64(075.8)
S 88

Alexandru STRATAN
Corina GRIBINCEA

TEHNICA OPERAŢIUNILOR DE FRONT ŞI BACK OFFICE

Note de curs

CHIŞINĂU, 2021

UNIVERSITATEA DE STAT DIN MOLDOVA

Facultatea Ştiinţe Economice

Departamentul Economie, Marketing şi Turism

Alexandru STRATAN

Corina GRIBINCEA

TEHNICA OPERAȚIUNILOR DE FRONT ŞI BACK OFFICE

Note de curs

Aprobat de Consiliul

Calităţii al USM

Chişinău, 2021

CEP USM

CZU 640.41(075.8)
S 90

Recomandată de Departamentul Economie, Marketing şi Turism şi de Consiliul Facultăţii Ştiinţe Economice

Autori:
Alexandru STRATAN, doctor habilitat, membru corespondent al AŞM, profesor universitar
Corina GRIBINCEA, doctor, cercetător ştiinţific superior, AŞM

Recenzenţi:
Rodica PERCIUN, doctor habilitat, INCE
Adriana BUZDUGAN, doctor, conferenţiar universitar, USM

Studiul disciplinei *Tehnica operaţiunilor de Front şi Back Office* are ca scop să contribuie la formarea şi dezvoltarea capacităţii masteranzilor şi dezvoltarea competenţelor profesionale ale specialistului în domeniul serviciilor hoteliere prin cunoaşterea şi comprehensiunea dimensiunilor tehnicii operaţionale, prin gestiunea corectă a fondului hotelier, a serviciului de recepţie, serviciului de rezervare-cazare, serviciului house keeping, serviciului room service, serviciului loundry etc.

DESCRIEREA CIP A CAMEREI NAŢIONALE A CĂRŢII

Stratan, Alexandru.

Tehnica operaţiunilor de Front şi Back Office : Note de curs / Alexandru Stratan, Corina Gribincea ; Universitatea de Stat din Moldova, Facultatea Ştiinţe Economice, Departamentul Economie, Marketing şi Turism. – Chişinău : CEP USM, 2021. – 200 p. : tab., fig.

Referinţe bibliogr.: p. 175-176 (38 tit.). – 50 ex.

ISBN 978-9975-152-83-9.

640.41(075.8)
S 90

ISBN 978-9975-152-83-9

© Alexandru Stratan, Corina Gribincea, 2021
© USM, 2021

Universitatea de Stat din Moldova
1793660
Biblioteca Centrală Universitară

CUPRINS

ABREVIERI 5

INTRODUCERE 7

Tema 1. ABORDĂRI TEORETICE ALE CONCEPTULUI FRONT OFFICE ŞI BACK OFFICE

1.1. Generalităţi despre conceptul de Front Office şi Back Office 9
1.2. Importanţa şi activităţile în sistemul de Front şi Back Office 14
1.3. Conceptul de FO-BO în practica franceză 16
1.4. Conceptul de FO-BO în practica italiană 18
1.5. Conceptul de FO-BO în practica canadiană 20

Tema 2. CONCEPTUL DE FRONT OFFICE ÎN INDUSTRIA OSPITALITĂŢII

2.1. Activităţile de Front Office în industria hotelieră 25
2.2. Activităţile de Front Office în sectorul restauraţiei 30
2.3. Indicatori de măsurare a amplitudinii activităţii FO în industria hotelieră şi sectorul restauraţiei 39
2.3.1. Indicatori de măsurare a amplitudinii activităţii FO în industria hotelieră 39
2.3.2. Indicatori de măsurare a amplitudinii activităţii FO în sectorul restauraţiei 41

Tema 3. INFRASTRUCTURA DE BAZĂ ÎN INDUSTRIA OSPITALITĂŢII

3.1. Relaţia dintre activităţile de Front Office şi reglementările clasificării capacităţii de cazare 46
3.2. Activităţile de Front Office în spaţiile de servire în restauraţie 49
3.3. Activităţile de Front Office în spaţiile pentru organizarea evenimentelor 55

Tema 4. ORGANIZAREA ŞI FUNCŢIONAREA UNITĂŢILOR DIN INDUSTRIA HOTELIERĂ ŞI DE RESTAURAŢIE

4.1. Activităţile de Front Office în departamentele hotelului 61
4.2. Sistemul de Front Office în serviciile de alimentaţie publică în hotel 64
4.3. Tendinţe în sistemele FO ale complexelor hoteliere 66

Tema 5. RESURSELE UMANE ÎN HOTELURI ŞI ÎN UNITĂŢILE DE RESTAURAŢIE

5.1. Activităţile FO şi caracteristicile muncii hoteliere şi de restauraţie 75
5.2. Personalul hotelier 96
5.3. Personalul de alimentaţie 99

Tema 6. TEHNICA OPERAŢIILOR DE FRONT OFFICE ÎN HOTEL

6.1. Ciclul clientului în hotel 105
6.2. Tranzacţii de servicii între client şi hotel 106
6.3. Caracteristica precazării, cazării, ocuparea, plecarea clientului 118

Tema 7. ACTIVITĂŢILE DE REZERVARE LA HOTEL

7.1. Sistemul de rezervare al hotelului 123
7.2. Procedura generală a procesului de rezervare 124

Tema 8. TEHNICA OPERAŢIILOR DE FRONT ŞI BACK OFFICE ÎN INDUSTRIA OSPITALITĂŢII

8.1. Categorii de operaţii sau activităţi în sectorul Back Office în hotel 137
8.2. Activităţile realizate de personalul Serviciului de etaj 140
8.3. Activităţile realizate de personalul Spălătoriei (Laundry service) 141

Tema 9. TEHNICA OPERAŢIILOR DE FRONT ŞI BACK OFFICE ÎN INDUSTRIILE FINANCIARE

9.1. Front, Middle and Back Office în bănci 144
9.2. Programe de Back Office pentru evidenţa internă a băncii 146

Tema 10. TEHNICA OPERAŢIILOR DE FRONT ŞI BACK OFFICE ÎN INDUSTRIA IT

10.1. Direcţiile principale de dezvoltare pe piaţa sistemelor de Front şi Back Office 149
10.2. Instrumente IT pentru sistemele de FO pentru eficientizarea reclamei 154
10.3. Indicatori noi în evaluarea eficienţei instrumentelor IT în sistemele Front şi Back Office 159
10.4. Integrarea sistemelor de Back Office cu e-turism 162
10.5. Modelul Front Office-Back Office 167

BIBLIOGRAFIE 175

NOŢIUNI-CHEIE 177

ANEXE 179

ABREVIERI

FO-BO – Front Office şi Back Office

PFC – Planificator Financiar Certificat

IT – Tehnologia informaţiei

WTO – Organizaţia Mondială a Turismului

AP – Alimentaţie publică

SAP – Servicii alimentaţie publică

UAP – Unităţi de alimentaţie publică

EHL – Şcoala de afaceri hoteliere din Lausanne

EMC – Monitorizarea şi controlul energiei

WTV – The Wales Tourism Board

WTV – Consiliul Turistic

AA – Asociaţia Automobilelor

RAC – Clubul Automobilistic Regal

INTRODUCERE

Studiul disciplinei „Tehnica operaţiunilor de Front şi Back Office" are drept scop contribuirea la formarea şi dezvoltarea capacităţii masteranzilor de a dezvolta competenţele profesionale ale specialistului în domeniul serviciilor hoteliere prin cunoaşterea şi comprehensiunea dimensiunilor tehnicii operaţionale, prin gestiunea corectă a fondului hotelier, a serviciului de recepţie, serviciului rezervare-cazare, serviciului house keeping, serviciului room service, serviciului loundry etc. Învăţământul economic universitar urmăreşte dezvoltarea competenţelor necesare de pregătire a personalităţii pentru viaţă şi activitate independentă.

Acest curs este conceput pentru a dezvolta masteranzilor, viitori specialişti în domeniul *Managementul marketingului serviciilor hoteliere şi turism, următoarele competenţe:*

✓ cunoaşterea conceptelor, teoriilor, metodelor şi tehnicilor operaţiunilor Front/Back Office în entităţile private şi publice;

✓ culegerea, analiza şi interpretarea de date şi informaţii referitoare la organizarea operaţiunilor Front/Back Office.

Finalităţile de studiu ale disciplinei:

✓ cunoaşterea caracteristicilor specifice ale tehnicii operaţiilor de Front Office şi de Back Office, cât şi a normelor, sistemelor, regulilor, reglementărilor cu privire la clasificarea capacităţii de cazare;

✓ cunoaşterea esenţei elementelor de organizare şi de funcţionare a unităţilor din industria hotelieră şi de restauraţie, prin criteriile de clasificare a activităţilor specifice unui hotel, structurii manageriale etc.;

✓ stabilirea indicatorilor de măsurare ai amplitudinii activităţii în industria ospitalităţii şi cea hotelieră;

✓ elaborarea unor studii, analize ale pieţei industriei hoteliere privind organizarea unor evenimente de calitate ale produselor turistice şi pentru administrarea corectă a micilor şi marilor afaceri în industria ospitalităţii.

Actualmente, *Tehnica operaţiunilor de Front şi Back Office,* ca disciplină, urmăreşte scopul familiarizării masteranzilor cu principiile şi originile operaţiunilor hoteliere, industria hotelieră se percepe în urma dezvoltării impetuoase a serviciilor hoteliere şi a turismului în ultimele decenii, ampla lui extindere pe plan naţional şi internaţional, avântul continuu al mişcării turistice, care cuprinde, în prezent, categorii

tot mai largi de oameni, de vârste, pregătire şi profesiuni diferite, au determinat ca serviciile hoteliere împreună cu turismul să reprezinte un fenomen extrem de important al lumii contemporane, cu adânci implicaţii economice, sociale, politice şi culturale.

Prezenta lucrare este un instrument metodic, ce reflectă cadrul general al disciplinei „Tehnica operaţiunilor de Front şi Back Office".

Notele de curs sunt întocmite în baza studiului minuţios al numeroaselor izvoare bibliografice atât de orientare teoretică îngustă, cât şi ştiinţifică generală. De asemenea, sunt utilizate observaţii proprii şi experienţa autorilor în sfera activităţii de Front şi Back Office.

Tema 1. ABORDĂRI TEORETICE ALE CONCEPTULUI FRONT OFFICE ŞI BACK OFFICE

1.1. Generalităţi despre conceptul de Front Office şi Back Office
1.2. Importanţa şi activităţile în sistemul de Front şi Back Office
1.3. Conceptul de FO-BO în practica franceză
1.4. Conceptul de FO-BO în practica italiană
1.5. Conceptul de FO-BO în practica canadiană

Obiective:
Studiind această temă, masteranzii vor fi capabili:

- ✓ să definească termenii de Front Office şi Back Office;
- ✓ să explice funcţiile Front şi Back Office;
- ✓ să determine originile şi elementele-cheie ale Front şi Back Office;
- ✓ să analizeze cum funcţionează departamentul de Front şi Back Office;
- ✓ să explice necesitatea celor două departamente de Front şi Back Office;
- ✓ să argumenteze conţinutul Front şi Back Office în conformitate cu practicile internaţionale.

1.1. Generalităţi despre conceptul de *Front Office şi Back Office*

Astăzi, turismul este unul dintre cele mai mari şi mai dinamice sectoare ale economiei mondiale. Turismul creşte într-un ritm rapid, ceea ce duce la dezvoltarea infrastructurii, la un volum considerabil de intrări în valută şi la oportunităţi de muncă şi, ulterior, contribuie la dezvoltarea socială şi economică a ţării. Conform statisticilor recente, turismul furnizează aproximativ 10% din veniturile mondiale şi angajează circa o zecime din forţa de muncă din lume. Aşadar, impactul economic real şi potenţial al turismului este semnificativ.

Oaspeţii, când sunt cazaţi într-un hotel şi folosesc diversele servicii şi facilităţi oferite de hotel, foarte rar se gândesc la complexitatea operaţiunilor hoteliere. Cea mai mică dintre cerinţele lor, spre exemplu o ceaşcă de ceai, necesită coordonare complexă. Industria hotelieră este o industrie orientată către oameni şi pentru oameni. Eficienţa şi comportamentul amabil al angajaţilor hotelului fac impresia de durată asupra experienţei oaspeţilor.

Departamentul de Front Office al unui hotel este centrul activităţilor pentru oaspeţi. Acest departament are grijă de nevoile oaspeţilor – de la rezervarea camerelor până la primirea şi înregistrarea oaspeţilor, la alocarea camerelor, la gestionarea mesajelor oaspeţilor, la prezentarea facturilor şi la decontarea conturilor în momentul check-out-ului. Este important ca personalul de la recepţie să ofere clienţilor servicii excelente şi impecabile.

În continuare, vom prezenta cele mai importante definiţii care sunt relaţionate de Front şi Back Office.

Locul de muncă – partea unei companii, bănci etc., care se ocupă direct cu clienţii: între biroul frontal, unde se încheie ofertele, şi biroul din spate, unde sunt decontate ofertele, şi se creează noi locuri de muncă. Exemplu: *foştii sportivi sunt în post de antrenor, administrare, cercetare sau în Front Office* [11, 12].

Back Office – partea unei companii care nu vizează administrarea companiei şi care nu se ocupă direct cu clienţii sau publicul. Exemplu: *Am lucrat câţiva ani ca administrator în Back Office-ul unei mari corporaţii. Oferim servicii de Back Office pentru mai multe companii* [11].

Front Office – denumirea generală a unui grup de departamente sau procese din organizaţii responsabile de lucrul direct cu clienţii.

Termenii de *Front Office* şi *Back Office* sunt folosiţi pentru a descrie două faţete generale ale tuturor operaţiunilor de afaceri legate de/sau clienţi. Activităţile de Front Office includ cele care se conectează direct la cumpărători sau clienţi, precum marketing, vânzări, servicii şi asistenţă. Activităţile din Back Office includ toate celelalte funcţii şi activităţi comerciale care nu sunt orientate către client [5].

Funcţiile obişnuite de Front Office includ comunicarea cu clienţii, primirea şi intrarea pentru prelucrarea ulterioară a documentelor de la clienţi, interacţiunea cu alte departamente interne ale companiei pentru a furniza informaţii clientului, apelarea şi trimiterea de mesaje informaţionale către clienţi şi procesarea apelurilor primite.

Exemple de Front Office sunt: centrele de apel, vânzări şi showroom-uri, birourile de deservire a clienţilor, iar exemple de sisteme de informaţii Front Office sunt: portalul de autoservire al clientului („cont personal"), chioşcul de vânzări, sistemul bancar de la distanţă, sistemele de informaţii de asistenţă frontale – CRM, modulele ERP pentru introducerea comenzilor clienţilor, modulele ABS pentru asigurarea operaţională în sală.

Ce este Front Office-ul?

Front Office-ul reprezintă funcţia de orientare către clienţi a unei firme, de exemplu, servicii pentru clienţi, experţi în vânzări şi industrie, care oferă servicii de consultanţă. Funcţiile Front Office-ului generează cea mai mare parte a veniturilor

pentru firmă. Multe firme pot fi împărţite în trei părţi: Front Office – care îndeplineşte funcţiile de vânzări şi serviciile pentru clienţi; Middle Office – care gestionează riscurile şi strategia corporativă; şi Back Office – care oferă servicii de analiză, asistenţă tehnică şi administrativă.

Originile Front Office-ului

Termenul „Front Office" a apărut iniţial la începutul secolului al XX-lea. Infractorii au numit biroul principal de poliţie sau biroul principal de detectivi ca Front Office, deoarece era cel mai important centru de aplicare a legii într-o zonă locală. Până în anii 1930, sediul principal a cuprins mai mulţi angajaţi ai unei companii, cum ar fi managerii şi directorii.

Elementele-cheie:

✓ Recepţia este compusă, în mod obişnuit, din angajaţi orientaţi către clienţi, cum ar fi: personalul de vânzări şi servicii.

✓ Deoarece Front Office-ul are cel mai direct contact cu clienţii, este responsabil de generarea părţii cea mai mare a veniturilor.

✓ Front Office-ul se bazează pe Back Office pentru asistenţă sub formă de resurse umane, tehnologie Internet şi funcţii de contabilitate şi secretariat.

Angajaţii de la Front Office

Angajaţii de la recepţie au cel mai direct contact cu clienţii. În multe setări, recepţia este zona de recepţie şi vânzări. Într-o afacere de servicii financiare, aceşti angajaţi sunt experţi care generează venituri prin furnizarea de servicii, precum gestionarea averii. În funcţie de tipul de serviciu pe care îl oferă compania, personalul de la recepţie poate fi unul dintre cel mai puţin plătit, precum recepţioniştii.

Angajaţii serviciilor financiare şi serviciilor de Middle şi Back Office

Angajaţii din Middle şi Back Office sprijină activităţile de la Front Office. Pentru o firmă de servicii financiare, aceste departamente pot include strategia corporativă, conformitatea şi controlul financiar.

Back Office-ul include asistenţi administrativi, personal de resurse umane şi personal contabil. Într-o firmă de servicii financiare, tehnologia, cu forma unor analize şi algoritmi predictivi, joacă un rol central.

Exemplu: O poziţie de Front Office, ca *Planificator Financiar Certificat* (PFC), este o alegere excelentă în carieră pentru cei care sunt atraşi de brokerajul de mărfuri, de tranzacţionare sau de investiţii corporative. PFC este una dintre poziţiile cu cea mai rapidă creştere a serviciilor financiare. Un PFC lucrează cu clienţii pentru a promova gestionarea averii, cum ar fi: planificarea cheltuielilor de şcolarizare a colegiului, pensionarea şi îndeplinirea obiectivelor financiare pe termen lung. Cerinţele pentru o desemnare PFC includ o diplomă de licenţă de la o universitate sau colegiu acreditate,

finalizarea unui program de educaţie înregistrat în consiliul de administraţie PFC şi trecerea examenului PFC. De asemenea, candidaţii trebuie să acumuleze trei ani de experienţă de planificare financiară cu normă întreagă, de exemplu, printr-un stagiu [16].

Ce este Back Office-ul?

Back Office-ul este departamentul unei companii formată din personalul de administrare şi asistenţă care nu este orientat către client. Funcţiile de Back Office includ decontări, compensări, întreţinere de evidenţă, conformitate cu reglementările, contabilitate şi servicii IT. De exemplu, o firmă de servicii financiare este segmentată în trei părţi: Front Office (de exemplu, vânzări, marketing şi asistenţă pentru clienţi), Middle Office (managementul riscurilor) şi Back Office (servicii administrative şi de asistenţă).

Cum funcţionează Back Office-ul

Back Office-ul poate fi gândit ca o parte a unei companii responsabile pentru furnizarea tuturor funcţiilor de afaceri legate de operaţiunile sale. În ciuda prezenţei lor aparent invizibile, personalul din birou oferă funcţii esenţiale întreprinderii. Back Office-ul este o parte esenţială a oricărei firme şi titlurile de muncă asociate sunt adesea clasificate în „Operaţii". Rolurile lor permit şi echipează personalul de la birou pentru a-şi îndeplini sarcinile faţă de clienţi. Back Office-ul este uneori folosit pentru a descrie toate locurile de muncă care nu generează direct venituri.

Exemplu de Back Office

Astăzi, majoritatea posturilor de birou sunt situate departe de sediul companiei. Multe sunt localizate în oraşe în care închirierile comerciale sunt ieftine, costurile forţei de muncă sunt reduse şi există un fond de muncă adecvat.

În mod alternativ, multe companii au ales să externalizeze şi/sau roluri de birou off-shore pentru a reduce şi mai mult costurile. Tehnologia a oferit multor companii posibilitatea de a permite aranjamente de lucru la distanţă, în care asociaţii lucrează de acasă. Beneficiile includ economii de chirii şi productivitate crescută. În plus, angajarea de la distanţă a personalului de Back Office permite companiilor să acceseze talente în diverse domenii şi să atragă un grup divers de solicitanţi.

Unele firme oferă stimulente angajaţilor şi solicitanţilor care acceptă poziţii la distanţă. De exemplu, o firmă de servicii financiare care necesită contabilitate la nivel înalt ar putea oferi o subvenţie pentru locuinţe de 500 de dolari pe lună angajaţilor experimentaţi pentru a lucra de acasă. Dacă costă 1.000 de dolari pe lună pentru asigurarea spaţiului de birou pe persoană, o subvenţie pentru locuinţe de 500 de dolari pe lună ar duce la o economie totală de 6.000 de dolari pe an. Economiile de costuri pot fi semnificative, atunci când sunt mulţi angajaţi profesionişti la distanţă.

Deşi membrii personalului de serviciu nu interacţionează cu clienţii, ei tind să interacţioneze activ cu personalul de la birou. De exemplu, un vânzător de echipamente

de fabricaţie poate solicita ajutorul personalului de serviciu pentru a oferi informaţii exacte despre structurile de inventar şi preţuri. Profesioniştii în domeniul marketingului imobiliar interacţionează frecvent cu agenţii de vânzări pentru a crea materiale de marketing atractive şi relevante, iar profesioniştii IT interacţionează regulat cu toate diviziunile din cadrul companiei pentru a asigura sisteme de funcţionare adecvată.

Elemente-cheie:

✓ Back Office-ul este departamentul unei companii, formată din personal de administrare şi asistenţă, care nu sunt orientate către client.

✓ Funcţiile de Back Office includ decontări, compensări, întreţinere de evidenţă, în conformitate cu reglementările, contabilitatea şi serviciile IT.

✓ Termenul „Back Office" a apărut atunci când companiile timpurii şi-au proiectat birourile/departamentele, astfel încât Front Office-ul conţinea asociaţii care interacţionează cu clienţii, iar Back Office-ul conţinea asociaţi care nu au nicio interacţiune cu clienţii, cum ar fi: grefierii contabili [16].

Front Office-ul sau recepţia este o zonă în care vizitatorii ajung şi întâi întâlnesc un personal la un loc de afaceri. Personalul de la biroul frontal se va ocupa de orice întrebare pe care o are vizitatorul şi îl va pune în contact cu o persoană relevantă din cadrul companiei. În linii mari, sediul principal include roluri care influenţează veniturile afacerii. Termenul de Front Office este în contrast cu termenul de Back Office, care se referă la departamentele operaţiunilor, personalului, contabilităţii, salarizării şi financiare ale unei companii care nu interacţionează direct cu clienţii.

Front Office-ul primeşte informaţii despre clienţi şi transmite acest lucru către departamentul respectiv din cadrul companiei. De asemenea, Front Office-ul poate contacta şi departamentul de marketing sau vânzări în cazul în care clienţii au întrebări. Compania trebuie să ofere instruire managerului de Front Office, deoarece această poziţie va intra în contact cu clienţii cel mai mult. Cea mai obişnuită muncă pentru personalul din Front Office va fi să ia legătura cu clienţii şi să ajute la birou. Personalul care lucrează la recepţie este capabil să se ocupe şi cu sarcini simple, cum ar fi: sarcini de tipărire şi tastare, şi sortare de e-mail-uri, răspunsul la telefon, folosirea imprimantei şi a aparatului de fax.

Hotelul. Angajaţii care lucrează în holul hotelului fac parte, de asemenea, din personalul de la recepţie, deoarece se ocupă direct de oaspeţi. Serviciul de concierge, casierie, portar şi servicii de corespondenţă sunt incluse în recepţie. Cu toate acestea, trebuie de luat în considerare faptul că unele recepţii mici de hotel sau motel pot să nu funcţioneze seara pentru a reduce costurile de operare. Astfel, hotelul sau motelul va furniza, de obicei, Serviciul de Recepţie Nocturnă prin telefon pentru check-in-uri târzii.

Zona importantă a Front Office-ului este:

a. Recepţia

b. Informaţia

c. Banii lichizi/cash

Provocările întâmpinate. Uneori, personalul de la Front Office poate fi demotivat, deoarece aceştia fac zilnic o muncă de rutină şi, de regulă, salariul este cel mai mic în comparaţie cu ceilalţi angajaţi. Astfel, asemenea fapt este foarte important de luat în considerare, deoarece ar putea afecta rentabilitatea şi eficienţa companiei, pentru că acest personal se va ocupa cel mai mult de clienţi, inclusiv de soluţionarea reclamaţiilor într-un mod benefic companiei.

Una dintre cele mai mari provocări cu care se poate confrunta personalul de Front Office în industria hotelieră este *rezervarea*. Abilităţile de comunicare şi organizare neprofesioniste ar putea duce la o reputaţie defavorabilă pentru companie şi servicii nesatisfăcătoare pentru clienţi. Personalul de la recepţie trebuie să primească instruire continuă, deoarece acest lucru va îmbunătăţi serviciul dedicat clienţilor. Creşterile salariale pot favoriza, de asemenea, o motivaţie mai mare. Sistemul de telefonie poate fi configurat, astfel încât compania să poată urmări apelurile pierdute de birou. Acest lucru îi poate ajuta să fie în contact continuu cu clienţii.

1.2. Importanţa şi activităţile în sistemul de Front şi Back Office

Importanţa Front Office-ului. Front Office-ul se referă la eforturile angajaţilor de a atrage şi reţine clienţii. Orice afacere care se bazează pe clienţi nu poate supravieţui şi nu poate prospera, fără operaţiuni efective la recepţie. Într-o bancă, un client petrece mult mai mult timp cu un casier decât ar face cu angajaţii care proiectează produse financiare sau care iau decizii de acordare a împrumuturilor.

Activităţi. Marketingul şi vânzările sunt activităţi promoţionale pe tărâmul biroului frontal. Marketingul include cercetarea clienţilor pentru a cunoaşte nevoile clienţilor. Mesajele promoţionale livrate prin publicitate şi relaţiile publice fac, de asemenea, parte din biroul frontal (Front Office). Mulţi producători, angrosişti şi comercianţi de retail angajează, de asemenea, personal de vânzări care interacţionează direct cu clienţii pentru a promova bunuri şi servicii. Activităţile de asistenţă şi servicii ajută la păstrarea clienţilor. Asistenţa tehnică este oferită în mod obişnuit pentru produse şi servicii de înaltă tehnologie. Activităţile ce ţin de asistenţa tehnică a clienţilor ajută la suportul şi rezolvarea problemelor [5].

Adesea, conceptul de Front Office este folosit în contrast cu Back Office-ul (unităţi care oferă activităţi de sprijin), de exemplu, în sectorul financiar – biroul central (unităţi implicate în verificarea şi procesarea directă a operaţiunilor clientului).

Importanţa Back Office-ului. O afacere online nu ar putea funcţiona fără sprijinul din partea departamentului tehnologiei informaţiei. Activităţile din Back Office susţin activitatea angajaţilor front-end şi sunt folosite pentru a planifica, monitoriza şi îmbunătăţi operaţiunile de afaceri în desfăşurare. Ceea ce văd clienţii pe front-end rezultă adesea din culegerea de date, întâlniri strategice şi decizii operaţionale.

Activităţi. Multe companii au o serie de departamente în cadrul Back Office-ului. Resursele umane, contabilitatea şi finanţele, precum şi sistemele de informaţii şi tehnologia sunt funcţiile comune ale Back Office. Resursele umane sprijină activităţile frontale prin asigurarea faptului că compania are cel mai bun personal de vânzări, servicii şi asistenţă. Infrastructura tehnologică joacă un rol esenţial în multe activităţi comerciale, inclusiv operarea site-ului web, controlul stocurilor, verificarea punctelor de vânzare şi colectarea datelor. Contabilitatea şi finanţele implică păstrarea şi planificarea înregistrărilor financiare [5].

Astfel, există multe instrumente disponibile companiilor individuale pentru a stabili o relaţie individuală cu clientul, de exemplu:

- ✓ *chat online;*
- ✓ *forum de discuţii;*
- ✓ *bază de date care conţine răspunsurile la întrebările cele mai frecvente adresate de utilizatori;*
- ✓ *adresă de e-mail de contactat;*
- ✓ *servicii de informaţii, de asemenea, furnizate cu privire la alte instrumente (cum ar fi, SMS-uri pentru a fi trimise pe telefonul mobil sau utilizarea tehnologiei WAP);*
- ✓ *bilet online pentru raportarea problemelor sau solicitarea de asistenţă;*
- ✓ *urmărire internă a fiecărei comunicări „de la" şi „pentru" client;*
- ✓ *estimări şi facturi adresate clientului;*
- ✓ *istoric al plăţilor efectuate de client;*
- ✓ *analiză de navigaţie, pentru utilizatori profilaţi, cu ajutorul analizorului web;*
- ✓ *reţeauă socială.*

Aşadar, instrumente disponibile sunt multe, în plus, internetul şi instrumentele pe care le oferă pot fi considerate o completare valabilă şi esenţială pentru stabilirea şi îmbunătăţirea relaţiei cu clienţii săi. Totodată, este important să se identifice care instrumente sunt considerate de către companii drept cele mai bune pentru clienţii săi. În plus, nu doar investiţiile inerente în tehnologie sunt necesare, dar, în special, şi

resursele umane. Este adevărat că gestionarea informaţiilor este automatizată, dar, de asemenea, este adevărat că componenta umană rămâne un element decisiv.

1.3. Conceptul de FO-BO în practica franceză

Potrivit practicilor franceze, Front Office-ul – serviciul pentru clienţi în conformitate cu terminologia oficială franceză[1]; termenul este utilizat în activităţi bancare de investiţii şi gestiune de active şi se referă la echipa de operatori de piaţă, prezentă într-o sală de tranzacţionare. Recepţia diferă de biroul central care îl controlează şi de biroul care îndeplineşte sarcinile administrative.

Particularităţi:

✓ *Tranzacţionarea cu ridicata, în special la schimbul valutar cu perechi majore de valută sau datorii suverane.*

✓ *Formarea pieţei (market making) este „adesea o funcţie contractuală în care emitentul de instrumente de plată, cum ar fi garanţii sau certificate, se obligă să le livreze în permanenţă; specialiştii în valori trezoreriale şi dealerii primari, care cotează titlurile de creanţă publică în cadrul unui contract semnat cu Trezoreria, respectiv franceză şi americană, sunt formatori de piaţă (market makers).*

✓ *Intermediere, adică achiziţia sau vânzarea de produse financiare de la clienţi corporativi sau administratorii de fonduri.*

✓ *Arbitraj între mai multe burse pe acelaşi stoc sau între o piaţă de numerar şi o piaţă la termen.*

✓ *Speculaţii.*

Contribuţia:

Acest termen se referă la difuzarea pe piaţă a unei date:

✓ *un interval de ofertă, adică un preţ de licitaţie (bid) şi un preţ oferit de vânzător;*

✓ *preţul unei tranzacţii deja încheiate (fără identificarea contrapartidei);*

✓ *o rată medie interbancară pe parcursul zilei, în special pentru o bancă a cărei rată medie, pentru o anumită perioadă, intră în calculul unui indice;*

✓ *valoarea unui index în sine, de exemplu, Banca Centrală Europeană contribuie zilnic la Euribor.*

Funcţia de contribuţie se aplică în special pieţelor de vânzare la preţ de comun acord, mai degrabă decât pieţelor organizate, unde preţurile sunt formate prin compararea computerizată a comenzilor de cumpărare şi vânzare în cadrul unei cărţi de comenzi centrale. Cu toate acestea, se aplică şi titlurilor de lichidităţi, cum ar fi: garanţiile şi

certificatele şi anumite acţiuni; banca de investiţii, care emite garanţii şi instrumente sau care licitează o companie cu capacităţi mici, conduce apoi piaţa, de obicei, în cadrul unui contract de agrement semnat cu bursa. Formatorii pieţei responsabili pentru aceste valori mobiliare în cadrul biroului central aplică sub formă de limită de cumpărare şi vânzare a comenzilor pe care le transmite electronic către piaţa de valori.

Managerul/Directorul de agenţie. Practică tranzacţionarea fie ca activitate de bază, fie ca agenţie:

✓ activitate de bază semnifică că tranzacţiile efectuate apar pe bilanţul instituţiei şi, prin urmare, îşi consumă fondurile proprii. Aceste tranzacţii trebuie luate în considerare în Basel II şi, probabil, sunt incluse în raportarea către autoritatea de supraveghere bancară;

✓ *agenţia* înseamnă că operaţiunile pun clientul în faţa pieţei; banca sau brokerul este doar un agent, furnizor de servicii, căruia clientul îi deleagă, dacă este necesar, respectarea propriilor obligaţii de reglementare. Dacă contul de profit al agentului înregistrează remuneraţia sa, contul bilanţului nu este afectat. Activitatea agenţiei este neutră în ceea ce priveşte calculul adecvării capitalului şi nu intră în limitele contrapartidei care se aplică de bază.

Instrumente utilizate:

✓ afişarea de ştiri şi citate în timp real; dacă operatorul este manager, foloseşte şi instrumente care afişează preţuri istorice, cum ar fi *Datastream*; clasamentul fondurilor, precum: *Morningstar* sau *Standard & Poor's*. Dacă este specializat în acţiuni, utilizează în continuare instrumente de analiză financiară pentru emitenţi, precum: *Research Direct* sau *First Call*, calculul categoriei, cum ar fi: I / B / E / S sau analiza de performanţă factorială, ca *Barra* sau *Statpro*;

✓ preţurile, pentru a efectua calcule direct în Excel pe preţurile pieţei, de exemplu, un curs de schimb încrucişat din cotaţii între două perechi de valută cu o monedă comună;

✓ înregistrarea negocierilor şi deţinerea poziţiei rezultate;

✓ dacă este cazul, sisteme de tranzacţionare electronică;

✓ un instrument de control al limitelor de angajament pentru o contrapartidă sau o clasă de active;

✓ instrumente de raportare care preiau poziţii şi modificări cu valoare adăugată stabilite de birou;

✓ telefonie avansată, care înregistrează conversaţiile cu clienţii, în aşteptarea unor eventuale dispute, şi care face posibilă, dacă este necesar, apelul unui client pe orice staţie de lucru.

Universitatea de Stat din Moldova
1793660
Biblioteca Centrală Universitară

Rolul Back Office-ului a fost consolidat din 1997 în Franţa de către Comitetul de reglementare bancară, deoarece prevede o strictă independenţă între unităţile responsabile de executarea operaţiunilor şi unităţile responsabile pentru controlul lor. Biroul de Back Office trebuie să fie ataşat unei alte direcţii decât cea responsabilă pentru operaţiunile de piaţă.

1.4. Conceptul de FO-BO în practica italiană

În practica italiană, termenul „Front Office" face parte din domeniul organizării corporative şi indică setul de structuri al unei organizaţii care gestionează interacţiunea cu clientul, în acelaşi timp termenul invers de Back Office, care reprezintă motorul de afaceri.

Front Office poate fi, de asemenea, numit un contor, un sistem de faţadă sau o recepţie a clienţilor. De exemplu, într-o companie, subdiviziunile de marketing şi vânzări, managementul relaţiilor cu clienţii etc. fac parte din Front Office; într-o administraţie publică, este biroul pentru relaţiile cu publicul şi, în general, pentru funcţiile de contorizare. Un site web nu poate fi considerat o formă de Front Office, deoarece termenul se referă la o zonă organizaţională, şi nu la instrumentul IT care face ca serviciile să fie disponibile.

În IT-ul afacerilor, Front Office-ul reprezintă setul de elemente pentru consultanţă externă, deţinute de companie şi/sau implementate de aceasta, care se rotesc în jurul clientului şi prin care compania de servicii interacţionează cu acesta, furnizând serviciile de bază şi serviciile complementare proprii referitoare la serviciile primare, obiectul activităţii proprii, orientat, în mod specific, spre oferta eficientă/efectivă a acestora din urmă.

În domeniul turismului, Front Office-ul este alcătuit din anumite sectoare, care sunt: recepţia şi tabloul de bord, concierge, casă de schimb şi biroul secretarului sau toate sectoarele care au o relaţie directă cu clientul şi care interacţionează reciproc prin combinarea diferitelor sectoare ale companiei.

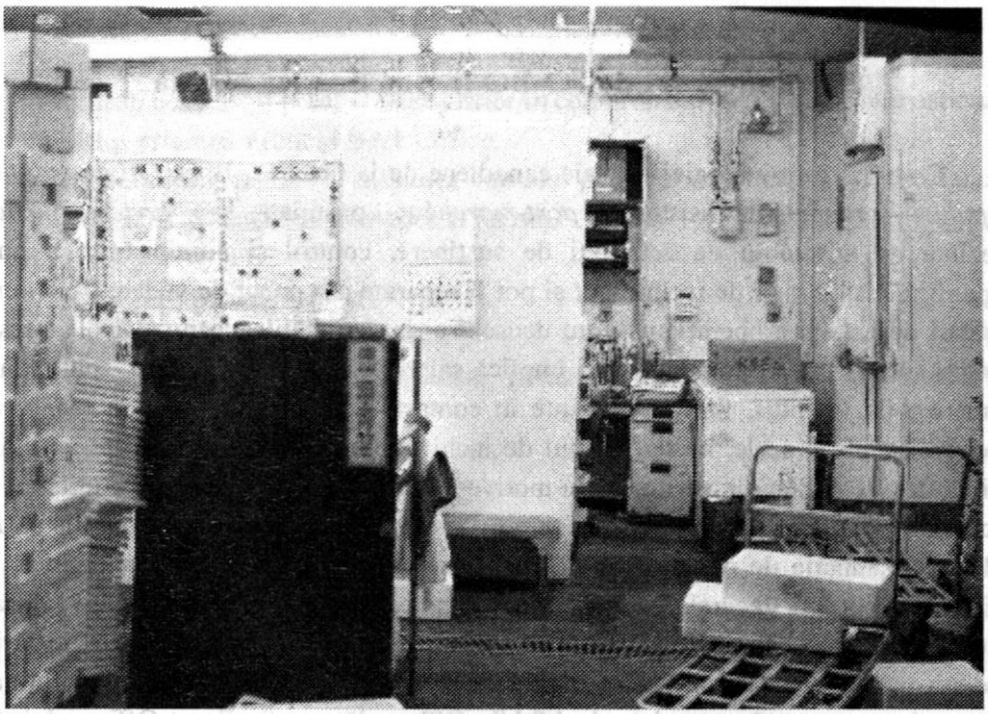


Figura 1.1. Imagine a Back Office-ului

Sursa: [6].

În organizaţia corporativă, Back Office-ul este partea companiei (sau a organizaţiei) ce include toate activităţile care contribuie la managementul său operaţional, cum ar fi: sistemul de producţie sau managementul. Ca activitate principală a companiei, Back Office include atât aspecte tehnice, legate de producerea şi exercitarea funcţiilor tipice ale companiei (biroul tehnic, biroul de management al programului, biroul de management al proiectelor, managementul lanţului de distribuţie etc.), activităţile de management ale organizaţiei (administrarea afacerilor, afacerile generale, managementul de personal), cât şi procedurile administrative. În practică, Back Office-ul este tot ceea ce clientul (sau utilizatorul) nu vede, dar care permite realizarea produselor sau a serviciilor destinate lui. Biroul de Back Office poate fi numit şi sistem de producţie datorită resurselor umane.

Termenul derivă din configuraţia primelor departamente, unde Front Office-ul cuprindea departamentul de vânzări şi câteva sectoare legate de asistenţa clienţilor, în timp ce biroul Back Office conţinea departamentele, de obicei, închise pentru public: producţie, dezvoltare sau administrare.

1.5. Conceptul de FO-BO în practica canadiană

Conform terminologiei oficiale canadiene de la Quebec, Back Office (*service d'appui* – serviciul de asistenţă; *post-marché* – postpiaţă sau *arrière-guichet*) reprezintă un ansamblu de activităţi de susţinere, control şi administrare a unei companii. Ele sunt uşor de recunoscut şi pot fi separate din punct de vedere funcţional şi spaţial de celelalte operaţiuni. Spre deosebire de activităţile de nivel înalt, aceste activităţi sunt destul de standardizate, implică salarii mici şi, prin urmare, sunt relativ automatizabile. În plus, fiind inexistente în contactele externe, acestea sunt uşor de descentralizat. În oraşele, în care costul de închiriere a spaţiilor este ridicat, există o tendinţă de a le realoca în periferie din motive de economie. Termenul este utilizat, în principal, în domeniul finanţelor şi se referă la toate activităţile care nu trebuie să fie localizate în funcţie de clientela companiei. Back Office se referă, de asemenea, la clădirile care sunt, în general, mai periferice şi unde acest tip de activitate este realocat. Poate fi localizat în Front Office sau în altă parte, dar este uşor de delocalizat. În ţările anglo-saxone, serviciul Back Office este mai des numit *settlements*. Multe instituţii au înfiinţat, de asemenea, un serviciu de *Middle Office*, alăturat fie Front Office-ului, fie Back Office-ului.

Rolul biroului Back Office. Aceste activităţi includ: salarizare, credit, facturare, telefonie, diverse servicii de calculator şi multe altele.

În domeniul transferului de bani, **Back Office** este responsabil pentru următoarele sarcini:

- ✓ verificarea (coerenţa, conformitatea) tranzacţiilor înregistrate de Front Office;
- ✓ controlul proviziilor (numerar sau titluri de valoare);
- ✓ trimiterea de confirmări;
- ✓ livrare;
- ✓ verificarea încasărilor;
- ✓ managementul duratei contractului, urmărirea termenelor-limită;
- ✓ facturarea comisioanelor;
- ✓ contabilitatea;
- ✓ raportarea, în special, în scopuri de reglementare.

Sarcini de autoevaluare

1. Definiţi termenul de Front şi Back Office după diferite surse?
2. Care este esenţa departamentului de Front şi Back Office?

3. Explicaţi cum funcţionează departamentul de Front şi Back Office.
4. Care sunt principalele elemente-cheie ale Front şi Back Office?
5. Identificaţi conţinutul Front şi Back Office în conformitate cu practicile internaţionale.
6. Explicaţi originea Front şi Back Office.
7. Argumentaţi importanta şi utilitatea cursului pentru masteranzii de la specialitatea Management şi marketing hotelier şi turism.

Activitate practică (test)

Întrebări şi răspunsuri

1. Ce departament primeşte comenzi pentru a livra mâncare şi băuturi în camerele oaspeţilor?

a) Menaj;
b) Front Office;
c) Room service;
d) Alimente şi băuturi.

2. Care dintre următoarele este o înregistrare a tranzacţiilor financiare între un oaspete şi hotel?

a) folio;
b) registre contabile;
c) conturi pentru oaspeţi;
d) vouchere.

3. Dacă un hotel acceptă mai multe rezervări decât hotelul poate găzdui pentru o anumită perioadă, acesta este cunoscut ca:

a) ocupaţie;
b) upselling;
c) suprarezervare;
d) rezervări.

4. HRACC reprezintă:

a) Contor de clasificare a Asociaţiei de Hosteluri şi Rezervări;
b) Contor de clasificare al Asociaţiei de Hoteluri şi Rezervări;
c) Comitetul de clasificare al Asociaţiei de Hosteluri şi Restaurante;
d) Comitetul de clasificare a omologării hotelurilor şi restaurantelor.

5. Care dintre următoarele lucruri ar trebui să facă confortabil oaspeţilor ...?

a) punerea de întrebări personale;
b) râzând de oaspete;
c) privind spre oaspete;
d) vorbind cu zâmbet.

6. Ce ar trebui să fie luat în considerare în timp ce se verifică disponibilitatea camerei?

a) relaţiile dvs. personale cu invitatul;
b) cerere de oaspeţi;
c) comportamentul invitatului;
d) niciuna dintre cele de mai sus.

7. Care dintre următoarele lucruri sunt necesare pentru completarea detaliilor de înregistrare?

a) detalii tarifare;
b) planul mesei sau metoda de plată;
c) tip cameră;
d) toate cele de mai sus.

8. Înregistrările târziu noaptea trebuie gestionate conform:

a) stării tale de spirit;
b) stării de spirit a clienţilor;
c) oricum vrei;
d) politicii companiei.

9. Înainte de a aloca o cameră, care dintre următoarele lucruri trebuie să le faci?

a) verificaţi detaliile cu oaspeţii;
b) construiţi relaţii personale;
c) ia sfat de la invitat;
d) atât a&b.

10. Dacă nu preferaţi camera oferită, ce presupuneţi să faceţi?

a) cereţi oaspetelui să plece;
b) povesteşte-le despre hoteluri mai bune;
c) alocare cameră alternativă;
d) niciuna dintre cele de mai sus.

11. Câtă reducere trebuie acordată clientului?

a) orice sumă doriţi;
b) conform dorinţei;
c) mai mult decât ceea ce au cerut;
d) suma minimă.

12. Care dintre următoarele lucruri sunt aşteptate de la un bun Front Office Associate?

a) cunoaşterea procedurilor organizaţionale;
b) oaspete convingător să stea la hotel;
c) atât a&b;
d) niciuna dintre cele de mai sus.

13. Ce trebuie să faci cu invitatul la check-in?

a) puneţi întrebări personale;
b) spune-le povestea ta;
c) cere sfat;
d) solicitaţi orice cerinţă.

14. Care dintre următoarele lucruri se va asigura că oaspeţii sunt mulţumiţi tot timpul?

a) oaspeţii ar trebui să participe la fiecare moment al cererii lor;
b) invitatul trebuie să fie asistat la fiecare întrebare;
c) invitatul trebuie ignorat atunci când nu ai chef să interacţionezi;
d) atât a&b.

15. Ce trebuie asigurat în toate facturile?

a) totul are preţuri mari;
b) nu este oferit niciun discount;
c) semnătura invitatului este prezentă;
d) toate cele de mai sus.

16. Care din următoarea declaraţie este adevărată în ceea ce priveşte factura?

a) trebuie să cereţi sfat înainte de a prezenta factura;
b) reduceri mari ar trebui să fie oferite;
c) plata trebuie făcută fără a informa oaspetele;
d) bill trebuie să fie corect şi actualizat.

17. Care dintre următoarele ar trebui să înţeleagă un bun Asociat de Front Office (FOA):

a) obiectivele companiei;
b) importanţa punctualităţii;
c) cerinţe privind producţia de muncă;
d) toate cele de mai sus.

18. Cum poţi oferi clientului un produs şi servicii adecvate?

a) înţelegând aşteptările clienţilor;
b) punând prea multe întrebări personale;
c) pornind împotriva politicilor companiei;
d) toate de mai sus.

19. Care dintre următoarele lucruri este important pentru un flux de muncă adecvat?

a) încredere între colegi;
b) arătă respect faţă de colegii tăi;
c) sprijinirea colegilor;
d) toate cele de mai sus.

20. Cum ar trebui să comunicaţi cu oaspeţii dvs.?

a) ţărăneşte;

b) în funcţie de starea ta de spirit;

c) politicos;

d) niciuna dintre cele de mai sus.

Bibliografie recomandată:

1. Lupu Nicolae, Marin-Pantelescu Andreea. *Principles of Hotel Front Office Operations, Amfiteatru economic,* February, 2008.
2. Sudhir Andrews. *Hotel Front Office. Training manual.* Tata McGraw-Hill Publishing, 2009.

Tema 2. CONCEPTUL DE FRONT OFFICE ÎN INDUSTRIA OSPITALITĂȚII

2.1. Activităţile de Front Office în industria hotelieră
2.2. Activităţile de Front Office în sectorul restauraţiei
2.3. Indicatori de măsurare ai amplitudinii activităţii FO în industria hotelieră şi în sectorul restauraţiei

Obiective:
Studiind această temă, masteranzii vor fi capabili:

- ✓ să relateze despre activităţile de Front Office în industria hotelieră;
- ✓ să analizeze activităţile de Front Office în sectorul restauraţiei;
- ✓ să identifice indicatori de măsurare a amplitudinii activităţii FO în industria hotelieră şi sectorul restauraţiei;
- ✓ să analizeze criteriile de clasificare şi segmentare a unităţilor hoteliere;
- ✓ să deducă caracteristicile serviciilor furnizate de managementul organizaţiei;
- ✓ să argumenteze esenţa serviciilor de alimentaţie publică.

2.1. Activităţile de Front Office în industria hotelieră

În industria largă a ospitalităţii, un loc aparte îl ocupă activitatea hotelieră, fiind şi cea care asigură şi condiţionează în cel mai înalt grad volumul activităţilor turistice, deşi anumite categorii de vizitatori (clienţi) nu recurg întotdeauna la serviciile unităţilor de cazare.

Activitatea hotelieră a devenit, începând cu anii '50 ai sec. al XX-lea, un element important al creşterii economico-sociale. Locul şi rolul industriei hoteliere este, pe de o parte, influenţat de dezvoltarea economică a zonelor în care îşi desfăşoară activitatea şi, pe de altă parte, de nivelul de dezvoltare al zonei.

Ţinând cont de faptul că industria hotelieră oferă cu precădere servicii de cazare, rolul acesteia este de a asigura infrastructura dezvoltării turismului, alături de ramura transportului. Chiar dacă turismul se bazează pe prestarea unor servicii de ospitalitate, totuşi industria ospitalităţii nu se suprapune cu cea turistică. De asemenea, industria ospitalităţii nu înseamnă numai hoteluri şi restaurante. Într-o definiţie dată de către Organizaţia Mondială a Turismului (OMT), prin termenul de „industrie a

ospitalităţii" sunt definite totalitatea organizaţiilor, firmelor şi instituţiilor care oferă ca prim serviciu cazare şi alimentaţie, atât pentru turişti, cât şi pentru populaţia din zona respectivă, locală.

Infrastructura de cazare se exprimă prin totalitatea organizaţiilor sau unităţilor de cazare, care, prin capacităţile de care dispun, au drept obiectiv satisfacerea nevoilor călătorilor. Multitudinea şi diversitatea de organizaţii care activează în această industrie impune, pentru o înţelegere mai precisă a afacerii, definirea termenului de „hotel".

Definirea conceptului de hotel este oferită de definiţia OMT, şi anume: „Hotelurile sau unităţile asemănătoare se caracterizează prin amenajarea lor pe camere, respectând o limită minimă de camere, având o echipă managerială unică şi furnizând servicii bine definite care includ serviciul de cameră, menţinerea curăţeniei, facilităţile sanitare etc.".

„Hotelul" mai este definit ca o organizaţie, principala afacere a căreia este de a furniza facilităţi de cazare pentru publicul larg şi care poate, de asemenea, să pună la dispoziţia clienţilor unul sau mai multe din următoarele servicii: alimentaţie, curăţenia camerei, servicii de primire, spălătorie sau utilizarea unor dotări specifice.

Un alt punct de vedere prezintă hotelul ca o clădire în care, cu condiţia plăţii, călătorii pot să se cazeze, precum şi să servească masă şi să se distreze. Astfel, organizaţia hotelieră asigură o serie de *servicii de bază*, care definesc activitatea hotelieră: recepţia clienţilor, cazare, divertisment, alimentaţie, informare, la care se adaugă o diversitate de servicii: schimbul valutar, păstrarea obiectelor de valoare, spălatul şi călcatul lenjeriei clientului, curăţirea hainelor şi a încălţămintei, transportul bagajelor, parcarea automobilelor, dotarea camerelor cu inventar suplimentar etc., care formează activităţile hoteliere *complementare*, cu rol de a îmbunătăţi gradul de confort în unitatea de cazare.

În vederea organizării şi derulării afacerii hoteliere, managementul organizaţiei trebuie să ia în considerare următoarele *caracteristici ale serviciilor* pe care le furnizează:

a) perisabilitatea serviciilor – locul neocupat, respectiv nevândut nu poate fi stocat şi oferit spre vânzare într-o altă perioadă de timp;

b) oferta limitată de servicii – capacitatea de cazare nu se poate modifica în funcţie de tendinţele pieţei pe termen scurt;

c) amplasarea unităţii de cazare are un rol important în asigurarea gradului de ocupare profitabil;

d) costurile de operare mari – conduc la acumularea unor costuri fixe mari care impun un anumit nivel de ocupare pentru a atinge punctul critic;

e) sezonalitatea cererii – impune strategii manageriale pe termen lung pentru asigurarea unor variaţii cât mai reduse.

În general, investitorii din industria hotelieră speră într-o recuperare rapidă a capitalului investit, însă aceste caracteristici prezintă industria hotelieră ca o afacere ciclică, mare consumatoare de capital şi puternic concurenţială. Astfel, se fac investiţii pe termen lung în imobilizări corporale care servesc unei afaceri hoteliere cu un ciclu de viaţă relativ scurt. La nivel mondial, ciclul de viaţă al unui hotel nu este mai mare de 30-40 de ani, iar ciclicitatea afacerii se apreciază la 10 ani. Factorul care determină această ciclicitate este cel economic al zonei în care este amplasată unitatea hotelieră. Schimbările în profilul economic al zonei acţionează ca factor de influenţă asupra pieţei hoteliere după numai 3-6 luni. Însă fiecare afacere hotelieră va fi afectată diferit şi va avea propriul său ciclu de business, în funcţie de planurile şi strategiile echipei manageriale. Investiţiile angajate în industria hotelieră sunt uriaşe. Industria hotelieră este o mare consumatoare de capital necesar pentru clădire şi echipamentul sau facilităţile necesare. Toate acestea, alături de uzură, dobânzi, chirii, asigurări, se transformă în costuri fixe. La aceasta se mai adaugă şi piaţa extrem de concurenţială. În acest caz, la sfârşitul fiecărui ciclu economic, unele dintre organizaţii, în special cele care nu s-au adaptat la schimbări, vor ieşi de pe piaţă. Se poate considera că industria este atractivă pentru cei care au posibilitatea de a intra în această industrie, întrucât barierele la intrare sunt înalte şi îi protejează pe cei activi din cadrul pieţei.

Diversitatea de servicii oferite, care s-au adăugat în timp, pe parcursul dezvoltării industriei hoteliere, a condus la formarea unei varietăţi de unităţi pe piaţa hotelieră, creând deseori confuzie în rândul voiajorilor. Astfel, plasarea unui hotel într-un anumit grup cu caracteristici comune nu este deloc uşoară. În acest sens, au fost stabilite, la nivel mondial, o serie de *criterii de clasificare şi segmentare a unităţilor hoteliere*. Pe baza acestora se pot lua în discuţie la prezentarea afacerii hoteliere mai multe aspecte, respectiv cine este şi ce vrea hotelul pe piaţă, cine sunt clienţii actuali, pe cine ar putea să atragă în viitor, cum să facă lucrul acesta etc. Principalele criterii sunt:

a) caracteristicile fundamentale:
- unităţi hoteliere şi similare acestora;
- unităţi extrahoteliere/complementare;

b) amplasarea:
- în oraşe mici sau mari;
- în mediul rural;
- pe litoral;
- la munte;

c) legătura cu mijlocul de transport:
- de-a lungul căilor rutiere (motel);
- în apropierea gărilor (hotel de gară);
- lângă aeroporturi (hotel de aeroport);

d) scopul vizitei:
- vacanţă, turism;
- business;
- convenienţă;

e) regimul de funcţionare:
- deschise permanent;
- sezoniere;

f) forma de exploatare:
- individuală;
- asociere (lanţuri hoteliere voluntare);
- societăţi sau grupuri (lanţuri hoteliere integrate).

g) durata de şedere:
- de tranzit;
- rezidenţiale.

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).

Aceste criterii de clasificare şi tipologia unităţilor hoteliere precizează poziţia pe care o ocupă un hotel pe piaţă, ce doreşte el să asigure ca servicii, care este strategia de dezvoltare, de ce aplică anumite politici la nivelul firmei. Astfel, un hotel poate fi caracterizat din punctul de vedere a mai multor criterii, fiind în acelaşi timp un hotel cu servicii de nivel mediu, situat într-un oraş, cu un număr de 80 de camere, destinate, în principal, oamenilor de afaceri, aflaţi în tranzit. Pentru a înţelege mai bine diferenţierile care pot apărea între unităţile hoteliere, atât la nivel de servicii oferite, dar şi la nivel de administrare a afacerii hoteliere, sunt prezentate în continuare câteva particularităţi pentru unele tipuri de hoteluri.

Hotelul de tip comercial. Odată cu intensificarea deplasărilor între oraşe, în interiorul ţării, a crescut tot mai mult nevoia de cazare în unităţi hoteliere amplasate în

cadrul oraşelor, în centrul acestora, în apropierea zonelor cu acces la mijloace de transport sau în zone puternic dezvoltate industrial. Acestea, în unele oraşe, devin centre sociale ale comunităţii locale. Ele s-au dezvoltat în timp, devenind cele mai mari grupuri hoteliere care au ca principală categorie de clienţi voiajorii de business. În ciuda acestui fapt, datorită amplasării de convenienţă, au atras şi grupurile de turişti sau turiştii individuali, sau grupurile mici de business, interesaţi în organizarea de întâlniri de afaceri sau prezentări şi conferinţe de dimensiuni reduse. Un alt aspect al acestora este durata redusă de şedere, respectiv 1,7 înnoptări în medie, astfel că acestea fac parte din categoria hotelurilor de tranzit. Serviciile asigurate în mod complementar pentru clienţi sunt determinate de segmentul ţintă, căruia i se adresează: ziare şi reviste, posibilitatea de a suna gratuit în oraş, calculator şi fax, cablu TV, servicii de închiriere auto, servicii de transport de la sau la aeroport, servicii de alimentaţie la restaurant sau cafe-bar etc. Majoritatea acestora dispun de săli de conferinţe, apartamente, asigură serviciu de cameră (*room-service*) şi organizarea de întâlniri şi mese festive. De asemenea, pot oferi servicii de spălătorie, dispun de centre de relaxare, magazine de incintă, saună, piscină şi centre sportive.

Hotelul de aeroport. Anii '50-'70 marchează apariţia şi dezvoltarea acestui tip de hotel şi 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 convenienţă din punctul de vedere al deplasării. Piaţa ţintă, 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 8-10 ore (în special peste noapte) şi personalul liniilor aeriene. Acest tip de hotel oferă, de obicei, transport gratuit între aeroport şi hotel, linie telefonică directă cu aeroportul pentru rezervare şi transport. Ponderea mare a segmentului de business în cadrul transportului aerian a influenţat hotelurile de aeroport în direcţia dezvoltării de facilităţi specifice întrunirilor de afaceri şi mini-conferinţe, astfel încât clienţii să fie atraşi de posibilitatea reducerii timpului petrecut în călătoriile de afaceri. Atractivitatea acestor hoteluri este dată de reducerea semnificativă a costurilor.

Hotelul rezidenţial (hotel-apartament). Acest hotel asigură cazarea clienţilor pe o perioadă lungă de timp sau permanentă, în mediul urban sau suburban. Dacă el este amplasat în cadrul unor zone sau staţiuni turistice, atunci apare închirierea apartamentelor pentru sejururi mai lungi, de unde şi numele de rezidenţă. Structura camerei este uşor modificată, oferind o sufragerie (salon), o bucătărie compactă (chicinetă) sau cel puţin un colţ amenajat corespunzător cu veselă, frigider şi serviciul de băuturi, un dormitor separat şi grup sanitar propriu. În ultimii 10 ani, în Franţa,

capacitatea de cazare a rezidenţelor 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, şi anume: turiştii care optează pentru sejururi mai lungi, grupuri familiale care doresc intimitate, dotări sau facilităţi diferite de standardele hoteliere. Întrucât durata de şedere este mult mai mare, 14,4 înnoptări în medie, tipurile acestea de hoteluri încearcă să asigure clienţilor posibilitatea de a interacţiona social prin furnizarea serviciului de mic dejun şi organizarea de activităţi de divertisment, serate sociale etc.

Hotelul de zonă balneară (tip SPA). Aceste tipuri de hoteluri au ca şi caracteristică definitorie faptul că sunt amplasate în zone recunoscute ca obiective turistice pentru persoanele care doresc să beneficieze de anumite resurse naturale favorabile sănătăţii (ape termale, izvoare minerale, nămol, aeroionizare etc.). Hotelul asigură pentru clienţi, în primul rând, 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 vocaţie medicală prin aplicarea unor cure de sănătate; centru de recuperare, cu vocaţie medico-sanitară pentru aplicarea unor cure profilactice secundare şi de recuperare medicală; centru de bunăstare şi înfrumuseţare; centru de primire, divertisment şi cultural. Pentru serviciile de tratament pe care le oferă, hotelul va constitui baza de tratament cu personal medical şi paramedical propriu sau va încheia contracte de parteneriat cu alte unităţi specializate, ce au personalitate juridică. Hotelul trebuie să asigure o alimentaţie pe diete, corespunzătoare regimurilor alimentare stabilite de personalul de specialitate. În plus, se acordă o atenţie deosebită deplasării interioare şi exterioare a clienţilor, fiind vorba de clienţi cu nevoi speciale. Durata sejurului mediu într-un astfel de hotel este influenţată de durata tratamentului urmat de client şi este, în general, de circa 18-20 de zile. Din acest motiv, la nivel naţional rata de înnoptare în cadrul acestui hotel este mai mare decât la alte hoteluri. Media de vârstă căreia îi sunt destinate aceste hoteluri este mai ridicată, în general media de vârstă este de 56 de ani, fiind vorba în majoritate de pensionari. Acest lucru influenţează, în mare măsură, serviciile incluse în ofertă.

Hotelul de vacanţă (resort). Acest tip de hotel se adresează, în principal, persoanelor care au ales să îşi petreacă vacanţa în zona turistică. Poate fi amplasat în apropiere de mare, în zonele montane, în unele locaţii exotice, cât mai departe de zonele urbane aglomerate. Voiajorii fiind în vacanţă, concediu, doresc să îşi petreacă majoritatea timpului pentru activităţi recreative. Astfel, hotelul trebuie să pună la dispoziţia turiştilor o gamă cât mai variată de servicii de distracţie şi agrement, sportive, de alimentaţie, de îngrijire a copiilor etc. Majoritatea acestor hoteluri tind să

se poziţioneze ca o destinaţie în cadrul unei destinaţii. De aceea, se apreciază ca fiind extrem de importante reclama sau recomandările făcute „din gură în gură" de către clienţi.

2.2. Activitățile de Front Office în sectorul restaurației

În conformitate cu Clasificatorul activităţilor din economia Republicii Moldova, sectorul alimentaţie publică (SAP) se referă la servicii, clasă *restaurante şi alte activităţi de servicii de alimentaţie* şi grupe:

✓ restaurante:

- activităţi de alimentaţie (catering) pentru evenimente şi alte servicii de alimentaţie;
- activităţi de alimentaţie (catering) pentru evenimente;
- alte activităţi de alimentaţie;

✓ baruri şi alte activităţi de servire a băuturilor.

Există o serie de abordări privind termenul „serviciu" şi o varietate de criterii privind clasificarea acestui concept, iar definirea „serviciului" este recunoscută dificilă din cauza extremei eterogenităţi a problemelor soluţionate. Cele mai multe definiţii enunţă una sau mai multe caracteristici ale serviciilor, care le diferenţiază de produsele tangibile, unele punând accentul pe utilităţile, avantajele sau satisfacţiile produse de activităţile de servicii sau pe schimbările determinate de acestea asupra bunurilor, persoanelor sau relaţiilor sociale. În literatura de specialitate există mai multe definiţii ale termenului „serviciu", ca:

✓ *serviciu* – orice activitate pe care o parte o poate oferi altei părţi; efect intangibil, care nu contribuie la posesie de ceva concret, dar oferirea lui poate fi asociată cu un produs tangibil [5];

✓ *serviciu* – activităţi, în curs de execuţie a cărora nu se obţin produse tangibile noi, care nu existau anterior, care nu schimbă calitatea produsului existent; bun furnizat nu sub formă materială, ci sub formă de activitate, astfel încât însăşi furnizarea de servicii creează rezultatul dorit [16];

✓ *serviciu* – orice activitate sau beneficiu pe care o parte o poate oferi alteia, care este, în general, intangibilă, al cărei rezultat nu presupune dreptul de proprietate asupra unui bun material [6].

Serviciul de catering este definit ca activitatea părţilor (persoane juridice şi întreprinzători) pentru a satisface nevoile clienţilor în produse culinare, pentru a crea

condiţii de vânzare şi consum ale producţiei proprii şi cumpărate, a organiza divertismentul şi a oferi alte servicii suplimentare.

În acelaşi timp, serviciile AP se deosebesc de alte servicii, deoarece acestea pot fi atât tangibile (materiale: preparate şi articole culinare, băuturi, semipreparate culinare), cât şi intangibile (nemateriale, legate de calitatea deservirii clienţilor: ambianţă, confort).

Serviciile AP pot fi împărţite în:

- ✓ servicii de alimentaţie;
- ✓ servicii de producere a producţiei culinare;
- ✓ servicii de organizare a consumului de produse culinare şi servicii de servire a consumatorilor;
- ✓ servicii de comercializare a produselor culinare şi a produselor alimentare achiziţionate;
- ✓ servicii pentru activităţi de petrecere a timpului liber, inclusiv divertisment;
- ✓ servicii de informare şi consiliere (consultanţă);
- ✓ servicii complementare.

Serviciul de alimentaţie publică poate fi descris prin următoarele caracteristici: intangibilitate, inseparabilitate, impermanenţă şi nestocabilitaţe.

Rezultatele activităţilor de afaceri ale unităţilor de alimentaţie publica sunt produsul şi serviciul, oferite clientului. Prin urmare, clasificarea oricărui rezultat trebuie să înceapă cu formularea de definire exactă a obiectului, şi anume, trebuie să ia în considerare în detaliu natura şi caracteristicile obiectului. Piaţa SAP este foarte specifică şi necesită o analiză profundă.

SAP pot fi numite active materiale ale întreprinderii (alimente şi băuturi), pe care clientul este în măsură să le evalueze pe termen scurt, şi nemateriale (odihnă, confort, atmosferă prietenoasă), este foarte dificil de a fi estimate din timp, evaluarea lor poate fi subiectivă. Atât serviciile materiale, cât şi cele fără conţinut material contribuie la luarea deciziei de cumpărare a beneficiarului. Astfel, SAP reprezintă oferta unităţii, care, în cele din urmă, contribuie la decizia clientului de a vizita o unitate concretă. O abordare mai complexă a SAP, care ar exprima mai bine esenţa acestora, este prezentată schematic în Figura 2.1.

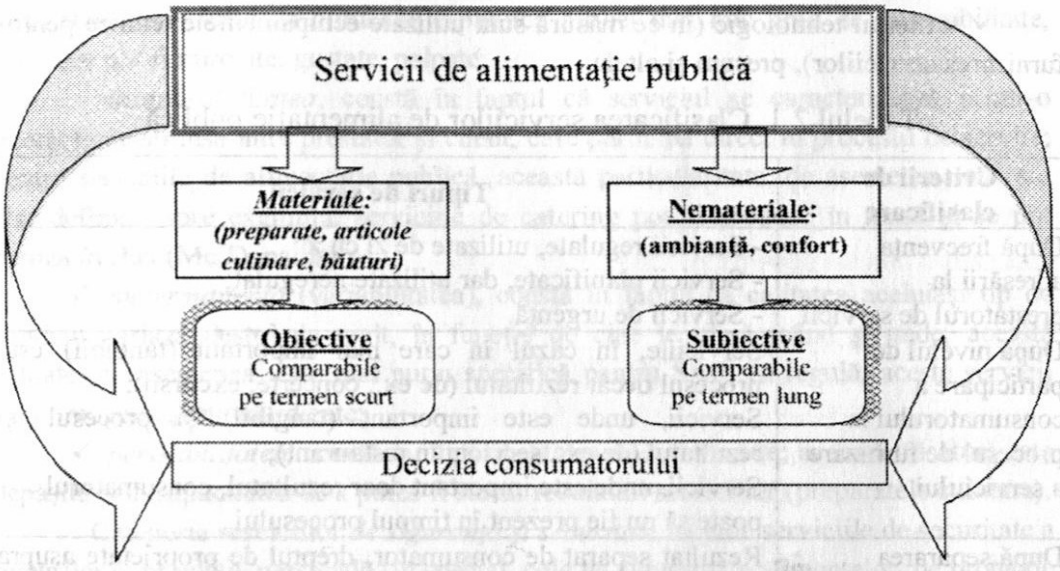


Figura 2.1. Esenţa serviciilor de alimentaţie publică

Sursa: Adaptată de autori după [5, 6, 16].

Prin urmare, pot fi identificate două proprietăţi noi ale serviciului de restauraţie.

1. *nesaturaţia* (valoare absolută pentru consumator), dacă în cazul bunurilor materiale efectul de utilitate creşte rapid, proporţional cu cantitatea de bunuri utilizate, atunci la utilizarea serviciilor, efectul utilităţii este mult mai puţin pronunţat şi, uneori, poate fi absent, ca exemplu serviciile sociale: sănătate, cultură, securitate şi ordine publică;

2. *capacitatea serviciilor de a se materializa* prin intermediul muncii, prin care se înţelege că serviciile sunt adesea folosite pentru producerea şi crearea unor lucruri materiale specifice, acest lucru fiind aplicat, în mod egal, atât acţiunii, cât şi diferitelor tipuri de muncă (de ex., transportul de mărfuri se materializează în produse, lucrările de construcţii – în case, SAP – în preparate culinare şi băuturi etc.).

Serviciile pot fi clasificate în funcţie de:

- ✓ gradul de contact cu clienţii;
- ✓ nivelul reglementării de legi şi acte normative;
- ✓ intensitatea producţiei;
- ✓ nivelul de calificare;
- ✓ segmente de clienţi;
- ✓ eficienţa şi operativitatea prestării;

✓ criteriul tehnologic (în ce măsură sunt utilizate echipamentele tehnice pentru furnizarea serviciilor), precum şi altele.

Tabelul 2.1. Clasificarea serviciilor de alimentaţie publică

Criterii de clasificare	**Tipuri de servicii**
După frecvenţa adresării la prestatorul de servicii	- Servicii regulate, utilizate de zi cu zi; - Servicii planificate, dar utilizate neregulat; - Servicii de urgenţă.
După nivelul de participare a consumatorului la procesul de furnizare a serviciului	Serviciile, în cazul în care mai important (tangibil) este procesul decât rezultatul (de ex., concerte, excursii); Servicii, unde este important (tangibil) şi procesul, şi rezultatul (de ex., serviciu în restaurant); Servicii, unde este important doar rezultatul, consumatorul poate să nu fie prezent în timpul procesului.
După separarea rezultatului serviciului de beneficiar	Rezultat separat de consumator, dreptul de proprietate asupra obiectului de furnizare a serviciului se transferă de la producător la consumator (modificarea stării obiectului, care aparţine consumatorului); Rezultatul este inseparabil de client (schimbarea stării beneficiarului). Importante devin „dovezile" consumatorilor care au beneficiat de serviciile respective.
După nivelul de individualizare a serviciului prestat	Servicii colective sau planificate, efectuate conform planului, indiferent de numărul de consumatori; Servicii individuale sau la cerere, bazate pe programe, regimuri, anotimpuri etc., de ex., transportarea mărfurilor cu trenul. Serviciu la cerere – livrarea preparatelor culinare la domiciliu.

Sursa: Adaptată de autori.

Serviciile AP se vor atribui la acest grup de servicii, alături de alte sectoare de servicii de consum, care satisfac trebuinţele fiziologice ale populaţiei (servicii publice, de sănătate etc.), ce se caracterizează printr-un grad redus de proprietăţi distinctive:

✓ *intangibilitatea*, constă în faptul că serviciile nu pot fi văzute, gustate, simţite, mirosite, înainte de a beneficia de ele; servirea clienţilor se realizează prin relaţii şi operaţiuni, motiv pentru care serviciul legat de servire este intangibil, nonpalpabil; rolul ospătarului este de a oferi un serviciu concret, punând accent pe comunicarea verbală şi nonverbală în conformitate cu normele de etică profesională;

rezultatele serviciului de alimentaţie publică au cel mai mic grad de intangibilitate, deoarece pot fi mirosite, gustate, palpate;

✓ *inseparabilitatea*, constă în faptul că serviciul se caracterizează printr-o interacţiune strânsă între prestator şi client, care participă direct în procesul de servire; pentru serviciile de alimentaţie publică, această particularitate, de asemenea, nu este clar definită, spre exemplu, serviciile de catering pot fi produse în masă şi se pot realiza în flux (Mc Donalds);

✓ *impermanenţa* (variabilitatea), constă în faptul că calitatea aceluiaşi tip de serviciu variază destul de mult, în funcţie de cine le oferă, când şi unde; această calitate, de asemenea, este mai puţin specifică pentru SAP; ca regulă, aceste servicii sunt omogene şi standardizate;

✓ *perisabilitatea*, constă în imposibilitatea de a fi stocate; această trăsătură este depăşită prin capacitatea de a putea fi stocat rezultatul serviciilor (preparatele culinare).

Categoria serviciilor *de siguranţă şi securitate* include serviciile de securitate a bunurilor şi protecţie personală (în special, cele de siguranţă a alimentelor, de protecţie a consumatorilor), alături de servicii de asigurare, cele juridice, de ordine publică, administraţie publică, îmbunătăţirea sau menţinerea stării de sănătate, care se caracterizează printr-un grad mediu de caracteristici distinctive.

Categoria serviciilor *sociale* menite să satisfacă nevoile de apartenenţă, dragoste şi alte experienţe emoţionale pozitive, alături de cinematografie, artă, literatură, odihnă sau turism şi alte tipuri de aceste servicii, include serviciile AP care oferă ca atare experienţe şi amintiri estetice şi gustative, şi, care pe lângă toate, au potenţialul de a crea plusvaloare domeniilor adiacente, spre exemplu, food-turism sau drink-turism, fiind diferenţiate într-o măsură mai mare şi destinate, de regulă, grupurilor restrânse de consumatori.

Categoria servicii *de „respect"* include o varietate de servicii menite să asigure statutul consumatorului (VIP-service), de exemplu, servicii de restaurant, acestea având caracteristici distinctive evidenţiate, de regulă, sunt unice şi foarte scumpe.

Categoria de servicii *de autoafirmare* include serviciile AP, alături de cele educaţionale şi altele, care asigură dezvoltarea personalităţii umane, ce sunt caracterizate de cel mai înalt grad de intangibilitate, inseparabilitate de la sursă, precum şi perisabilitate şi variabilitate.

Acest model „de trasabilitate" a caracteristicilor serviciilor de restauraţie este considerat ca fiind „orientat spre marketing". Astfel, utilizând metoda de clasificare a serviciilor AP în funcţie de nevoile individuale, pot fi definite mai precis caracteristicile distinctive şi legităţile activităţilor antreprenoriale legate de domeniu. În

plus, serviciile AP, aparţinând categoriei serviciilor de consum, pot fi împărţite în două grupe:

✓ servicii „pure" – cele clasice, percepute ca o acţiune, având ca scop satisfacerea nevoilor variate ale oamenilor;

✓ şi servicii legate de consumarea preparatelor.

În acelaşi timp, având în vedere că satisfacerea nevoilor individuale este efectuată în comun şi în paralel în timp şi spaţiu cu consumul de servicii şi produse, serviciile de restauraţie prin natura relaţiei cu produsul material pot fi divizate în două categorii sau subgrupuri:

✓ servicii asociate produselor materiale consumabile;

✓ servicii utilizate la satisfacerea necesităţilor în produse materiale, ce au mare importanţă în lanţul de distribuţie de produse, dar după esenţa lor sunt intermediare.

Exemple de servicii asociate produselor materiale consumabile pot fi serviciile oferite de cantine, unde necesitatea este exprimată în dorinţa de a potoli foamea. Această necesitate poate fi satisfăcută doar de bunurile materiale – produse culinare, cu toate acestea, pentru a răspunde în mod eficient acestei nevoi, se impun anumite acţiuni: produsele culinare trebuie să fie pregătite; trebuie oferit consumatorului un loc pentru consum, veselă, tacâmuri; trebuie să fie asigurată curăţenia şi atmosfera plăcută de consum etc. Numai în aceste condiţii, oamenii (clienţii, oaspeţii) vor fi în măsură să-şi satisfacă pe deplin şi într-un mod eficient nevoia de bază – de a-şi potoli foamea, şi secundară – de a se recrea, produsul material având pentru acest serviciu valoarea dominantă în crearea condiţiilor necesare pentru consumul de bunuri materiale.

Serviciile, care folosesc pentru satisfacerea nevoilor produse nemateriale, sunt cele prestate de restaurante, baruri de noapte, discoteci etc., care oferă consumatorilor, de regulă, opţiunea de a-şi satisface nevoile nemateriale, cum ar fi: nevoia de recreere, divertisment, satisfacţie, impresii pozitive. În acest caz, bunurile materiale sunt doar o parte din mijloacele necesare pentru a satisface aceste nevoi, alte componente constituie activităţile asigurate de mijloace nemateriale: *atmosferă de ospitalitate* şi respect, muzică, spectacole, dans, cinema etc., unde bunurile materiale apar ca parte integrantă din necesarul de satisfacere a nevoilor de bază nemateriale.

Din punctul de vedere al relaţiei cu bunurile materiale, clasificarea SAP, în funcţie de activitatea lor economică, pune accent pe funcţiile de bază ale entităţilor din domeniul AP (producere, organizare a consumului şi funcţia comercială) şi nivelul de interacţiune cu produsele materiale în procesul de consum şi de satisfacere a nevoilor, având importanţă semnificativă pentru elaborarea metodologiei de asigurare a competitivităţii UAP. Schema clasificării SAP după criteriile nominalizate este expusă în Figura 2.2.

Activitatea de producţie a UAP se caracterizează prin faptul că drept rezultat al utilizării materiilor prime, a forţei de muncă, a informaţiei, a resurselor materiale se realizează produse noi (preparate culinare şi băuturi), produse cu proprietăţi de consum noi şi cu capacităţi de a satisface nevoile noi ale oamenilor, similar cu alte domenii de activităţi de producţie, şi cu un anumit grad de diferenţiere, de exemplu, unele tipuri de unităţi produc preparate culinare şi băuturi, produse de patiserie şi cofetărie, altele – semipreparate şi articole culinare – pentru vânzare în afara unităţilor de alimentaţie, cum ar fi: produse de panificaţie şi patiserie, articole culinare, salate etc.



Figura 2.2. Clasificarea serviciilor de alimentaţie publică după tipul activităţii

Sursa: Elaborată de autori.

Componenţa activităţii comerciale a UAP, la fel, caracterizată prin metodele de distribuire a producţiei culinare către consumatorul final, are diferite formate: vânzare cu amănuntul, vânzarea angro, vânzarea pe loc, nemijlocit în salonul unităţii, vânzare la domiciliu, self-service etc. În acelaşi timp, activităţile de servire din UAP sunt concepute conexe cu alte servicii suplimentare prestate clienţilor: servicii privind utilizarea spaţiilor comerciale din incinta unităţii, precum şi divertisment, consultanţă, estetice, de siguranţă etc. Astfel, pentru a asigura competitivitatea UAP, sunt importante toate tipurile de activităţi – producere, organizare a consumului şi comercială, iar de diversitatea şi calitatea lor depinde poziţia pe piaţă a UAP şi eficacitatea acestora.

În literatura de specialitate sunt prezente diverse definiţii ale termenului „alimentaţie publică", care pun în evidenţă rolul şi locul, specificul activităţilor şi al produsului/serviciului aferent (Anexa 1).

Unităţile de restauraţie se clasifică pe tipuri şi pot include unităţi de prelucrare a materiilor prime şi producere a semipreparatelor, acestea, la rândul lor, sunt livrate la diverse unităţi: cafenele, baruri, cantine, restaurante, unde, prin intermediul uneia sau mai multor etape de prelucrări termice, sunt aduse la gradul de finalizare dorit. În Anexa 2 sunt prezentate definiţiile conform legislaţiei din Republica Moldova pentru *regulile generale şi criteriile obligatorii privind clasificarea* restaurantelor.

În Republica Moldova, conform CAEM, Rev.2, domeniul AP este inclus în diviziunea 56 „Restaurante şi alte activităţi de servicii de alimentaţie", care include activităţi de servire a mâncării şi băuturii, furnizarea de mese complete sau de băuturi destinate consumului imediat, fie în restaurante tradiţionale sau în restaurante cu autoservire, fie la standuri permanente sau temporare, cu sau fără scaune, iar mâncărurile sunt oferite pentru consumul imediat, dar nu tipul de unitate care le asigură, fiind exclusă pregătirea mâncărurilor ce nu sunt destinate consumului imediat sau pregătirea hranei considerate a nu fi o masă (de ex., diviziunile 10: Industria alimentară şi 11: Fabricarea băuturilor) şi, de asemenea, vânzarea de alimente, care nu sunt fabricate cu surse proprii, care nu se consideră a fi o masă sau a meselor care nu sunt destinate consumului imediat (secţiunea G: Comerţul cu ridicata şi cu amănuntul)[1]. Structura sectorului conform clasificării CAEM, Rev.2 este prezentată în Anexa 3.

În ultimul timp, în mai multe ţări, au apărut conceptele *catering* şi *horeca,* care în literatura de specialitate sunt definite în felul următor. Catering – cuvânt recent, de

[1] Clasificatorul Activităţilor din Economia Moldovei (CAEM, Rev.2) http://www.statistica.md/pageview. php?l =ro&idc=385&

origine engleză, care, atât în Marea Britanie, cât și în SUA, denumește activitatea de alimentație publică în toată complexitatea ei, fiind sinonim cu francezul *restauration* – restaurație; preluat în limba română cu sens restrâns, de livrare și servire de preparate culinare și băuturi sau de organizare de evenimente sociale (nunți, aniversări etc.) și de afaceri (bufete, cocteiluri etc.) în alte locuri (sedii de firme, instituții) decât restaurantele, de către unități specializate, la comanda unui client (persoană fizică sau juridică [22]. HoReCa este acronimul pentru industria ospitalității: hoteluri, restaurante, café [1], folosit, în principal, în Scandinavia, Benelux și Franța pentru industria serviciilor alimentare (*food service industry*).

Totodată, există anumite particularități de utilizare a termenului. În Olanda, acest termen înseamnă condiții uniforme pentru industria hotelieră și catering, codul acoperă hoteluri, baruri, restaurante și întreprinderi conexe sau poate însemna canalul de comerț al serviciului alimentar și băuturilor sau canalul de comerț cu ospitalitate. *Horeca* este utilizat în industria turistică pentru a defini un domeniu de activitate care oferă simultan servicii de cazare și servicii de hrănire (prin restaurant sau catering). Urmând aceste uzualități, pensiunea care oferă turiștilor servicii de cazare și de hrănire se încadrează în domeniul Horeca și, similar, dar la un nivel mai mare, hotelul de 5 stele cu restaurant, la fel, se încadrează în acest domeniu [33].

2.3. Indicatori de măsurare a amplitudinii activității FO în industria hotelieră și sectorul restaurației

2.3.1. Indicatori de măsurare a amplitudinii activității FO în industria hotelieră

Principalii indicatori ai evaluării hotelului sunt:

- ✓ *gradul de ocupare a hotelului;*
- ✓ *prețul mediu al unei camere de hotel;*
- ✓ *numărul mediu de oaspeți per cameră vândută;*
- ✓ *coeficientul de ocupare al camerelor;*
- ✓ *ocupare paturi.*

Indicele activității de cazare – raportul dintre numărul de camere vândute și numărul de camere oferite spre vânzare. Gradul de ocupare permite evaluarea utilizării camerelor.

Preţul mediu al unei camere de hotel este raportul dintre venitul total din camere disponibile şi numărul de camere vândute. Preţul mediu al unei camere de hotel permite evaluarea activităţii recepţionerului pentru vânzarea de camere ieftine şi scumpe.

Gradul de ocupare a hotelului poate fi estimat cu ajutorul indicatorului: numărul mediu de oaspeţi per cameră vândută.

Numărul mediu de oaspeţi per cameră vândută este raportul dintre numărul total de oaspeţi şi numărul de camere vândute.

Rata de ocupare a fondului de paturi este raportul dintre numărul de paturi ocupate şi numărul total de paturi disponibile din hotel.

Aceşti indicatori, de obicei, sunt calculaţi pentru o anumită perioadă de timp:

- ✓ *pe zi;*
- ✓ *pe lună (până la o anumită dată);*
- ✓ *anual* (la sfârşitul anului).

Compararea acestor indicatori cu rezultatele anterioare sau cu bugetul disponibil permite a găsi cheia rezolvării problemelor manageriale şi a succesului în afacerile hoteliere.

Eficienţa forţei de muncă este măsurată de *productivitatea muncii*. În sens larg, productivitatea muncii este productivitatea rezultatului, adică un maxim de produse ale muncii cu un cost minim al forţei de muncă.

Eficienţa muncii este determinată de numărul de produse (bunuri materiale, servicii) confecţionate şi vândute pe unitatea de timp, sau invers – timpul petrecut pentru producţia şi vânzarea unei unităţi de producţie. Astfel, productivitatea muncii reprezintă gradul de eficienţă a activităţii convenabile a oamenilor, reflectând capacitatea de a produce o anumită cantitate de valori de utilizare pe unitatea de timp de lucru.

Nivelul productivităţii muncii este măsurat în două moduri: direct şi invers. Metoda directă arată producţia de produse şi servicii pe unitatea de timp lucrată, metoda inversă este exprimată prin cantitatea de timp petrecută pentru producţia unei unităţi de producţie. Determinarea nivelului productivităţii muncii a lucrătorilor pe baza complexităţii produselor şi a serviciilor nu a găsit o aplicaţie largă în turism. Acest indicator este utilizat numai pentru calcularea standardelor de producţie şi întreţinere.

Productivitatea muncii în evaluare financiară este producţia realizată de angajaţi ai unei întreprinderi turistice, care se măsoară prin raportul dintre veniturile obţinute din vânzarea unui produs turistic (timp de o lună, un an) şi numărul mediu de angajaţi pentru perioada corespunzătoare. Productivitatea muncii, în termeni fizici, arată câţi turişti sunt deserviţi de un angajat mediu al unei întreprinderi sau companii

turistice. Se măsoară prin raportul dintre numărul turiștilor și numărul mediu de angajați. Totuși, acești indicatori singuri nu pot caracteriza intensitatea forței de muncă. Ei trebuie comparați cu dezvoltarea perioadei anterioare, adică pentru a obține indici care caracterizează dinamica.

Indicatorii productivității muncii pot avea diferite tendințe și direcții de schimbare, cauzate de factori independenți de activitatea forței de muncă a persoanei (modificări ale prețurilor, tarifelor, creșterea numărului de turiști care cumpără pachete de vacanță la prețuri preferențiale etc.). Prin urmare, pentru o evaluare obiectivă a dinamicii productivității muncii a lucrătorilor, trebuie utilizat un indicator cuprinzător al dinamicii eficienței muncii, ceea ce înseamnă nivelul de eficiență al utilizării forței de muncă în această industrie (regiune). Productivitatea muncii în natură are o utilizare limitată. Acest indicator nu poate fi utilizat pentru a caracteriza nivelul mediu al productivității muncii pe întregul mix de produse. Prin urmare, nivelul productivității muncii este calculat în termeni de valoare.

2.3.2. Indicatori de măsurare a amplitudinii activității FO în sectorul restaurației

Pentru a realiza o evaluare și prognoză, întotdeauna sunt folosiți mai mulți indicatori de performanță. Majoritatea se aliniază automat atunci când se folosește un software adecvat în restaurant [38].

Numărul de clienți este un indicator obligatoriu, ce ajută la urmărirea dinamicii în diferite perioade de timp. În etapa de deschidere a unui restaurant, este imperativ să luăm în considerare mișcarea zilnică a clienților pentru a înțelege ce servicii sunt gata să folosească clienții. De exemplu, dacă majoritatea clienților merg în timpul zilei la prânz, aceasta este o ocazie de a lucra cu meniul și prețurile pentru aceste servicii. Atunci când se analizează în timpul săptămânii, este posibil să se determine orele celor mai aglomerate zile, să se planifice unele acțiuni, să se schimbe programul de lucru al angajaților, de exemplu: vineri – creșterea numărului de persoane, duminică și luni – la nivel minim. În același timp, respectarea variațiilor de sezon va ajuta la modificarea meniului și la optimizarea personalului.

Dimensiunea medie a unui cec/client. Majoritatea sistemelor software permit obținerea de date nu numai despre verificarea de pe tabel a unei note de plată pentru masă, ci și despre numărul de clienți. Acesta este un indicator mai precis, care permite o reflectare mai bună a cheltuielilor clienților care vizitează restaurantul. Analizând dinamica verificării medii a cecului unei note medii, este posibil de a face modificări deliberate în meniu, precum și previzionarea veniturilor, obținând modele prin

contrapunerea diverşilor factori, de exemplu, a constata că verificarea medie a notei de vineri este de obicei mai mare sau în timpul unei crize, verificarea medie scade. Astfel, pot fi planificate acţiunile în avans.

Vânzări în bază de meniu. Pentru vânzările fiecărui fel de mâncare din meniu, trebuie colectate statisticile săptămânale şi lunare. Astfel, pot fi eliminate rapid din meniu articolele nerevendicate şi introduse altele noi. În plus, există oferte sezoniere, de vacanţă şi alte oferte obişnuite, care pot fi introduse anual în momentul potrivit, ceea ce poate fi observat, atunci când se studiază raportul vânzărilor pe grupe de meniu, de exemplu, cum se referă vânzările de alcool la mâncare sau vânzările de mâncăruri principale şi bucate suplimentare. De exemplu, dacă garniturile se vând foarte prost, atunci se poate de luat în considerare schimbarea compoziţiei sau a costurilor lor.

Performanţa acţiunilor publicitare. Cele mai multe campanii publicitare şi evenimente, care se desfăşoară de către restaurant, nu dau niciun efect sau sunt minime. Pentru a găsi cele care funcţionează, trebuie analizate cu atenţie cele trecătoare. De exemplu, dacă sunt utilizate cupoane, atunci sarcina, desigur, este simplificată şi, pur şi simplu, se calculează numărul acestora. Este mai dificil de aflat eficacitatea stocurilor care nu implică dovezi „documentare". Dar chiar şi în ele, puteţi oferi sarcina chelnerilor, astfel încât, dacă este posibil să întrebe clienţii despre cum s-au decis să viziteze şi, pe baza acestora, să evalueze eficacitatea. În orice caz, o promovare care funcţionează bine este un atu excelent al restaurantului, astfel este posibil a se prevedea prezenţa, nivelarea perioadelor cu cerere scăzută.

Indicatorii economici ai restaurantului. În primul rând, este vorba de venituri, profit şi cheltuieli. Profitul este întotdeauna un indicator-cheie, dar de multe ori proprietarul determină profitul prin ceea ce a lăsat, relativ vorbind, „la buzunar" la sfârşitul lunii, ceea ce nu este considerat o abordare corectă. Deoarece fără analiza elementelor-cheie de cheltuieli, este foarte dificil să înţelegem fluctuaţiile de profit.

Adesea, interesul pentru costuri apare numai după ce profitul arată indicatori negativi, când se dovedeşte că este prea târziu pentru a face ceva. Şi aici este foarte important să reunim toate datele care sunt parametrii-cheie ai activităţii.

Este semnificativ a lua în vedere toate costurile, şi nu doar principalele – produse, chirie şi personal. Există o mulţime de costuri suplimentare, aparent mici, care pot minimiza profiturile. Este foarte important de analizat toţi indicatorii, comparându-i cu perioadele anterioare, precum şi în raportul dintre vânzările unităţilor de restaurant. De exemplu, dacă odată cu apariţia unui barman nou, raportul bar/bucătărie s-a schimbat semnificativ, atunci acesta este un motiv bun pentru a face faţă acestui lucru. Furtul în restaurante, care este lăsat la voia sorţii, poate atinge 30% din venituri, în unele cazuri chiar mai mult.

În prezent, restaurantul nu mai este considerat un obiect de artă, ci mai degrabă o afacere. O analiză constantă a datelor primite pe toţi indicatorii-cheie devine absolut necesară. Mai ales în perioadele de scădere globală a cererii.

Sarcini de autoevaluare

1. Care este necesitatea activităților de Front Office în industria hotelieră?
2. Descrieţi activităţile de Front Office în sectorul restauraţiei.
3. Argumentaţi esenţa serviciilor de alimentaţie publică.
4. Analizaţi indicatorii de măsurare a amplitudinii activităţii FO în industria hotelieră şi sectorul restauraţiei.
5. Care este rolul criteriilor de clasificare şi segmentare a unităţilor hoteliere?
6. Apreciaţi proprietăţile noi ale serviciului de restauraţie.
7. Clasificaţi serviciile de alimentaţie publică.

Activitate practică (test)

1. Este posibil ca două personalităţi să nu comunice?

a) da
b) nu
c) depinde de situaţie

2. Obiect de studiu al comunicării în hotel este:

a. comunicarea pentru comunicare;
b. similar celui al psihologiei generale;
c. comunicarea despre modalităţile în care se comunică

a) b+c
b) a+b
c) a+c

3. Prin comunicare la Front Office:

a. se constituie lumea internă a subiectului;
b. se degajă tensiuni intrapsihice;
c. se asamblează o perspectivă asupra lumii;
d. un individ îşi poate constitui o reprezentare privind starea internă a sa şi a aproapelui sau

a) a+c+d
b) a+c+d
c) b+c
d) a+b+c+d

4. **În cazul modelului transmiterii „energiei" (ilustrat prin lovirea unei pietre cu piciorul) cauzalitatea este:**
   a) circulară
   b) liniară
   c) vectorială
5. **Comunicarea în hotel este un proces:**
   a. de schimb, substanţial, energetic, informaţional intersistemic;
   b. care instituie o relaţie complexă între surse;
   c. care poate fi transpus cu exactitate într-un model matematic.
      a) a+b
      b) a+c
      c) b+c
6. **Limbajul simbolic la Front Office (al logicii matematice) se refera la:**
   a. realitatea imediat înconjurătoare;
   b. ce este realitatea;
   c. la obiectele aflate în diferite raporturi, care alcătuiesc stări de fapt;
   d. cum este realitatea.
      a) a+b+c+d
      b) c+d
      c) a+b+c
      d) a+c+d
7. **Limbajul noţional (al logicii tradiţionale):**
   a. nu se referă la raporturile dintre obiecte;
   b. se referă la ceea ce este fiecare obiect, la esenţa sa;
   c. permite reflectarea realităţii.
      a) a+c
      b) a+b+c
      c) a+b
8. **Limbajul categorial de la recepţie (al logicii speculative):**
   a. permite surprinderea dinamicii în care sunt angajate obiectele;
   b. utilizează forme de reproducere exprimate prin categorii;
   c. conturează esenţele obiectelor;
   d. răspunde la întrebarea cum a fost, cum este şi cum va fi un obiect.
      a) a+b
      b) b+c
      c) a+b+d
      d) a+b+c+d

9. Comunicarea la recepţie îndeplineşte funcţii, precum:

a. informare;
b. poziţionare;
c. normare;
d. influenţare;
e. contact afectiv.

a) a+b+c+d+e
b) a+b+c+d
c) a+b+c
d) a+b
e) a

10. Paradigma constă:

a. într-un ansamblu coerent de reprezentări care „servesc drept cadru de referinţă comunităţilor de cercetători;
b. într-o serie de repere prin care „realitatea" este decodată şi „reconstruită" sub forma unor reprezentări ştiinţifice;
c. dintr-o serie de algoritmi cu valoare absolută în privinţa capacităţii predictive a ştiinţei.

a) a+c
b) b+c
c) a+b

Bibliografie recomandată:

1. Sudhir Andrews. *Text book of Front Office Management & Operations.* Tata McGraw-Hill, 2008.
2. Stănciulescu G. *Evaluarea întreprinderilor hoteliere. Oferta hotelieră mondială.* Bucureşti: Uranus, 2003. 220 p.

Tema 3. INFRASTRUCTURA DE BAZĂ ÎN INDUSTRIA OSPITALITĂȚII

3.1. Relația dintre activitățile de Front Office și reglementările clasificării capacității de cazare
3.2. Activitățile de Front Office în spațiile de servire în restaurație
3.3. Activitățile de Front Office în spațiile pentru organizarea evenimentelor

Obiective:
Studiind această temă, masteranzii vor fi capabili:

- ✓ *să clasifice activitățile de Front Office în spațiile de servire în restaurație;*
- ✓ *să descrie criteriile minime obligatorii pentru clasificarea pe stele a hotelurilor, hotelurilor-apartament și a motelurilor;*
- ✓ *să analizeze relația dintre activitățile de Front Office și reglementări ale clasificării capacității de cazare;*
- ✓ *să argumenteze activități de Front Office în spațiile pentru organizarea evenimentelor;*
- ✓ *să elaboreze schema relației grupurilor funcționale de spații ale unităților de alimentație publică.*

3.1. Relația dintre activitățile de Front Office și reglementările clasificării capacității de cazare

Conform Proiectului Legii Parlamentului Republicii Moldova din noiembrie 2018 pentru modificarea și completarea unor acte legislative [29], atribuțiile de clasificare a structurilor de primire turistică sunt transferate de la Agenția Turismului la Agenția Servicii Publice, pentru a aduce în concordanță actele normative ale Guvernului cu amendamentele operate la Legea cu privire la organizarea și desfășurarea activității turistice, modificarea Codului funciar și alte modificări. Proiectul este unul mai mult tehnic, de preluare a normelor juridice din actele normative superioare și includere a acestora în Hotărârea Guvernului nr. 643/2003. Documentul prevede modificarea Hotărârii nr. 643/2003 prin includerea noțiunii de „casă rurală", iar noțiunea de „act de clasificare" este înlocuită cu noțiunea „certificat de clasificare". Certificatul de clasificare al unității de cazare turistică reprezintă un act

permisiv, ce atestă categoria de confort a unităţilor de cazare turistică, care se eliberează pentru o perioadă nedeterminată".

De asemenea, proiectul prevede modificarea mecanismului de clasificare şi completarea noţiunii de „pensiune agroturistică" în sensul posibilităţii amplasării acestora pe terenuri cu destinaţie agricolă, fără schimbarea destinaţiei terenurilor respective. Totodată, în lista actelor prezentate la solicitarea clasificării nu va mai fi prezentată „copia de pe autorizaţia de funcţionare, emisă de autorităţile administraţiei publice locale", ci „confirmarea notificării privind iniţierea activităţii de comerţ depuse la autoritatea administraţiei publice locale pe al cărei teritoriu se va desfăşura activitatea turistică". Potrivit modificărilor, va fi exclusă necesitatea deţinerii brevetului de turism de către personalul structurilor de primire turistică.

Din anul 2009 până în anul 2018, elaborarea şi implementarea politicii statului în domeniul turismului se realizau de către Agenţia Turismului. În urma reformei administraţiei publice centrale şi a modificărilor la Legea cu privire la organizarea şi desfăşurarea activităţii turistice în Republica Moldova, atribuţiile Agenţiei Turismului privind efectuarea clasificării structurilor de primire turistică au fost transferate în competenţa Agenţiei Servicii Publice.

Unităţile de cazare turistică sunt obligate să respecte, pe toată perioada de funcţionare, criteriile ce au stat la baza clasificării. (1) Nerespectarea criteriilor de clasificare poate servi temei pentru suspendarea sau retragerea certificatului de clasificare a unităţii de cazare turistică. (2) Verificarea respectării criteriilor ce au stat la baza clasificării se efectuează de către autoritatea centrală de turism o dată în 3 ani, conform Legii nr. 131 din 8 iunie 2012 privind controlul de stat asupra activităţii de întreprinzător. (3) Suspendarea şi retragerea certificatului de clasificare a unităţii de cazare turistică se efectuează conform Legii nr.160 din 22 iulie 2011 privind reglementarea prin autorizare a activităţii de întreprinzător.

Tipurile de structuri de primire turistică cu funcţiuni de cazare turistică şi categorii de confort sunt stabilite prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova din 27 mai 2003 nr.643 [30] cu privire la aprobarea Normelor metodologice şi criteriilor de clasificare a structurilor de primire turistice cu funcţiuni de cazare şi de servire a mesei. În reţeaua structurilor de cazare turistică există şi structuri neclasificate pe tipuri şi stele, care se urmăresc de către BNS în cercetările statistice privind capacitatea şi frecventarea structurilor de cazare turistică.

Prin structură de primire turistică cu funcţiuni de cazare turistică se înţelege orice construcţie sau loc amenajat, destinat, conform proiectării şi executării, pentru cazarea turiştilor. Structura de primire turistică colectivă cu funcţiuni de cazare turistică este acea structură care pune la dispoziţia călătorilor camere sau spaţii, iar

numărul de locuri pe care îl furnizează trebuie să fie mai mare decât un minimum specificat pentru grupuri de persoane, mai numeroase decât o simplă familie; toate locurile structurii de primire trebuie să dispună de o administraţie comercială comună, chiar dacă este o unitate nonprofit (cu scop nelucrativ).

Nu sunt considerate structuri de cazare turistică: unităţile de cazare folosite în exclusivitate de posesori sau chiriaşi pe o durată mai mare de un an, indiferent de clasificarea acestora; locuinţele secundare ale populaţiei, utilizate în scopuri turistice în mod exclusiv de posesorii acestora; căminele, internatele şcolare pe perioada anului şcolar; unităţile spitaliceşti (cu excepţia sanatoriilor şi a altor spaţii similare ce practică activităţi turistice): vagoanele dormitor; barăcile şi dormitoarele pentru muncitori, căminele de bătrâni şi casele de copii.

Structurile de cazare turistică nu includ tipul de unitate „camere de închiriat în locuinţe familiale", indiferent de numărul de locuri-pat existente în aceste unităţi. Criteriile minime obligatorii pentru clasificarea pe stele a hotelurilor, hotelurilor-apartament şi a motelurilor sunt prezentate în Anexa 4.

Capacitatea de cazare turistică existentă (instalată) reprezintă numărul de locuri de cazare de folosinţă turistică înscrise în ultimul act de recepţie, omologare, clasificare a structurii de primire turistică cu funcţiuni de cazare turistică, exclusiv paturile suplimentare, care se pot instala în caz de necesitate. Numărul de locuri este determinat pentru structurile de primire turistică cu funcţiuni de cazare turistică existente la 31 decembrie, aflate în stare de funcţionare.

Capacitatea de cazare turistică în funcţiune reprezintă numărul de locuri de cazare puse la dispoziţia turiştilor de către structurile de cazare turistică colective, ţinând cont de numărul de zile cât sunt deschise structurile în perioada considerată, adică zilele în care a fost posibilă cazarea turiştilor. Se exprimă în locuri-zile (număr de locuri x număr de zile). Se exclud locurile din camerele sau structurile închise temporar din lipsă de turişti, pentru reparaţii sau pentru alte motive. Numărul de locuri-pat este determinat de numărul de persoane care pot petrece noaptea în paturile instalate în structura de primire turistică [31].

Capacitatea de cazare turistică în funcţiune:

$$Cf = (LP \times DP) + (LS \times DS) + (LC \times DC)$$

Cf – capacitatea de cazare turistică în funcţiune;
LP – numărul mediu de locuri-pat din camerele permanente;
LS – numărul mediu de locuri-pat din camerele sezoniere;
LC – numărul mediu de locuri sezoniere oferite în căsuţe şi terenuri de campare;

DP – numărul de zile dintr-o anumită perioadă în care structura a fost deschisă pentru locurile-pat din camerele permanente;
DS – numărul de zile dintr-o anumită perioadă în care structura a fost deschisă pentru locurile-pat din camerele sezoniere;
DC – numărul de zile dintr-o anumită perioadă în care structura a fost deschisă pentru locurile sezoniere oferite în căsuţe şi terenuri de campare.

Indicele de utilizare netă a capacităţii de cazare turistică în funcţiune:

$$In = (N\ în\ /\ Cf) \times 100$$

In – indicele de utilizare netă a capacităţii de cazare turistică în funcţiune;
N în – numărul de înnoptări înregistrate într-o anumită perioadă;
Cf – capacitatea de cazare turistică în funcţiune.

Indicele de utilizare netă a camerelor:

$$Vn = (Q\ /\ Nd) \times 100$$

Vn – indicele de utilizare netă a camerelor;
Q – suma camerelor ocupate într-o anumită perioadă;
Nd – numărul de camere efectiv disponibile în unitate;
Dm = (Nin / Ns);
Nin – numărul de înnoptări înregistrate într-o anumită perioadă;
Ns – numărul de sosiri ale turiştilor într-o anumită perioadă.

3.2. Activitățile de Front Office în spațiile de servire în restaurație

Varietatea zonelor de alimentare din restaurante. La gruparea mobilierului, trebuie de luat în considerare posibilitatea de a servi 8-12 vizitatori de către un singur ospătar. În aceste întreprinderi, împreună cu aranjarea paralelă şi diagonală, este posibil să se utilizeze un aranjament gratuit de mobilier, în care spaţiul pare să curgă dintr-o zonă în alta. Un efect similar se obţine folosind forme de mobilier mai complexe, inclusiv canapele curbate în ceea ce priveşte planurile, mese ovale şi rotunde.

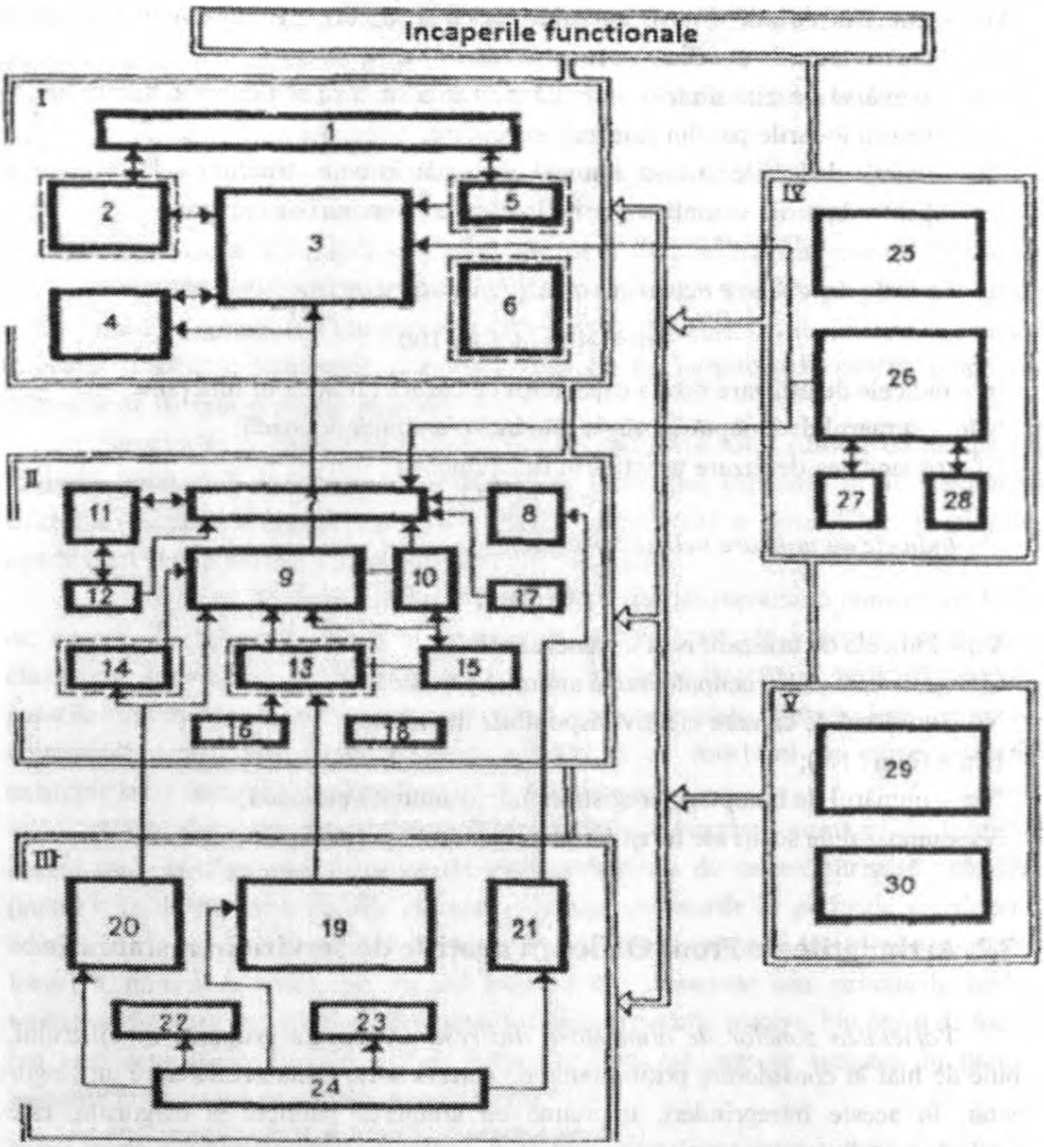


Figura 3.1. Schema relaţiei grupurilor funcţionale de spaţii ale unităţilor de alimentaţie publică deservite de ospătari (Sursa: [32]):

I – spaţii pentru vizitatori;
II – producţie;
III – pentru primirea şi stocarea produselor;
IV – birou şi gospodărie;

V – tehnic;
1 – hol cu dulap, lavoare, toalete;
2 – hol de intrare;
3 – sala de deservire;
4 – sala de banchete;
5 – bar;
6 – magazin de produse culinare;
7 – secţia repartizare;
8 – bufet;
9 – secţia bucătăria caldă;
10 – magazin frigorific;
11 – spălarea veselei;
12 – servicii;
13 – încăpere de preproducţie cu un departament pentru prelucrarea verdeţurilor;
14 – încăpere de produse făinoase;
15 – spălarea ustensilelor de bucătărie;
16 – recipient pentru spălarea semifabricatelor;
17 – camera de tăiere a pâinii;
18 – spaţiile directorului de producţie;
19 – camere răcite cu cameră pentru motoare;
20 – cămară de produse uscate;
21 – cămară de băuturi;
22 – inventar de cămară;
23 – cămară şi containere de spălat;
24 – secţia de acumulare;
25 – biroul directorului şi alte birouri administrative;
26 – dulapuri pentru personal şi chelneri;
27 – duşuri şi băi pentru personal;
28 – spălătorie/lenjerie;
29 – camere de ventilaţie;
30 – tablou de comandă electrică.

Organizarea şi compoziţia mobilierului pentru zonele de servire în restaurante specializate este diversă, în care ar trebui să se utilizeze o combinaţie de diferite grupări de mese, scaune, fotolii, inclusiv amplasarea în boxe. Pentru amenajarea în boxe a mobilierului este caracteristic cea mai frecventă tehnică, şi anume: în zig-zag (sau în formă de C), unghiulară sau sawtooth, în formă de U (Fig. 3.2).

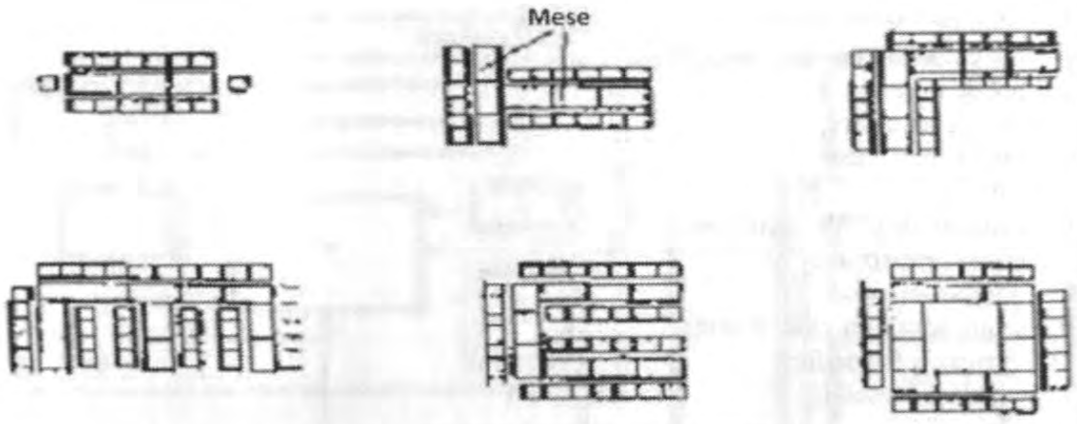


Figura 3.2. Zonele funcţionale din sălile de servit masa şi de banchet

Sursa: [32].

Aranjamentul în formă de boxe se caracterizează prin crearea de grupuri izolate de mobilier din mese înconjurate de canapele, adesea cu spătarul ridicat sau închis de pereţi despărţitori decorativi, care oferă confidenţialitate grupului de vizitatori. Utilizarea aranjamentelor de boxă va permite diversificarea semnificativă arhitecturală şi spaţială a sălilor de luat masa.

Gruparea mobilierului în sălile de banchet este deosebită, deoarece este necesar să se combine un grup de vizitatori între 10 şi 100 de persoane sau mai multe la o masă în formă de T, în formă de U. În aceste cazuri, este posibil de aranjat mesele de restaurant dreptunghiulare şi de înlocuit scaunele de restaurant cu cele moi de categoria I sau U.

În organizarea arhitecturală şi artistică a interioarelor întreprinderilor de alimentaţie publică de tip general, caracterul şi calitatea finisării pereţilor, soluţia coloristică, nivelul de organizare a informaţiilor vizuale etc. sunt deosebit de importante.

Atunci când se alege o pardoseală, împreună cu cerinţele estetice, trebuie luate în considerare calităţile operaţionale, precum rezistenţa la uzură a materialelor şi camerele cu acces direct la stradă şi rezistenţa la apă. În locurile cu cea mai mare intensitate a fluxurilor vizitatorilor, durata de uzură a acoperirilor ar trebui să fie de 4 ori mai mare decât restul podelei. Acoperirile antiderapante sunt importante în culoarul distribuţiilor şi în culoarul principal. Coeficientul antiderapant în aceste locuri trebuie să fie de cel puţin 0,2. Piatra lustruită, ceramica netedă şi alte materiale cu proprietăţi similare sunt contraindicate aici.

În sala de servire a mesei, modelul podelei trebuie să fie perceput ca un întreg în orice aranjament de mobilier; prin urmare, cu un model ornamental, acesta trebuie repetat de mai multe ori fără accente pronunţate. Atunci când se creează un model de podea, ar trebui de evidenţiat importanţa acestuia în determinarea suprafeţei spaţiilor (un desen mic măreşte vizual o cameră, unul mare – reduce).

În restaurantele care combină funcţiile de servire a mesei şi de odihnă, pentru acoperirea podelelor sunt impuse alte cerinţe – zgomot, capacitatea de absorbţie a sunetului şi rezistenţa la căldură. În camerele utilizate pentru autoservire în timpul zilei, materialele trebuie să fie rezistente la uzură.

În sălile de mese ale restaurantelor, poate fi utilizat covorul rezistent la uzură cu un plus mic. Este raţional de a folosi covoare plușate cu un conţinut de cel puţin 50% fibre sintetice. La intrările în săli şi camere de distribuţie, sunt necesare acoperiri mai rezistente la uzură, asemănătoare cu sălile de luat masa. Pentru a acoperi podeaua ringului de dans, este recomandat parchetul sau marmura tare. În sălile mari, se practică utilizarea parchetului, pe care sunt aşezate covoare pe culoar.

Alegerea unuia sau altui material pentru decorarea pereţilor, coloanelor depinde de soluţia compoziţională a fiecărui obiect. Cu toate acestea, există o serie de metode tradiţionale de rezolvare a relaţiei dintre materiale şi culoare în decorarea pereţilor, coloane cu podele şi tavane în camere de diferite dimensiuni şi suprafeţe. În camerele mici, ar trebui de creat o percepţie holistică a interiorului prin combinaţii de materiale şi scheme de culori. În sălile de mese cu capacitate mare – materiale de texturi şi culori diferite pentru divizarea vizuală a spaţiului. O cerinţă importantă pentru decorarea pereţilor şi a tavanelor este absorbţia fonică crescută în intervalul de 250-300 Hz.

Stresul semnificativ estetic şi emoţional este realizat de elementele artei aplicate (pictură, friză, relief decorativ). Un loc special în interiorul întreprinderilor de alimentaţie publică este ocupat de soluţia arhitecturală şi spaţială a tavanului, unde se pot folosi multe tehnici arhitecturale.

Pentru utilizarea plafoanelor suspendate şi false în camere cu tavane, realizate din structuri din beton armat, trebuie să fie justificări adecvate. Plăcile utilizate pentru decorarea tavanului ar trebui să aibă un model sau relief, legat compoziţional de decizia generală a interiorului. Designul plafoanelor suspendate face posibilă crearea compoziţiilor volumetrice din plastic pe planul său, care împreună cu sursele de lumină pot crea un model original alb-negru, oferind întregului interior un anumit caracter. Se recomandă, de asemenea, utilizarea plafoanelor de sticlă standard, a elementelor standard ale materialelor sintetice cu transmitere de lumină, precum şi a nuanţelor şi a luminilor încorporate.

Există pe scară largă un mod de iluminare pendantivă a spatiilor de luat masă pentru restaurante, care permit rezolvarea diferită a problemelor tehnice şi de compoziţie. Ele pot evidenţia camerele individuale, împărţind vizual camera etc. Atunci când se proiectează o astfel de iluminare, trebuie remarcat că diferenţa de iluminare pe mese şi pe culoare nu trebuie să depăşească de opt până la zece ori mai mare. Sistemul de iluminare sub formă de tavan luminos poate fi recomandat pentru sălile mari. Pe lângă sistemul de iluminat general, pot fi folosite lămpi de perete sau masă.

Soluţia coloristică a sălilor de luat masa de tip cafenea trebuie să contribuie la crearea unei atmosfere calme, echilibrate, fără contraste de culori. Soluţia coloristică a cafenelelor, restaurantelor, barurilor specializate poate fi diferită. Combinaţiile de culori pot fi construite pe principiile armoniei sau contrastelor culorilor. Atunci când se alege o soluţie comună coloristică, este de preferat utilizarea combinaţiilor armonice, iar contrastele – pentru crearea accentelor.

În soluţia arhitecturală şi artistică, interiorul întreprinderilor de alimentaţie publică, combinând funcţiile de alimentaţie şi timp liber, joacă un rol semnificativ în utilizarea instrumentelor de artă aplicată care sporesc expresivitatea emoţională a interiorului pentru a oferi o sinteză a arhitecturii şi a artei decorative. Toate componentele sale trebuie să fie subordonate planului creativ general. Pentru a crea mediul intern al întreprinderilor de alimentaţie publică pentru timp liber, este necesară utilizarea unui mediu teatral special, în contrast cu viaţa de zi cu zi, ale căror mijloace sunt furnizate de compoziţia generală de amenajare a spaţiului, de soluţiile artistice, decorative, de iluminat şi de culoare şi de materialele de finisare aplicate.

Deciziile de arhitectură şi planificare ale întreprinderilor de alimentaţie publică cu funcţii de agrement extinse sunt influenţate, în mod semnificativ, de implementarea programului cultural care este combinat în aceste întreprinderi cu un proces de servire a alimentelor. Particularităţile tipului de program de agrement ar trebui să fie luate în considerare de spaţiile pentru vizitatori. Introducerea funcţiilor suplimentare implică extinderea acestui grup de spaţii. Suprafaţa spaţiilor pentru vizitatori poate fi crescută cu până la 25%. Cu o justificare economică adecvată, această extindere poate fi planificată prin creşterea zonei sălii sau prin includerea unor facilităţi de agrement separate.

3.3. Activități de Front Office în spațiile pentru organizarea evenimentelor

Spaţiile pentru organizarea conferinţelor şi banchetelor. Serviciul conferinţe şi banchete dă curs unei pieţe importante, aflată într-o continuă extindere: reuniuni interne între membrii unei organizaţii, întâlniri cu furnizorii, clienţii sau alte întâlniri de afaceri, cursuri de formare, congrese, conferinţe de presă, manifestări cu caracter privat etc.; hotelul fiind un loc ideal pentru acest gen de manifestări, deoarece, pe lângă serviciile specifice, oferă un ansamblu de prestaţii tipic hoteliere, care le completează pe cele dintâi şi alcătuiesc împreună un produs coerent de organizare de conferinţe şi banchete, şi nu simpla închiriere de săli.

Este important ca oferta hotelurilor să nu se limiteze la închirierea de săli, ci să fie propuse pachete complete de servicii, la preţuri forfetare pentru un participant. În acelaşi timp, trebuie oferite mai multe variante de meniu, pe tipuri de ocazii, inclusiv speciale, precum aranjamente florale şi rezervări de camere.

Potrivit revistei *Meetings and Conventions*, tipurile de reuniuni ale organizaţiilor se repartizează între: reuniuni de management – 25%, seminare de formare – 23%, reuniuni regionale de vânzări – 16%, lansare de noi produse – 10%, reuniuni profesionale/tehnice – 3%, altele – 4%.

Se pot identifica următoarele tipuri de manifestări, pentru care avem diferite accepţiuni:

✓ *banchet* – masă comandată, care reuneşte un număr variabil de persoane aşezate pe scaune, putând depăşi 1000 de participanţi, la care se serveşte un meniu unic;

✓ *bufet* – preparatele şi băuturile sunt prezentate pe o masă întinsă, uneori supraînălţată în raport cu o masă obişnuită de restaurant;

✓ *lunch* – este o masă uşoară, cel mai adesea desemnează dejunul care ţine loc şi de masă de prânz;

✓ *cocktail-party* – eveniment ce are scopul de reuniune a participanţilor, sunt servite în picioare, băuturi aperitive şi sortimente de canapele;

✓ *recepţie* – manifestare cu caracter festiv, de un nivel înalt, în cursul căreia, în sistem de bufet, sunt servite preparate rafinate şi băuturi;

✓ *reuniune* – desemnează o manifestare cu caracter comercial, promoţional sau informativ, regrupând 30-150 de persoane, durata nu depăşeşte, de regulă, 3 zile;

serviciul de alimentaţie cuprinde mese sau cocktailuri şi punerea permanentă la dispoziţie de băuturi;

✓ *seminar* – reuniune de lucru pentru 10-30 de persoane, cu o durată de 3-5 zile, serviciul de alimentaţie cuprinde mesele principale şi pauzele de cafea;

✓ *congres* – manifestare cu caracter informativ, care reuneşte 100-1000 de persoane pentru a schimba idei şi a-şi aduce la cunoştinţă rezultatele studiilor lor, pe durata a 2-3 zile, serviciul de alimentaţie este organizat sub formă de banchete;

✓ *colocviu* – reuniune cu privire la un subiect dat, organizată pe durata mai multor zile şi animată de experţi, lucrările se pot desfăşura pe mai multe ateliere;

✓ *conferinţă* – reuniune în cursul căreia o persoană face o expunere, auditoriul neparticipând activ, conferinţa de presă impune microfoane mobile, precum şi un spaţiu rezervat pentru fotografii şi pentru camere de luat vederi;

✓ *simpozion* – un grup de experţi ce discută între ei cu privire la un subiect dat, în faţa unui auditoriu care nu participă activ;

✓ *workshop* – reuniune a 30-35 de persoane, în cursul căreia se discută în grupuri mici, realizându-se un schimb de experienţă;

✓ *summit* – întâlnire la nivel înalt între mai multe delegaţii oficiale, numărul participanţilor putând fi de câteva sute, programul se poate întinde pe parcursul a 2-3 zile, incluzând expuneri, dezbateri, întâlniri bi- şi multilaterale, conferinţe de presă, recepţii, banchete etc. în majoritatea hotelurilor, zona destinată reuniunilor este situată la mezanin sau la demisol.

În afara sălilor propriu-zise, adesea compartimentabile, prevăzute cu pereţi glisanţi, este importantă şi zona anexă, cu foaier şi grupuri sanitare.

Foaierul trebuie să permită amplasarea de birouri pentru secretariat/înregistrarea participanţilor/informaţii, precum şi pentru organizarea de bufete – un motiv în plus pentru ca zona destinată reuniunilor să fie dispusă în relaţie cu bucătăria. Problemele de amenajare care se cer a fi soluţionate sunt legate de prezenţa unui număr mare de persoane, ceea ce impune asigurarea unor condiţii adecvate de circulaţie a persoanelor şi de securitate, inclusiv în caz de incendiu, precum şi a unui confort vizual şi auditiv.

Accesul trebuie să se facă din holul de primire, separându-se fluxul clienţilor care se îndreaptă spre camerele lor, de fluxul participanţilor la reuniuni. În felul acesta va exista un control al circulaţiei persoanelor, iar clienţii nu se vor deranja între ei.

Dimineaţa, pe panoul din hol, prin grija compartimentului concierge, vor fi înscrise numele clientului organizator, sala şi ora.

Suplimentar, sălile de reuniuni trebuie izolate fonic, cu materiale fonoizolante, dar şi fonoabsorbante.

Pentru reuniuni cu un număr redus de participanţi, unele hoteluri folosesc apartamente, în acest caz operaţiunile specifice fiind reflectarea în planning-ul de rezervări a camerelor, demontarea şi schimbarea mobilierului. În sălile de reuniuni, amenajarea spaţiilor se face în mod diferit, în funcţie de tipul manifestării. Consecinţa este diferenţierea capacităţii în funcţie de manifestarea găzduită. Variantele sunt: boardroom – sală de consiliu, recepţie, auditorium, teatru, sală de clasă etc.

La reuniuni, pe masă, în dreptul fiecărui participant se plasează un bloc de foi şi un creion/pix aşezat oblic, mai în faţă un pahar long-drink, aşezat cu gura în jos pe un tas, precum şi o farfurioară cu bomboane sau fursecuri. Fiecare participant delegat, chemat să participe activ la discuţii îşi va avea numele înscris pe un carton – faţă-verso – aşezat pe masă.

La banchete, numele ocupantului fiecărui loc se înscrie, de asemenea, pe un carton, aşezat în faţa farfuriei suport. Suplimentar, trebuie alcătuit şi făcut cunoscut planul de aşezare la masă.

Echipamentele tehnice se închiriază distinct de sălile de reuniuni, dar unele materiale pot fi prevăzute prin preţul forfetar al pachetului de servicii sau prin tariful de închiriere a sălii, sistemele de prezentare pot cuprinde: tablă albă, tablă neagră, flipchart, ecran de proiecţie, retroproiector, proiector multimedia, sistem sonorizare, sistem de traducere simultană etc. În cazul închirierii distincte a sălii, pot fi prevăzute tarife degresive: pentru o jumătate de zi şi pentru o zi, după cum se solicită. În hotelurile mari, organizarea şi prestaţiile realizate în cadrul manifestărilor din această categorie revin serviciului sau departamentului de conferinţe şi banchete.

Sarcini de autoevaluare

1. Care sunt activităţile de Front Office în spaţiile de servire în restauraţie?
2. Care sunt criteriile minime obligatorii pentru clasificarea pe stele a hotelurilor, hotelurilor-apartament şi a motelurilor?
3. Care este relaţia dintre activităţile de Front Office şi reglementările clasificării capacităţii de cazare?
4. Caracterizaţi activităţile de Front Office în spaţiile pentru organizarea evenimentelor.
5. Analizaţi spaţiile pentru organizarea de conferinţe şi banchete.

Activitate practică (test)

1. Industria serviciilor primare de primire turistică nu se caracterizează prin unul dintre următoarele aspecte:

a) furnizează turiştilor servicii de cazare şi alimentaţie;

b) sunt excluse structurile de primire care nu au spaţii de alimentaţie incluse în ele sau pe acelea care dau posibilitate turiştilor de a-şi pregăti masa în incintă;
c) sunt incluse structurile de primire care nu au spaţii de alimentaţie incluse în ele;
d) în această categorie sunt incluse hotelul, motelul, pensiunile şi hanurile.

2. Hotelul nu reprezintă structura de primire turistică care:
a) dă posibilitate turiştilor de a-şi pregăti masa în incintă;
b) pune la dispoziţia turiştilor camere, garsoniere sau apartamente dotate corespunzător;
c) asigură prestări de servicii specifice;
d) dispune de recepţie şi de spaţii de alimentaţie în incintă.

3. Între caracteristicile activităţilor hoteliere se numără şi:
a) perisabilitatea;
c) tangibilitatea;
b) omogenitatea;
d) repetabilitatea.

4. Păstrarea obiectelor de valoare reprezintă un serviciu complementar:
a) serviciului de alimentaţie
c) serviciului de intermediere;
b) serviciului de cazare;
d) serviciului comercial.

5. Serviciile ce implică vânzarea de către compartimentul recepţie sau prin magazine specializate din cadrul unui hotel a unor produse necesare turistului, pe durata sejurului, sunt reprezentate de:
a) serviciile de intermediere;
c) serviciul complementar cazării;
b) serviciul complementar alimentaţiei;
d) serviciul comercial.

6. În funcţie de regimul de funcţionare, unităţile cu activitate hotelieră pot fi:
a) de tranzit şi pentru sejur prelungit;
b) deschise permanent şi sezoniere;
c) de nivel mediu şi de categorie modestă;
d) unităţi hoteliere şi extrahoteliere.

7. Dintre variantele prezentate mai jos doar una face parte din categoria unităţilor cu activitate hotelieră, clasificate din punctul de vedere al amplasării în teritoriu a acestora:
a) unităţi hoteliere din staţiuni balneoclimatice;

b) unităţi hoteliere sezoniere;
c) unităţi hoteliere de tranzit;
d) unităţi hoteliere pentru sejur prelungit.

8. Spaţiul de cazare cu două paturi duble care se închiriază unui număr de 2, 3 sau 4 persoane, poartă denumirea de:
a) twin-double;
b) double;
c) twin;
d) single.

9. Spaţiul de cazare compus din dormitor pentru două persoane, salon, vestibul şi grup sanitar propriu, poartă denumirea de:
a) apartament;
c) garsonieră;
b) duplex;
d) cameră cu pat dublu.

10. Între obiectivele adoptării unui sistem oficial de clasificare nu se numără:
a) posibilitatea reglementării sistemului de tarife;
b) posibilitatea diferenţierii hotelurilor pentru aplicarea unor politici individualizate;
c) protecţia furnizorilor;
d) informarea clienţilor.

11. Criteriile de clasificare, utilizate pentru încadrarea întreprinderilor hoteliere, pot fi împărţite în următoarele categorii:
a) suprafaţa şi echipamentele; criterii cantitative;
b) suprafaţa şi echipamentele; criterii calitative;
c) calitatea echipamentelor; criterii calitative;
d) calitatea echipamentelor; criterii cantitative.

12. Din categoria criteriilor de clasificare referitoare la suprafaţa şi echipamentele întreprinderii hoteliere nu fac parte:
a) calitatea echipamentelor;
c) echipamentele sanitare;
b) înzestrarea cu mobilier;
d) criterii cu privire la suprafeţe.

13. Dintre variantele prezentate mai jos doar una face parte din categoria criteriilor calitative de clasificare a întreprinderilor hoteliere, înzestrarea cu mobilier:
a) echipamentele sanitare;

b) serviciile oferite şi calitatea acestora;
c) criterii cu privire la suprafeţe.

14. Una dintre variantele de mai jos specifică unul dintre criteriile indirecte de evaluare a calităţii serviciilor hoteliere:
a) calitatea profesională a personalului;
b) starea generală a clădirii;
c) echipamentele sanitare;
d) dotarea cu mobilier.

15. Pentru unităţile hoteliere din R.Moldova, clasificarea pe stele se face pe baza următoarelor categorii de criterii obligatorii:
a) numărul maxim de paturi dintr-o cameră; echiparea sanitară; servicii de agrement;
b) suprafaţa minimă a camerelor; înălţimea spaţiilor de cazare; numărul minim de mese şi scaune pe culoare;
c) numărul de clienţi şi furnizori, dotarea cu mobilier, echiparea sanitară;
d) numărul maxim de paturi dintr-o cameră; echiparea sanitară; numărul de clienţi şi furnizori.

Bibliografie recomandată:

1. Cullen Peter. *Economics for Hospitality Management* (Chapman & Hall Series în Tourism & Hospitality Management), International Thomson Business Press, 2017.
2. Lupu N. *Hotelul: Economie şi management*. Ediţia a 3-a. Bucureşti: All Beck, 2002.

Tema 4. ORGANIZAREA ŞI FUNCŢIONAREA UNITĂŢILOR DIN INDUSTRIA HOTELIERĂ ŞI DE RESTAURAŢIE

4.1. Activităţile de Front Office în departamentele hotelului
4.2. Sistemul de Front Office în serviciile de alimentaţie publică în hotel
4.3. Tendinţe în sistemele FO ale complexelor hoteliere

Obiective:
Studiind această temă, masteranzii vor fi capabili:

- ✓ *să definească noţiunea de „industrie hotelieră şi de restauraţie";*
- ✓ *să determine activităţile de Front Office în departamentele hotelului;*
- ✓ *să identifice tendinţe în sistemele FO ale complexelor hoteliere;*
- ✓ *să propună soluţii de îmbunătăţire a sistemului de Front Office în serviciile de alimentaţie publică în hotel.*

4.1. Activităţile de Front Office în departamentele hotelului

Departamentarea hotelului depinde de modelul managerial aferent. În structura organizatorică a managementului hotelier şi a industriei hoteliere globale, începând cu anii '50, au fost stabilite următoarele modele principale de organizare de tip hotelier:

Primul model – modelul Ritz este asociat cu numele omului de afaceri elveţian Caesar Ritz. Multe hoteluri prestigioase din lume îi poartă numele. Miza principală a acestor hoteluri a fost realizată pe tradiţiile europene ale sofisticării şi aristocraţiei (de ex., Palace Hotel din Moscova). În prezent, acest model este în criză: în ultimii 25 de ani, peste 2 mil. de camere de hotel în stil palat nu sunt solicitate pe piaţa serviciilor hoteliere globale.

Al doilea model al organizaţiei este asociat cu numele antreprenorului american Kemons Wilson – lanţul de hoteluri „Holiday Inn". Acest model se bazează pe o mare flexibilitate în satisfacerea nevoilor clientului (indiferent de ţara în care se află hotelul) în combinaţie cu menţinerea unor standarde înalte de servicii. O atenţie considerabilă este acordată interiorului hotelului, pornind de la hol. Cerinţele de bază ale unui lanţ hotelier organizat după acest model sunt următoarele:

1) unitatea de stil (arhitectură, interior);

2) unitatea desemnărilor şi informaţiilor externe;
3) un salon spaţios şi funcţional;
4) viteza înregistrării clienţilor;
5) numere furnizate clienţilor obişnuiţi;
6) mic dejun tip bufet;
7) prezenţa unei săli de conferinţe;
8) sistem tarifar flexibil;
9) servicii de gestionare, marketing şi comunicare unificate.

Sub controlul lanţurilor hoteliere, construite după al doilea model, sunt amplasate peste 50% din camerele hoteliere din lume. Astfel de lanţuri sunt, de fapt, imperii financiare şi economice controlate de un singur proprietar – holdingul.

Al treilea model de organizaţie sunt aşa-numitele *lanţuri hoteliere voluntare* (cum ar fi: „West Western", „Hoteluri Romantis" etc.). În acest caz, hotelurile sunt unite sub o singură marcă conform unor semne omogene, care menţin anumite standarde şi seturi de servicii, indiferent de ţara de locaţie. Hotelurile – membre ale acestui lanţ – plătesc contribuţii la un singur fond, care se repartizează pe activităţi combinate de publicitate şi marketing, promovare a produselor etc. În acelaşi timp, independenţa lor financiară, economică şi managerială este păstrată pe deplin.

Combinarea celui de-al doilea model cu cel de-al treilea. Un exemplu, în acest sens, este lanţul de hoteluri *Accor*. La intrarea în lanţ, hotelul nu trebuie să devină neapărat parte din proprietatea lanţului. În acest caz, în conformitate cu contractul încheiat între marile lanţuri hoteliere (francizori) şi hoteluri independente, care intră în lanţ, acesta din urmă este autorizat să utilizeze numele de marcă, informaţii tehnice şi comerciale, sisteme de informaţii de rezervare, asistenţă tehnică, instruire a personalului şi alte oportunităţi în scopuri comerciale, ţinut de francizor. Compania de franciză plăteşte compensaţia specificată în contract. Sistemul de franciză a devenit larg răspândit în lume. Statisticile arată că hotelurile din lanţ au un venit mediu cu 60% mai mult şi cu 8% mai mult de ocupare decât întreprinderile independente.

Activităţile specifice hotelului sunt structurate, în general, în două mari grupuri, pornindu-se de la cele două servicii de bază pe care le oferă hotelul: *cazarea* şi *restauraţia*. De asemenea, în divizarea activităţilor din hotel, un criteriu important îl constituie contactul cu clientul, respectiv prestarea directă a serviciilor hoteliere. Astfel, personalul care lucrează în aceste două compartimente îşi desfăşoară activitatea predominant în faţa clientului, chiar dacă nu toate sectoarele componente prestează constant activităţi cu acest specific. Celelalte activităţi, importante pentru funcţionarea 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).

1.1. 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.

1.2. 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.

1.3. 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.

1.4. 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.

1.5. Sectorul marketing. Activitatea acestui sector este foarte 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:

- ✓ *Producţia 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 unităţii hoteliere. Între activităţile care sunt incluse în cadrul acestui sector amintim: realizarea planului de afaceri şi planificarea mijloacelor financiare necesare; evidenţa şi controlul plăţilor şi încasărilor; calculaţia costurilor şi a tarifelor; înregistrarea şi evidenţierea valorică a resurselor utilizate şi întocmirea bilanţului contabil. Activitatea acestuia este strâns legată de celelalte două sectoare care comercializează produsul hotelier: cazarea şi alimentaţia. În unele structuri, personalul de la recepţie, casierul şi recepţionerul de noapte (night auditor) fac parte şi din acest compartiment, având dublă subordonare.

Sectorul comercial, în cadrul acestuia sunt cuprinse toate activităţile legate de asigurarea resurselor materiale, cum ar fi: aprovizionarea tehnico-materială, gestiunea şi controlul stocurilor.

Resursele umane. Activitatea acestui sector are o contribuţie hotărâtoare la asigurarea nivelului calitativ al serviciilor oferite de unităţile hoteliere. Principalele activităţi se referă la: determinarea necesarului de personal, planificarea, recrutarea şi selecţia resursei umane, instruirea şi motivarea personalului, evaluarea şi recompensarea acestuia.

4.2. Sistemul de Front Office în serviciile de alimentaţie publică în hotel

Serviciile de alimentaţie [33] sunt parte integrantă a conceptului de cazare şi, de aceea, este necesar să se asigure satisfacerea nevoilor şi aşteptărilor clienţilor.

Concentrându-se pe calitate, creativitate şi pe o atmosferă caldă, plăcută, multe hoteluri au reuşit să atragă clienţii în cadrul unităţii hoteliere prin restaurantele lor. În cadrul hotelurilor pot exista unul sau mai multe servicii de alimentaţie, care presupun o organizare la nivelul spaţiilor şi a operaţiilor şi activităţilor necesare.

Relaţiile dintre compartimentul de cazare aL hotelului şi cel al alimentaţiei au la bază câteva principii care fac legătura cu gama de servicii oferite clienţilor, şi anume:

- activitatea se constituie în multe cazuri ca un serviciu de bază, serviciul fiind conceput, organizat şi corelat cu celelalte servicii oferite de unitatea hotelieră;

- prestarea serviciilor de alimentaţie în unităţile hoteliere trebuie să ţină seama de motivaţiile deplasării şi de particularităţile cererii diferitelor categorii de clienţi;
- pregătirea şi servirea produselor pentru clienţii hotelului şi încadrarea meniurilor în alocaţiile pentru masă;
- transmiterea comenzilor de către serviciul Front Office la restaurantul hotelului privind serviciul de alimentaţie cerut de aceştia;
- în cazul hotelurilor ce oferă tratament, servirea unor meniuri speciale.

Room-service sau serviciul de alimentaţie la cameră reprezintă principalul serviciu ce aduce un plus de valoare ofertei de cazare a unităţilor hoteliere, care se asigură fie numai pentru micul dejun, fie permanent. Pentru hotelurile de 3-5 stele, room-service-ul este un criteriu obligatoriu de clasificare. Servirea micului dejun, inclus sau nu în tariful de cazare, se face pe baza fişelor de comandă. Ora de servire poate fi comandată cu o aproximaţie de 15 minute. În cazul serviciului permanent, la orice oră poate fi lansată telefonic o comandă de preparate şi băuturi din lista aflată la dispoziţia clientului în cameră.

Minibaruri reprezintă o altă vânzare la nivelul serviciului de alimentaţie în camera de hotel este vânzarea de băuturi prin intermediul minibarurilor. Camerele de hotel prevăd obligativitatea echipării cu minibaruri frigorifice a camerelor de 3-5 stele. Pe minibar, la îndemână, este amplasată lista produselor, cu precizarea stocului şi a preţului unitar. În acest fel, clienţii sunt informaţi că produsele sunt oferite contra cost. Pe lista respectivă sau pe o fişă distinctă, clienţii vor consemna consumaţia realizată. Zilnic, stocul este reîntregit, stabilindu-se consumul şi înregistrându-se în fisa de cont a clientului. Aprovizionarea minibarurilor este o operaţie specifică room-service-ului.

Pentru verificarea consumului, pot fi create posturi de controlor. Exactitatea şi sinceritatea consemnării făcute de client pot fi puse sub semnul întrebării pentru ultima zi de şedere. În acest moment, clientului i se cere să menţioneze în fişă numai consumaţia pentru ultima zi de şedere, într-un moment care poate precede verificarea făcută de controlor. În orice caz, nu ar trebui să fie întârziată plecarea clientului şi nici nu ar trebui să se simtă suspectat. În anumite limite, marile hoteluri admit trecerea pe pierderi a unor diferenţe.

Din acest punct de vedere, au fost puse la punct sistemele automate de înregistrare şi control. *O primă soluţie* ar fi: de la un terminal portabil, cu tastatură sau creion optic, cu care sunt citite codurile de bare, sau prin impulsuri telefonice, informaţia cu privire la consum este transmisă de către controlor la unitatea centrală direct din cameră. Suplimentar, la exteriorul minibarului sau chiar al camerei poate fi instalat un semnalizator luminos, care să indice dacă minibarul a fost deschis. Un astfel de sistem de detecţie şi semnalizare evită verificările complete. *A doua soluţie* este:

construirea minibarului după principiile distribuitorului automat. Pentru obţinerea unui produs, clientul urmează să acţioneze butonul corespunzător, ceea ce va antrena şi transmiterea informaţiei la unitatea centrală şi debitarea fişei de cont a clientului. *A treia soluţie* ar fi: înregistrarea consumului, având la bază un sistem de aşezare a produselor în minibar în contact cu un sistem de detectori. O temporizare de câteva secunde lasă clientului posibilitatea să se răzgândească şi să reaşeze băutura în minibar.

4.3. Tendinţe în sistemele FO ale complexelor hoteliere

Încetinirea creşterii economice, crizele, ameninţarea terorismului, epidemii – toate acestea au afectat sectorul hotelier, au crescut competiţia şi au obligat hotelierii să caute metode de gestionare mai eficiente şi să dezvolte standarde mai ridicate de confort [33].

Hotelierii, pentru rezolvarea acestei probleme, apelează frecvent la *noi soluţii tehnologice* pentru ajutor. Tehnologiile permit controlul şi optimizarea majorităţii operaţiunilor hoteliere, crescând atât calitatea serviciilor, cât şi profitabilitatea întreprinderii. Noile tehnologii de comunicare joacă un rol-cheie în relaţiile din societate de la începutul secolului al XXI-lea, când aproape orice idee tehnică pare posibilă, obiectivul rămâne acelaşi, neschimbat de zeci de ani. Este vorba despre oaspeţii mulţumiţi care plătesc pentru servicii, pe de o parte, şi proprietarul hotelului, mulţumit de rentabilitatea sa, pe de altă parte.

Cele mai frecvente sisteme utilizate în hoteluri sunt: sistemele de rezervare, recepţie şi facturare. Totuşi, sistemele noi şi moderne nu se limitează doar la aceste capacităţi şi pot oferi hotelierilor o gamă mai largă de servicii. Desigur, proprietarii hotelului preferă să investească în acele atribute ale hotelului care vor fi vizibile pentru oaspeţi. Acest lucru este logic, dar, de obicei, este trecut cu vederea faptul că consumul ineficient de energie, funcţionarea necorespunzătoare a diverselor servicii tehnice (fie că este vorba de cazane sau dispozitive de răcire, purificare a aerului sau, mai rău, un sistem de gestionare a clădirilor etc.) este exact aceeaşi sursă de pierderi, precum şi un oaspete nemulţumit.

În plus, trebuie avut în vedere faptul că managementul strategic al hotelurilor moderne se concentrează, în mare măsură, pe interesele şi solicitările clienţilor de afaceri, care constituie aproximativ 60% din numărul total de oaspeţi ai hotelului şi, de regulă, se dovedesc a fi cele mai solicitante, pe de o parte, şi solvabilitate, pe de altă parte. Un oaspete de afaceri nu doar că are nevoie de servicii legate de tehnologie, cum ar fi: un centru de afaceri sau Internet, dar presupune, de asemenea, că serviciile

hoteliere de la rezervare la check-out care vor fi clare şi rapide, fără confuzie, iar confortul şi siguranţa nu sunt opţiuni, ci un fapt incontestabil.

Printre propunerile care pot fi găsite pe piaţa sistemelor hoteliere se numără atât programe şi soluţii complet noi, cât şi versiuni îmbunătăţite şi modernizate ale sistemelor deja cunoscute, sisteme de înaltă specializare – şi programe, care pretind că implementează numărul maxim de sarcini într-un singur pachet.

Aşadar, la sfârşitul lunii septembrie 2004, *Siemons Building Technologies* a introdus în comunitatea hotelieră mondială, în cadrul unei conferinţe la Şcoala de afaceri hoteliere din Lausanne (EHL), o nouă versiune a bine-cunoscutului său program hotelier *Siemens Motor Solution,* care permite fiecărui oaspete să ofere un confort accesibil care anterior era accesibil numai elitelor. Cu toate acestea, sistemul nu este dificil nici pentru acei clienţi ai hotelului care au dificultăţi în comunicarea cu orice echipament.

Siemens Hotel Solution este un sistem de administrare a hotelului şi a altor camere care îndeplineşte funcţii speciale pentru industria hotelieră şi permite gestionarea integrată a camerelor de hotel direct de la recepţie. Noul sistem este echipat cu o serie de funcţii noi, în comparaţie cu predecesorul său şi permite a monitoriza:

1) sistemele pentru menţinerea confortului termic;
2) controlul accesului;
3) sistemele de securitate;
4) managementul energiei.

Un element-cheie al sistemului este aşa-numitul *controler de cameră (Root Controller).* Prin intermediul acestei staţii (PC), personalul poate scana starea fiecărui număr şi mesajele sau alarmele din numere („Vă rugăm să nu deranjaţi", „Personalul de apel", „Aveţi nevoie de ajutor") sunt afişate automat pe monitor şi pot fi procesate imediat. Rezervarea camerei, starea de intrare/ieşire a numerarului şi alte funcţii de gestionare a camerei sunt, de asemenea, înregistrate de sistem şi afişate în consecinţă. Sistemul garantează un climat confortabil, controlat în camere, simplifică instalarea şi funcţionarea dispozitivelor în camere şi, în acelaşi timp, acceptă numerotarea şi gestionarea serviciilor.

Controlul de securitate. Accesul la camerele hotelului se poate face folosind cărţi cu bandă magnetică sau carduri de proximitate. Cardurile multifuncţionale pot fi utilizate pentru diferite sarcini (de ex., efectuarea plăţilor). Cititorul de carduri este dotat cu un afişaj LCD pe exteriorul uşii frontale pentru mesajele „Vă rugăm să nu deranjaţi", „Personalul de apel", „Aveţi nevoie de ajutor", care trimite un semnal adecvat personalului de întreţinere. Sistemul permite integrarea sistemelor electronice

de control al accesului de la diverşi producători, dacă un astfel de serviciu este deja disponibil la hotel sau dacă compania preferă o marcă specifică de încuietori.

Pe lângă controlul accesului, sistemul de securitate include şi un modul legat de siguranţa la incendiu. Mai mult decât atât, hotelierii sunt preocupaţi în acest caz de două părţi ale problemei – sistemul nu trebuie să avertizeze cu privire la pericol, ci şi să evite falsele alarme, ceea ce necesită o sensibilitate maximă şi o acurateţe a monitorizării situaţiei.

Conceptul de sistem de control al incendiilor la *Hotel Solution* presupune reducerea efectivă a riscului de incendiu într-un hotel. Astfel, sistemul de detectare transmite automat o alarmă către serviciile relevante şi activează caracteristicile de siguranţă corespunzătoare (uşi de securitate, monitorizarea funcţionării ascensorului etc.) şi un avertisment sonor de pericol. În plus, dezvoltatorii susţin că sistemul este imun la alarmele false, deoarece recunoaşte foarte precis declanşatorii. Alarma are propriile sale particularităţi. Presupunând că oamenii adesea nu acordă atenţie semnalelor sonore, dezvoltatorii sistemului au considerat că ar fi necesar un mesaj text în care să fie anunţat un pericol şi să fie prezentate indicaţiile pentru evacuare. Sistemul permite utilizarea diverselor limbi de mesaje. În plus, difuzorul poate fi utilizat pentru alte anunţuri şi pentru muzică de fundal.

Controlul temperaturii. După introducerea cardului în suportul de card în camera de hotel, sistemul de aer condiţionat este activat automat, care trece de la modul economic la confortabil. În acelaşi timp, oaspeţii, desigur, pot regla temperatura aerului şi alte moduri ale aparatului de aer condiţionat în conformitate cu solicitările sale individuale.

Economia de energie. Conservarea energiei este, de asemenea, un punct important al sistemului. Dacă în ţara noastră această problemă nu a devenit încă una dintre elementele-cheie (care, întâmplător, este inevitabilă cu timpul), atunci hotelurile occidentale acordă o atenţie serioasă problemelor de economisire a energiei. În acelaşi timp, este evident că, oaspetele unui hotel scump, obişnuit cu anumite condiţii, nu ar trebui să sufere de dorinţa unor astfel de economii. Pentru a gestiona consumul de energie şi a-l optimiza, Siemens a oferit un modul special de servicii bazat pe Internet – *Monitorizarea şi controlul energiei* (EMC). Partea sistemului, dedicată clientelei, arată astfel: după ce oaspetele scoate cartela de pe suportul de carduri, alimentarea cu energie a camerei este redusă, adică aparatul de aer condiţionat este schimbat în modul economic, lumina stinsă de către oaspete şi alte dispozitive sunt oprite. Totodată, nu se poate introduce o altă cartelă împreună cu cheia hotelului – *cardholderul* nu va reacţiona la nimic altceva.

EMC oferă nu numai capacitatea de a controla consumul de energie, dar le permite şi angajaţilor al căror job este acela de a controla viabilitatea clădirii să primească informaţii în orice moment de la distanţă, prin orice computer care are acces la internet. Informaţiile sunt apoi transferate direct către un server central, unde un program care analizează consumul de energie generează automat rapoarte cu privire la consum şi costuri, care pot fi obţinute şi prin internet. Astfel, având posibilitatea în orice moment de a analiza consumul de energie, oamenii pot lua măsuri pentru optimizarea acestui consum.

Hotel solution este unul dintre principalele avantaje ale sistemului în ansamblu – integrarea tuturor funcţiilor de mai sus într-un singur sistem, unde hotelul primeşte toate soluţiile tehnice şi operativitatea echipamentului, precum şi optimizarea, şi reducerea costurilor camerei la instalarea tuturor echipamentelor, inclusiv punerea ei în funcţiune şi deservirea.

Gestionarea imaginii. Există multe hoteluri de renume în lume. Unele sunt cunoscute pentru nivelul de servicii, altele pentru interioare de neuitat, luxoase, iar altele pentru dimensiunea lor. Dar doar câteva hoteluri sunt onorate că sunt considerate legende. De exemplu, *Cryon parisian* este un astfel de hotel. „Cryon" este numit ca unul dintre marile hoteluri pariziene, nu numai datorită naţionalităţii proprietarilor săi, dar pentru adevărata ospitalitate franceză care este afişată clar şi viaţa reală franceză. Într-o calitate nouă, conacul şi-a deschis porţile pentru prima dată în martie 1909, după o transformare de 2 ani conform. În acest moment, arhitectul Detayer şi-a luat angajat pentru restaurare şi a reuşit să remodeleze o casă privată într-o întreprindere comercială, fără a afecta interioarele magnifice şi, în acelaşi timp, a creat primul hotel la un nivel atât de înalt în Paris.

Faimosul hotel elveţian *Palatul Badrutt*, unde s-a născut ideea unei vacanţe de iarnă, este considerat unul dintre cele mai elegante şi luxoase hoteluri din lume. Acesta este un loc de vacanţă preferat al celebrităţilor mondiale, un loc de întâlnire indispensabil al jucătorilor de polo, un ansamblu arhitectural magnific, pârtii de schi frumoase, camere de lux şi restaurante excelente. Palatul Badrutt a luat naştere în 1896 şi a devenit un hotel de legendă. Puţini se pot lăuda cu o astfel de soartă, dar este la fel de important ca angajaţii săi să nu se sprijine pe lauri. Viaţa în staţiune este plină de culori, iar hotelul oferă, de regulă, oaspeţilor amintiri frumoase. Locul unde este amplasat Palatul Badrutt – St. Moritz – este cea mai renumită şi la modă staţiune montană din Europa. Este situat pe versantul sudic al Alpilor Elveţieni la o altitudine de 1850 m în centrul cantonului elveţian Graubünden. În oraş (uneori numit sat) sunt aproximativ 6.000 de locuitori (aproximativ 3.000 de angajaţi sunt recrutaţi în sezon). În acelaşi timp, pentru oaspeţii staţiunii sunt pregătite aproximativ 13 mii de paturi în

hoteluri, vile şi pensiuni, 350 km de pârtii şi o infrastructură puternică pentru sport şi recreere. Cu toate acestea, în ciuda popularităţii indubitabile şi a celei mai înalte calităţi a serviciilor, în urmă cu câţiva ani, la Palatul Badrutt s-a încercat o cooperare cu una dintre reţelele cunoscute la nivel mondial – *Rosewood Hotels and Resorts*. Cu toate acestea, la finalizarea contractului, s-a decis de a nu-l reînnoi. Desigur, numele reţelei a permis extinderea câmpului de informaţii al hotelului şi garantarea calităţii acelor clienţi potenţiali care nu erau familiarizaţi cu Palatul Badrutt. În pofida faptului, hotelul preţuieşte farmecul său unic şi elementele drăguţe care sunt posibile doar într-un hotel independent. De exemplu, în ce reţea de hotel se pot lăuda oaspeţii că au văzut propriul proprietar la cină? Iar hotelul este încă administrat de familia fondatorului, al cărui nume îl poartă instituţia. O altă veste foarte importantă îi priveşte pe cei cărora le place să călătorească cu copiii. Multă vreme, Palatul Badrutt a avut o reputaţie de hotel pentru adulţi. Acum Palatul Badrutt devine hotelul ideal pentru familii, deoarece hotelul are un minunat club pentru copii – *Ralazzino.*

Strategii pentru gestionarea tinerilor şi vârstnicilor în hoteluri. Un studiu analitic al mai multor experţi europeni, realizat pe piaţa elveţiană, permite să luăm în considerare faptul că tinerii călători alcătuiesc aproximativ 20% din toţi turiştii. Cetăţenii în vârstă reprezintă, de asemenea, un segment foarte important al pieţei turismului. Mai mult, cota de piaţă atribuită pensionarilor a crescut semnificativ în ultimii ani şi are o tendinţă constantă de creştere suplimentară. Aceasta reflectă. în primul rând. situaţia demografică din ţările dezvoltate. Se presupune că în anul 2050 pensionarii vor constitui aproape o treime din populaţia acestor ţări, iar în Japonia chiar 40%. Această evoluţie demografică se explică printr-o creştere a speranţei de viaţă şi o scădere a fertilităţii. În plus, în Europa, persoanele în vârstă de pensionare au o putere de cumpărare peste medie.

De exemplu, este bine cunoscută ospitalitatea tradiţională din Ţara Galilor, inclusiv varietatea caselor de vacanţă şi ferme, campinguri care oferă un nivel ridicat de servicii şi condiţii de viaţă de calitate. O vacanţă departe de oraşele aglomerate devine din ce în ce mai populară şi toată lumea poate găsi cea mai potrivită opţiune pentru ea însăişi – de la un cort dintr-un camping la apartamente de lux într-o casă de ţară. *The Wales Tourism Board* (WTV) alocă stele hotelurilor, pensiunilor şi gospodăriilor fermei, verificând cu atenţie calitatea acestora, astfel sunt confirmate de inspecţiile anuale. Mai mult, fiecare stea corespunde calităţii ofertei. Pe lângă Consiliul Turistic (WTV), Asociaţia Automobilelor (AA) şi Clubul Automobilistic Regal (RAC), care au propriul sistem de gradaţie, au şi dreptul de a atribui mărci de calitate. Toate aceste organizaţii au o reputaţie înaltă, iar turiştii pot avea încredere completă în ele.

Hotelurile de înaltă calitate garantează un nivel ridicat de servicii, designul lor fiind gândit până la cele mai mici detalii.

Sistemul de gradaţie al Consiliul Turismului din Ţara Galilor oferă:

1) condiţii excepţionale de trai;
2) condiţii excelente de trai;
3) condiţii de viaţă foarte bune;
4) condiţii de viaţă bune, în concordanţă cu o calitate bună.

Trebuie remarcat faptul că fermele oferă case de vacanţă sau cazare tip B&B *(bed & breakfast)*.

Unul dintre cele mai marcante exemple de dezvoltare a complexului hotelier american este lanţul *Marriott*. În 1955, a fost construit cel mai mare motel din lume cu 365 de camere – un paradis pentru un automobilist. Fiecare cameră era dotată cu aer condiţionat, telefon, radio şi TV. Pe teritoriul motelului se află un restaurant, un coafor, un magazin, o benzinărie, o piscină, o zonă de relaxare şi o parcare. Se putea ajunge la recepţie cu maşina. Personalul cu bicicletele escortau pe oaspeţi în camerele lor. *Hotelul auto*, cum a fost numit, trebuia să combine comoditatea unui motel cu luxul hotelurilor. Şi toată distracţia costa 9 dolari pe noapte. Până la sfârşitul anului 2001, Corporaţia Marriott avea 2.350 de hoteluri cu 426 de mii de camere.

Corporaţia Marriott a venit cu o schemă de succes: „Luăm un împrumut – construim un hotel – vindem un hotel unui investitor – încheiem un contract pe termen lung pentru administrarea acestui hotel". În 1973, compania, numită acum Corporaţia Marriott, a semnat primul contract de management, iar în 1978 a început să-şi vândă metodic hotelurile, concentrându-se exclusiv pe managementul acestora. Acum Marriott deţine doar una dintre sutele de hoteluri incluse în corporaţie. În 1980, au început lucrările pe un nou concept pentru dezvoltarea complexului hotelier, care a fost numit *Courtyard by Marriott* şi după 2 ani a răsturnat ideea cum ar trebui să fie hotelurile de tip econom pentru călătorii de afaceri.

Decizia de a crea *Courtyard by Marriott* a fost un moment de cotitură în istoria companiei. Până acum, Marriott s-a asociat doar cu hoteluri cu servicii complete. De câţiva ani, compania, în cea mai strictă confidenţialitate a creat o nouă reţea, colectând tot felul de date de piaţă. Acum Marriott gestionează aproximativ 20 de mărci – de la hoteluri ieftine la exclusiviste, de la staţiuni *time-share* la hoteluri pentru persoanele în vârstă.

La mijlocul anilor '80, compania cheltuia mai mult de 1 mld. de dolari anual pentru construcţia hotelului. Către 1989 se deschideau hoteluri noi în fiecare săptămână, tarifele camerei creşteau zi de zi, astfel acţiunile Marriott au crescut rapid. De-a lungul anilor '80, veniturile şi activele companiei au crescut anual cu 20%.

Prăbuşirea pieţei imobiliare americane în 1990 a afectat succesul Marriott. Recesiunea generală şi războiul din Golf au completat imaginea nesatisfăcătoare existentă. Diagnosticul era că în SUA, în anii '80, au fost construite prea multe hoteluri. Schema „construită – vândută – preluată" a funcţionat perfect în timp ce existau cumpărători la noi hoteluri. Pentru anii '80, compania a vândut hoteluri în valoare de peste 6 mld. de dolari. Confruntându-se cu problema legată de lipsa cumpărătorilor pentru noile sale obiective construite, compania a descoperit imediat datorii în bilanţul său.

Compania a început să acorde o atenţie şi mai mare lucrului cu personalul. Pe lângă *Associate Appreciation Day*, premiul J. Willard Marriott şi premiul Tiefel, numiţi după Bill Tiefel, preşedintele Grupului pentru Merite Speciale Marriott, au fondat şi premiul Alice Marriott pentru hoteluri care ajută mediul lor social. A fost dezvoltat programul *Pathways to Independence*, care oferea o oportunitate de formare gratuită pentru lucrătorii necalificaţi să lucreze în posturi cu un salariu pe oră. În 1996, compania a creat în Statele Unite o linie de asistenţă gratuită pentru angajaţii săi – *Associate Resource Line.*

Cheia succesului a fost munca în echipă. Când Marriott a început diversificarea la mijlocul anilor '80, fiecare segment hotelier era independent de celălalt, iar mărcile au concurat între ele pentru clienţi. La începutul anilor '90, întreaga afacere hotelieră a fost asamblată într-o singură structură. Fiecare marcă are propriul brand manager, responsabil pentru integrarea mărcii în sistemul de ansamblu. Deja în primul an al existenţei noii structuri, brandurile şi-au adus reciproc 170 mil. de dolari suplimentari.

Prăbuşirea pieţei imobiliare a oferit noi oportunităţi pentru creşterea companiei. Multe hoteluri concurente, care nu se aflau într-o poziţie mai bună decât Marriott, au ajuns în mâinile băncilor şi ale altor creditori care nu aveau habar despre afacerile hoteliere şi nu voiau să studieze. Tot ce mai rămăsese din Marriott era să colecteze contracte de administrare. Dar mai întâi trebuia să evite datoriile.

S-a decis divizarea *Marriott* în două părţi – *Host Marriott*, care va păstra proprietatea nevândută a companiei şi toate datoriile acesteia, şi *Marriott International*, care urma să devină o companie de conducere cu drepturi depline, inclusiv administrarea hotelurilor *Host Marriott*. Operaţiunea divizării companiei s-a încheiat în octombrie 1993. Bill Marriott a condus *Marriott International*, iar fratele său mai mic, Richard Marriott – *Host Marriott*. Apoi, comitetul financiar, principalul organism al corporaţiei, însărcinat de luarea deciziilor, a fost redenumit *comitet de creştere corporativă.*

Din 1994, compania a progresat din nou. Vânzările Marriott International creşteau cu 1 mld. de dolari anual. Timp de 5 ani, din 1995 până în 2000 numărul companiilor hoteliere s-a dublat – de la 1000 la 2000.

Exact opusul hotelurilor Marriott este *Hard Rock Hotel*. Ori de câte ori este posibil, se folosesc muzica şi versurile care au încântat cândva generaţia postbelică care a crescut pe *rock and roll*. Hotelul este o copie idealizată a misiunii catolice din secolul al XVIII-lea, iar elementele decorative ale interiorului sunt grifoni tipici acelei vremi. Nu trecuse nici măcar un an înainte ca constructorii să predea cheile hotelului la concierge, iar în oraş vorbeau deja despre un fapt cert, o revoluţie în atragerea turiştilor. De exemplu, în acelaşi parc există o parcare imensă de 300 de mii de metri pătraţi. Pot fi parcate 20 de mii de maşini. Printre altele, *Hard Rock Hotel* este şi apoteoza *kitsch*-ului. Proiectul său a întruchipat ideea reconstituirii moşiei unei rock stele fără de griji şi, datorită acestui fapt, hotelul este probabil singura companie din lumea industriei ospitalităţii.

Până la 11 septembrie 2001 nu a existat o zi în care hotelul să nu fie plin la capacitate (rata de ocupare, în medie, este de 98%), aproximativ o treime dintre turiştii care soseau din Europa. Cu toate acestea, chiar farmecele lumii fantastice a *rock'n'roll* s-au dovedit a fi neputincioase împotriva fricii pasagerilor aerieni de a cădea în ghearele teroriştilor (după cum ştiţi, industria turistică a suferit pierderi semnificative în întreaga lume după atacurile teroriste din America). În speranţa de a atrage atenţia asupra sa, hotelul a continuat să introducă un pachet avantajos – după 3 zile de şedere pe bani, turiştilor li se oferă 4 zile gratuit.

Sarcini de autoevaluare

1. Care sunt activităţile de Front Office în departamentele hotelului?
2. Care sunt modelele principale de organizare de tip hotelier?
3. Care sunt activităţile specifice hotelului?
4. Ce tendinţe sunt în sistemele FO ale complexelor hoteliere?
5. Ce strategii pentru gestionarea tinerilor şi a vârstnicilor sunt aplicate de către hoteluri?

Activitate practică (test)

1. Ospitalitatea se poate defini ca:

a) calitatea şi comportamentul unei persoane care se remarcă prin cordialitate;
b) o persoană, care iubeşte să primească, tratează oaspeţi;
c) stare de spirit, care oferă oaspeţilor bun venit şi grijă.

2. Care este etimologia cuvântului „ospitalitate"?

a) hospes/hostis, duşman;
b) hospes/hostis, hotel;
c) xenia, stranier.

3. Care a fost numele acordului privind ospitalitatea reciprocă din Grecia Antică?
a) protecţia străinilor, proxenia;
b) hrana, proximus;
c) proxemia.

4. Care este modelul general al riturilor de ospitalitate?
a) figură sacrală;
b) adaptare, fără întrebări;
c) interogare şi apoi izgonire.

5. Care factori influenţează formarea ospitalităţii diferitelor naţiuni şi popoare?
a) religia, tradiţiile;
b) starea militară, puterea;
c) clima, zona geografică.

6. Care sunt elementele culturale în conceptul de ospitalitate?
a) teofania – Dumnezeu în formă umană umblă pe pământ;
b) Dumnezeu este oaspete pe Pământ;
c) persoana străină trebuie hrănită.

7. Ce elemente intră în infrastructura internă a ospitalităţii hotelului?
a) bar, sala biliard, sala sportivă;
b) parcarea pentru automobile;
c) zona verde în jurul hotelului, terasa.

8. Ospitalitatea pentru turismul de afaceri include:
a) frizeria, buticuri comerciale;
b) săli de conferinţe, săli pentru concerte şi cinema, săli de expoziţii;
c) săli climatizate, automate de băuturi răcoritoare.

9. Care este forma mesei în ospitalitate?
a) ovală;
b) rotundă;
c) dreptunghiulară.

10. De ce o formă a ospitalităţii sunt cadourile?
a) mita rezolvă multe întrebări;
b) gest de încredere şi bunăvoinţă;
c) pentru a îmbogăţi oaspeţii.

Bibliografie recomandată:

1. Ustinia R. *Gestiunea hotelieră şi de restaurant*. Bucureşti: Editura Transversal, 2008.
2. Nistoreanu P. *Management în turism şi servicii*. Bucureşti: Editura ASE, 2003.

Tema 5. RESURSELE UMANE ÎN HOTELURI ŞI ÎN UNITĂŢILE DE RESTAURAŢIE

5.1. Activităţile FO şi caracteristicile muncii hoteliere şi de restauraţie
5.2. Personalul hotelier
5.3. Personalul de alimentaţie

Obiective:
Studiind această temă, masteranzii vor fi capabili:

- ✓ *să formuleze cerinţele profesionale faţă de personalul angajat în unităţile de alimentaţie publică;*
- ✓ *să descrie activităţile FO;*
- ✓ *să argumenteze caracteristicile muncii hoteliere şi de restauraţie;*
- ✓ *să descrie organizarea personalului unui hotel;*
- ✓ *să determine tehnici sau instrumente de programare a activităţii manageriale;*
- ✓ *să planifice necesarul de angajaţi în unităţile de restauraţie.*

5.1. Activităţile FO şi caracteristicile muncii hoteliere şi de restauraţie

Activitatea hotelieră şi de restauraţie prezintă un număr de caracteristici specifice, care formează o serie de restricţii şi constrângeri majore la nivelul organizării muncii, fiind recunoscută ca industria *mâinii de lucru*. Chiar dacă în hotelurile de categorie medie şi superioară se pun la dispoziţia clienţilor automate pentru lustruirea pantofilor, cărucioare pentru a-şi căra singuri bagajele sau se foloseşte formula de bufet pentru micul dejun, cea mai mare parte a activităţilor rămâne în sarcina personalului.

Spre deosebire de alte domenii, în hotel, reducerea numărului de personal se soldează cu restrângerea numărului şi calităţii serviciilor, care determină, în ultimă instanţă, nivelul de confort.

Adaptarea ofertei unui *hotel* se face prin ajustarea numărului de personal în funcţie de nivelul activităţii. Variaţiile cererii şi programului permanent de funcţionare, inclusiv prelungirea orarului de desfăşurare a unor activităţi, precum şi imposibilitatea stocării prestaţiilor determină o atenţie deosebită acordată variaţiilor cererii şi au repercusiuni asupra programului de lucru pe zile şi pe ore pentru un număr important

de angajaţi. Adesea munca se caracterizează printr-o durată care depăşeşte durata normală.

Numărul angajaţilor hotelului şi, respectiv, numărul de persoane pe funcţie/post este determinat de mai mulţi factori: capacitate de cazare, categorie de clasificare, sezonalitate, grad mediu de ocupare.

Coeficientul de personal se calculează ca raportul dintre numărul total de angajaţi şi numărul de spaţii de cazare, după formula:

$$\textbf{Coeficientul de personal} = \frac{\textbf{numărul total de angajati}}{\textbf{numărul de spaţii de cazare}} \quad 5.1$$

Coeficientul poate varia în limitele 0,5-1,5. Un coeficient subunitar este propriu hotelurilor de 1, 2 şi 3 stele, iar unul supraunitar – hotelurilor de 4 şi 5 stele. Coeficienţii peste 1,5 se întâlnesc la nivelul hotelurilor de lux. Numărul de angajaţi din compartimentul de cazare (*Front Office şi housekeeping*) reprezintă aproximativ 20% din numărul total.

Timpul de muncă reprezintă durata reglementată a zilei de muncă sau timpul de care dispune un executant individual sau colectiv pentru îndeplinirea sarcinilor de muncă ce îi sunt stabilite. În funcţie de modul de folosire a timpului de muncă pentru efectuarea sarcinilor de muncă, se distinge timpul productiv şi timpul neproductiv. *Timpul productiv* este timpul în care executantul efectuează lucrările necesare pentru realizarea unei sarcini de muncă şi trebuie să aibă ponderea principală în cadrul timpului de muncă. În funcţie de legătura dintre munca efectuată şi obiectul ei, timpul productiv include timpul de pregătire şi încheiere, timpul operativ şi timpul de deservire a locului de muncă. *Timpul de pregătire şi încheiere* este timpul în cursul căruia executantul înainte de începerea unei activităţi creează la locul de muncă condiţiile necesare efectuării acesteia, iar după terminarea ei, aduce locul de muncă în starea iniţială. *Timpul operativ* este timpul în care angajatul efectuează sau supraveghează lucrările necesare pentru transformarea materiilor prime în produse sau prestarea serviciilor către clienţi. *Timpul de deservire* este timpul pe parcursul căruia angajatul asigură, pe întreaga perioadă a schimbului de muncă, atât menţinerea în stare normală de funcţionare a utilajelor sau maşinilor cu care lucrează, cât şi organizarea, aprovizionarea, ordinea şi curăţenia locului de muncă conform sarcinilor de muncă ce îi sunt stabilite.

Timpul neproductiv este timpul în cursul căruia au loc întreruperi în munca executantului sau în care acesta efectuează acţiuni ce nu sunt necesare pentru realizarea sarcinii de muncă. În componenţa timpului neproductiv se include timpul întreruperilor reglementate, respectiv pentru odihnă şi necesităţi fiziologice ale executantului, timpul de muncă neproductivă, în cursul căruia executantul efectuează acţiuni ce nu sunt utile

desfăşurării normale a activităţii şi timpul de întreruperi nereglementate care poate fi independent sau dependent de executant.

Potrivit studiilor realizate în cadrul industriei ospitalităţii, există diferenţe între timpul productiv şi timpul de muncă. Astfel, pentru un bucătar, timpul operativ este de aproximativ 40%, iar pentru un chelner, timpul operativ se ridică la nivelul de 50%.

În interiorul programului de lucru, personalul trebuie să aibă o mare capacitate de adaptare la cererea clientului, care îi condiţionează volumul şi conţinutul muncii. Obligaţia disponibilităţii permanente şi controlului de sine reprezintă o *constrângere* suplimentară. Din categoria *factorilor de risc* fac parte suprasolicitările fizice şi neuropsihice în procesul muncii, în special în situaţia turelor lungi, reprezentând, în medie, 1/3 din cifra de afaceri, cheltuielile de personal trebuie ţinute sub control permanent.

Pentru multe hoteluri, reducerea numărului de personal este o condiţie pentru creşterea venitului mediu salarial şi, implicit, pentru cointeresarea superioară a angajaţilor, necesară pentru asigurarea creşterii durabile a calităţii serviciului prestat. Reducerea numărului personalului este condiţionată de organizarea superioară a muncii, inclusiv pentru securitatea întregului hotel pe timpul nopţii, respectiv programarea raţională a timpului de muncă, prin aplicarea de diferite tehnici.

Dintre schemele alternative de programare a timpului de muncă amintim: programul de muncă normal, programul de muncă flexibil (programele individuale de lucru), programul de muncă redus etc.

Programul de muncă normal. Programul de muncă normal nu include timpul consumat la echiparea-dezechiparea de la începutul şi sfârşitul programului. Caracteristicile specifice sunt:

- ✓ *executanţii sunt încadraţi pe bază de contract de muncă pe durată nedeterminată;*
- ✓ *activitatea se desfăşoară în timpul zilei, iar orele de începere şi de închidere a programului de muncă sunt bine precizate;*
- ✓ *angajaţii lucrează 8 ore pe zi (40 ore pe săptămână), de luni până vineri.*

La avantajele programului de muncă normal se referă: standardizarea programului, uşurinţa în înregistrarea timpului lucrat şi în calcularea plăţii acestuia şi antrenarea consecventă a executanţilor. La dezavantaje se pot referi: necorelarea orelor de muncă normale cu orele de activitate ale clienţilor şi cu perioadele de cerere maximă, precum şi rigiditatea orarului faţă de cerinţele angajaţilor.

Programul de muncă redus, fracţionat, presupune prezenţa angajaţilor la lucru într-un număr de ore mai mic, fracţionat. La avantajele sistemului se pot menţiona: reducerea costurilor salariale, asigurarea cu personal pentru orele de vârf şi oferirea unui program flexibil pentru angajaţi. La dezavantajele sistemului se pot remarca

veniturile mai mici pentru angajaţi. Un tip special al programului redus este *programul parţial*, care presupune împărţirea postului prin divizarea sarcinilor unui post.

Programele individuale de lucru presupun stabilirea unor programe inegale, ture sau schimburi, care, prin însumare, ajung la o durată normală de 40 ore pe săptămână.

Pentru programarea *timpului de muncă a managerilor* se aplică următoarele reguli generale:

- ✓ *stabilirea corectă a priorităţilor,*
- ✓ *reducerea la minim a şedinţelor;*
- ✓ *alocarea unui interval de timp raţional pentru rezolvarea unor probleme ce necesită un efort şi o concentrare sporită şi plasarea acesteia în prima parte a zilei de muncă;*
- ✓ *prevederea în ziua de muncă a unor intervale de timp tampon pentru rezolvarea unor probleme neprevăzute;*
- ✓ *gruparea sarcinilor mai puţin pretenţioase, care nu necesită o concentrare deosebită, la sfârşitul zilei de muncă;*
- ✓ *rezolvarea unor probleme esenţiale pentru departament în cadrul întâlnirilor cu subalternii, în mod participativ.*

Cele mai populare *tehnici sau instrumente de programare a activităţii manageriale* sunt următoarele:

1. *Agenda de lucru* este utilizată pentru ordonarea memoriei şi cuprinde informaţii privind acţiunile ce trebuie întreprinse zilnic; are funcţiile de informare, organizare, control şi evaluare a muncii.

2. *Fişele individuale pe probleme şi grupuri de acţiuni* fac parte din programele de activitate sau graficele de muncă săptămânale şi cuprind probleme prioritare pe care managerul trebuie să le rezolve zilnic şi care sunt ordonate după anumite criterii: urgenţă, importanţă, interes, costuri etc.

3. *Dosarul pentru probleme* cuprinde întreaga documentaţie aferentă unei probleme complexe; după rezolvarea problemei dosarul se arhivează.

4. *Programul de activitate* cuprinde acţiuni ce trebuie rezolvate pe zile, dacă este săptămânal, sau pe ore, dacă este zilnic.

5. *Graficul de muncă* poate fi zilnic sau săptămânal şi reprezintă programul de desfăşurare a activităţii managerului, cu limite de timp şi gradul de rezolvare în care sarcinile cele mai importante se găsesc pe primul plan. Spre deosebire de programul de activitate, în grafic vor apărea, alături de acţiunea prevăzută şi măsurile pregătitoare pe care managerul trebuie să le adopte în vederea îndeplinirii cantitative şi calitative a acţiunilor. Dat fiind specificul muncii de management, se consideră că un grafic de muncă şi-a atins scopul, dacă este respectat în proporţie de 60-70%.

Pentru stabilirea modului de prezentare la muncă în cadrul industriei ospitalității, se întocmesc grafice de muncă pentru fiecare activitate în parte. Activitatea practică a generalizat întocmirea a trei tipuri de grafice de muncă:

- ✓ *permanente,* folosite în unitățile în care activitatea este constantă şi nu diferă prea mult de la o perioadă la alta, în cursul zilelor din săptămână;
- ✓ *sezoniere,* folosite atunci când activitatea diferă ca volum şi structură de la un sezon la altul;
- ✓ *speciale* sau *ocazionale*, folosite în cazul unor acțiuni sau proiecte unice.

În funcție de perioada de timp la care se referă, se întocmesc grafice:

- ✓ *zilnice,* realizate în funcție de specialitatea fiecărui loc de muncă, ce au ca scop acoperirea cu personal a programului zilnic de muncă;
- ✓ *săptămânale* sau *lunare,* se întocmesc pentru stabilirea zilelor libere şi a persoanelor care vor fi chemate la posturile de muncă;
- ✓ *anuale,* se întocmesc pentru a stabili concediile de odihnă, precum şi persoanele care vor acoperi aceste absențe.

Aplicarea softurilor pentru planificarea numărului de personal la locurile de muncă în unitățile de *restaurație* permite reducerea erorilor şi timpului de calcul.

Sarcina de a programa munca chelnerilor de câteva decenii este acum ceea ce se numeşte „clasici ai genului". Această problemă (una dintre puținele probleme dintre problemele teoriei programării) este relativ uşor rezolvată cu ajutorul unor metode bine dezvoltate de programare liniară întreagă.

Oferim un exemplu de elaborare a unui program pentru orarul de lucru al chelnerilor [34].

Larry, care deține restaurantul *Bar and Grill*, doreşte să stabilească un program de lucru care să ofere fiecărui ospătar în fiecare săptămână două zile libere. Deşi perioadele de vârf apar vineri şi sâmbătă, nu este uşor să găseşti lucrători temporari din zona care să accepte să lucreze într-un program part-time. Se face un program pentru personalul restaurantului, astfel încât fiecare chelner să aibă două zile libere la rând în fiecare săptămână, iar numărul de chelneri să fie minim. Nevoia de chelneri pentru zile individuale ale săptămânii este exprimată în Tabelul 5.1.

Tabelul 5.1. Necesarul de chelneri în funcție de ziua săptămânii

Ziua săptămânii	Luni	Marți	Miercuri	Joi	Vineri	Sâmbătă	Duminică
Necesarul	5	2	3	4	8	9	3

Un exemplu de formulare a acestei probleme. Restaurantul este deschis 7 zile pe săptămână. Chelnerii lucrează 6 ore pe zi. Contractul prevede că fiecare ospătar ar trebui să lucreze 5 zile la rând, iar apoi să se odihnească 2 zile. Toţi ospătarii au acelaşi salariu săptămânal. Cerinţele de personal sunt prezentate în Tabelul 5.2.

Tabelul 5.2. Necesarul de chelneri în funcţie de ziua săptămânii

Ziua săptămânii	Luni	Marţi	Miercuri	Joi	Vineri	Sâmbătă	Duminică
Necesarul	25	33	66	50	116	133	50

Datele numerice ale acestor tabele (necesarul de chelneri) reprezintă date reale, care au fost obţinute ca urmare a procesării datelor statistice ale restaurantelor care funcţionează efectiv.

Metoda clasică de rezolvare a unei probleme. Metoda de soluţionare a problemei de programare a activităţii de chelneri, care va fi descrisă mai jos, este cunoscută în numeroase publicaţii. Planul de personal poate fi elaborat sub forma Tabelului 5.3.

Tabelul 5.3. Model tabelar al problemei de planificare a personalului

Variabile	*Zile de weekend	Zile în cursul săptămânii						
		L	M	M	J	V	S	D
x1	duminică, luni	0	0	1	1	1	1	1
x2	luni, marţi	1	0	0	1	1	1	1
x3	marţi, miercuri	1	1	0	0	1	1	1
x4	miercuri, joi	1	1	1	0	0	1	1
x5	joi, vineri	1	1	1	1	0	0	1
x6	vineri, sâmbătă	1	1	1	1	1	0	0
x7	sâmbătă, duminică	0	1	1	1	1	1	0
		22	17	13	14	15	18	24

În coloana stângă din Tabelul 5.3 (variabile) se află variabilele x1 ... x7. Indicii acestor variabile corespund numărului de echipe, iar valorile variabilelor în sine vor corespunde numărului de lucrători angajaţi în aceste echipe. Următoarea coloană (weekend) conţine zilele săptămânii în care aceste brigăzi au zile libere. Urmează şapte coloane consecutive – zile ale săptămânii. Fiecare dintre aceste coloane corespunde unei zile din săptămână. În toate poziţiile există numere 0 sau 1. Zeroul (0) înseamnă că în această zi echipa dată are o zi liberă. Unitatea (1) înseamnă că echipa dată

lucrează în ziua dată. În rândul de jos al tabelului, sub fiecare coloană corespunzătoare zilei săptămânii şi formată din zerouri şi altele, există un număr cu caractere aldine, ceea ce înseamnă necesarul minim al numărului de personal care lucrează în acea zi a săptămânii. Astfel, toate datele necesare pentru construirea unui model matematic sunt colectate în tabelul analizat.

Modelul matematic. Prezentăm următoarea notare:

n – numărul de echipe;

i – numărul echipei;

x_i – numărul dorit de angajaţi planificaţi din echipa I;

m – numărul de zile dintr-o săptămână;

j – numărul de ordine al zilei săptămânii;

c_{ij} – criteriul zilei de lucru sau de odihnă, matricea calendaristică;

c_{ij} – 1 – zi lucrătoare;

c_{ij} = 0 – zi lucrătoare;

c_{ij} = 0 – zi liberă;

b_j – necesarul total al personalului (al tuturor echipelor) în fiecare zi a săptămânii pentru a efectua munca;

Sj – numărul planificat (care va fi obţinut ca rezultat al calculului) în fiecare zi a săptămânii pentru a efectua lucrări:

$$S_j = \sum_{i=1}^{n} c_{ij} x_i ;$$

p – rata salariului săptămânal pentru un angajat, identică pentru toţi;

W – fondul de salarii săptămânal pentru tot personalul. Criteriul, obiectivul optimizării planului este de a minimaliza salariul săptămânal al personalului permanent al echipelor (funcţie obiectivă):

$$W = \sum_{i=1}^{n} p x_i \rightarrow \min,$$

sub restricţiile Sj / geqslant bj, unde j = 1 ... m, x_i sunt numere întregi.

Pentru a rezolva astfel de probleme, au fost dezvoltate diverse versiuni ale algoritmilor liniari de programare, ceea ce va permite selectarea şi folosirea lui.

Soluţia numerică a problemei. Pentru simplitate[1], o soluţie a problemelor formulate va fi obţinută folosind programul – AFM: Scheduler 1/11, dezvoltat de AFM-Laboratory. Ca metodă de soluţionare a problemei de programare liniară în

numere întregi, care foloseşte algoritmul Gomori şi acest program poate fi descărcat accesând site-ul web al dezvoltatorului. Fereastra programului pentru compilarea unui program clasic 5/2 timp de şapte zile este prezentată în Figura 5.1.

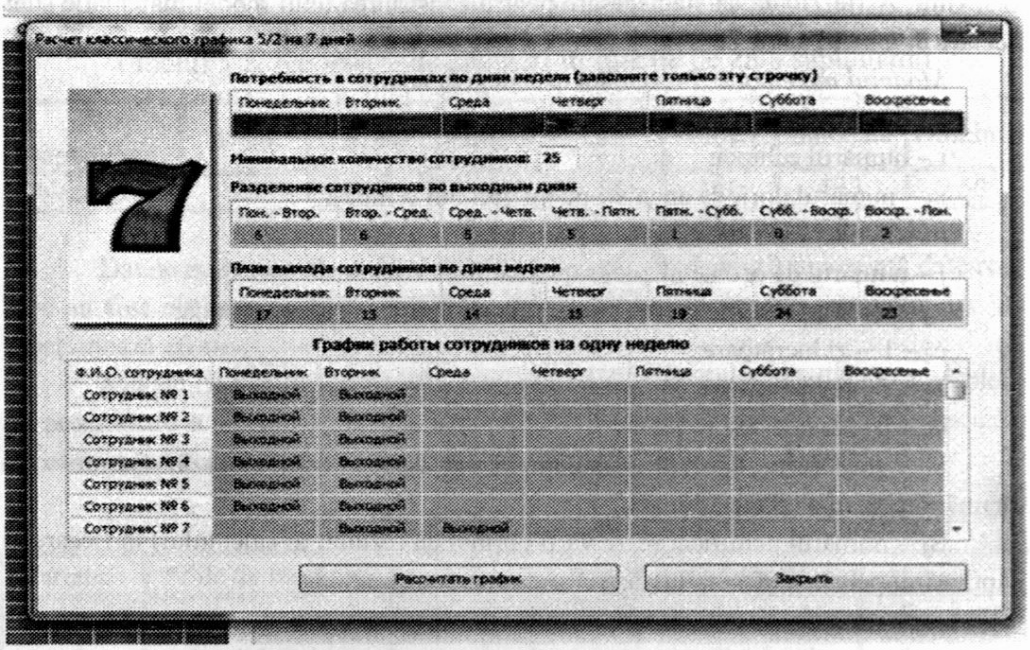


Figura 5.1. Program clasic 5/2 pentru şapte zile

În primul rând, rezolvăm problema pentru datele-sursă prezentate în Tabelul 5.3. Numărul minim de personal este de 25 de persoane. Rezultatele rămase ale rezolvării problemei sunt prezentate în Tabelul 5.4.

Tabelul 5.4. Rezultatele rezolvării problemei

Ziua săptămânii	L	M	M	J	V	S	D
Personalul necesar	17	13	14	15	18	24	22
Valori variabile	6	6	5	5	1	0	2
Planul calculat	17	13	14	15	19	24	23
Exces de personal	0	0	0	0	1	0	1

După cum se poate observa din Tabelul 5.4, planul calculat de lucru al personalului pentru fiecare zi a săptămânii aproape coincide cu necesarul de personal. Excepţie fac parte numai două zile – vineri şi duminică, în timp ce diferenţa este destul de mică – un angajat.

Specificul soluțiilor pentru date reale. După cum s-a menționat anterior, pentru primele două formulări ale problemei (Tab. 5.1 și 5.2), datele obținute pentru ospătarii restaurantelor cu adevărat funcționale au fost utilizate prin procesarea informațiilor statistice.

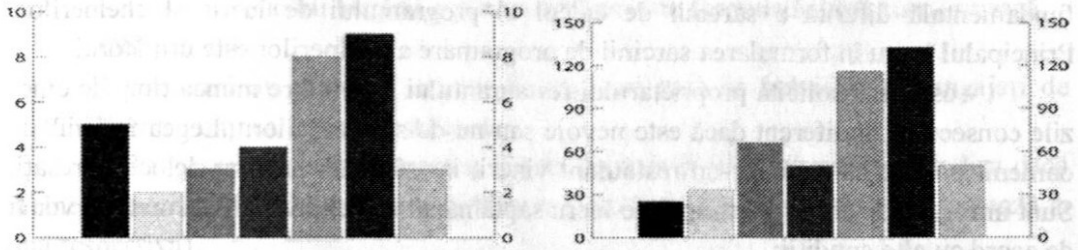


Figura 5.2. Necesarul de chelneri timp de o săptămână

(sarcina 1, a și sarcina 2, b)

Principala caracteristică a figurilor prezentate (5.2 și 5.3) este denivelarea puternică a nevoii zilnice de ospătari. Soluția la Problema 1 este prezentată în Tabelul 5.5, iar soluția la Problema 2 este prezentată în Tabelul 5.6. În ambele cazuri, numărul minim necesar de chelneri coincide cu cererea maximă a acestor chelneri (respectiv 9 și 133).

Tabelul 5.5. Rezultatele rezolvării Problemei 1

Ziua săptămânii	L	M	M	J	V	S	D
Personalul necesar	5	2	3	4	8	9	3
Valori variabile	4	3	2	0	0	0	0
Planul calculat	5	2	4	7	9	9	9
Exces de personal	0	0	1	3	1	0	6

Tabelul 5.6. Rezultatele rezolvării Problemei 2

Ziua săptămânii	L	M	M	J	V	S	D
Personalul necesar	25	33	66	50	116	133	50
Valori variabile	100	0	33	0	0	0	0
Planul calculat	33	33	100	100	133	133	133
Exces de personal	8	0	34	50	17	0	83

După cum se vede din Tabelul 5.5, joi ospătarii sunt programați să fie de două ori mai mulți decât este nevoie, iar duminică de trei ori mai mult decât este nevoie. O imagine similară este observată pentru sarcina 2. Ca urmare, forța de muncă în exces pentru Problema 1 este de aproximativ 32%, iar pentru Problema 2 – de aproximativ 41%.

Un mod inovator de rezolvare a problemei. Unele îmbunătăţiri ale sarcinii formulate, de exemplu, introducerea unor jumătăţi de schimb sau a unor zile suplimentare de concediu, nu vor duce la succes. Este necesară o formulare fundamentală diferită a sarcinii de calcul al programului de lucru al chelnerilor. Principalul lucru în formularea sarcinii de programare a chelnerilor este următorul:

- ospătarii solicită proprietarului restaurantului să le ofere muncă timp de cinci zile consecutiv, indiferent dacă este nevoie sau nu de serviciile lor. „Legea naturii" că oamenii preferă să stea într-un restaurant vineri, iar sâmbătă nu sunt deloc interesaţi. Sunt interesaţi de altceva – timpul de lucru săptămânal de cel puţin 40 de ore. Nu vor fi de acord cu alte condiţii;

- toţi ospătarii sunt împărţiţi în echipe şi numărul de personal este căutat după numărul de echipe individuale şi numai după ce este găsit acest număr, se calculează numărul total (minim) de chelneri. Mai mult, numărul de echipe (valoarea variabilelor) este limitat de jos, adică dimensiunea echipei poate fi egală sau mai mare decât necesarul de ospătari.

În consecinţă, un exces de forţă de muncă de 30-40% sau mai mult este stabilit în formularea problemei. Pentru ca programele de lucru să corespundă exact cerinţelor personalului, această cerinţă trebuie stabilită direct în formularea problemei. În plus, durata lucrului restaurantului la 9 ore (inclusiv 1 oră pentru o pauză de prânz) este, de asemenea, luată în considerare în formularea problemei. Astfel, problema calculului programului de lucru al chelnerilor nu este potrivită pentru utilizare practică. Atunci când se calculează numărul de angajaţi într-un mod inovator, durata zilnică a funcţionării restaurantului, împreună cu alte condiţii, reprezintă o condiţie a problemei. Astfel, se poate obţine o restricţie privind egalitatea numărului calculat şi a celor necesare (cerinţele personalului) pentru un anumit program de funcţionare a restaurantului.

Tabelul 5.7. Necesarul de chelneri pe zilele săptămânii şi schimburi

*Zilele săptămânii	Numărul schimburilor/turelor		
	Schimb de zi	Schimb seral	Schimb de noapte
Luni	12	25	8
Marţi	16	33	11
Miercuri	33	66	22
Joi	25	50	16
Vineri	58	116	38
Sâmbătă	66	133	44
Duminică	25	50	16

Formularea intuitivă a problemei. Să presupunem că un restaurant este organizat în trei ture de opt ore fiecare. Necesarul de chelneri pentru un restaurant, în funcţie de ziua săptămânii şi de numărul de schimburi/ture, este prezentat în Tabelul 5.7.

Sarcina planificării lucrărilor pentru ospătari este formulată după cum urmează.

Obligatoriu:

1. Determinaţi numărul minim de chelneri care ar trebui să fie angajaţi de personal pentru munca într-un restaurant.

2. Programarea lucrului pentru fiecare ospătar individual; pentru a indica dacă chelnerul lucrează într-o zi anumită şi în ce schimb lucrează chelnerul (dacă lucrează în ziua respectivă).

În acelaşi timp, programul de lucru al ospătarilor trebuie să satisfacă următoarele cerinţe (restricţii):

- programul este întocmit pentru o perioadă de timp suficient de lungă, de exemplu, patru, cinci sau mai multe săptămâni sau o lună calendaristică;
- fiecare chelner, fiecare săptămână calendaristică ar trebui să aibă cel puţin două zile libere, la rând sau aleatoriu;
- dacă restaurantul foloseşte ture de noapte, atunci se poate stabili o regulă – două zile libere la rând (sau o zi liberă) după schimbul de noapte, necesar;
- dacă restaurantul foloseşte ture de noapte, atunci acestea sunt distribuite în mod uniform între toţi ospătarii, de exemplu, o lună calendaristică;
- fiecare ospătar între fiecare schimb de lucru ar trebui să aibă o pauză de cel puţin 16 ore. Lucrul în modul – două schimburi la rând, este interzis;
- pentru unii chelneri, dacă doresc, poate fi stabilit un regim de lucru redus (de exemplu, 15 ore pe săptămână);
- pentru fiecare ospătar, următorul schimb (ieşirea din muncă) ar trebui să fie într-un schimb cu un număr mai mare sau acelaşi, în comparaţie cu tura anterioară;
- dacă tura anterioară a avut numărul maxim posibil (tura de noapte), atunci următoarea schimbare ar trebui să aibă primul număr (tura de zi);
- pentru perioada planificată de timp, toţi ospătarii ar trebui să aibă aproximativ acelaşi număr de ieşiri pentru a lucra în primul tur, aproximativ acelaşi număr de ieşiri pentru a lucra în a doua tură şi aproximativ acelaşi număr de ieşiri în a treia tură;
- în timpul turei de lucru, fiecare ospătar planifică, în mod independent, o pauză pentru mâncare şi relaxare;
- în timpul zilei planificate, fiecare ospătar poate merge la serviciu doar într-una din cele trei ture (zi, seară sau noapte);
- dacă programul de lucru nu este calculat pentru prima dată, atunci programul curent foloseşte informaţiile obţinute din programul care a fost calculat în luna

precedentă, astfel încât să nu fie încălcate restricţii la intersecţia celor două luni planificate (curente şi anterioare);

- *principala limitare* este aceea că, în fiecare perioadă planificată de timp în care se împarte intervalul zilnic (în acest caz, trei schimburi), numărul de chelneri care lucrează trebuie să fie egal cu necesarul specificat de chelneri, drept exemplu Tabelul 5.7.

Programul de lucru săptămânal. Întrucât numărul minim necesar de chelneri este cunoscut (de regulă, este egal cu nevoia maximă de chelneri în oricare dintre zilele săptămânii), putem calcula timpul de lucru săptămânal pentru fiecare chelner în avans (chiar înainte de programare). Facem acest lucru pentru datele indicate în Tabelul 5.7. Mai întâi, calculăm necesarul de chelneri pentru fiecare zi a săptămânii, adăugând numărul necesar de chelneri pentru fiecare schimb, apoi, după adăugarea numerelor înmulţite cu durata schimbului în ore, împărţim rezultatul la necesarul maxim de chelneri. În atare caz, această cerere maximă scade sâmbătă. Drept urmare, obţinem timpul mediu de lucru săptămânal pentru fiecare ospătar, cu o zi lucrătoare de 8 ore, egală cu 28,41 ore. Pentru o lună calendaristică de 30 de zile, timpul lucrat de fiecare ospătar va fi de aproximativ 122 ore, ceea ce corespunde la 15,25 ieşiri de lucru. Întrucât numărul de ieşiri de muncă ar trebui să fie un număr întreg pozitiv, unii chelneri vor funcţiona de 15 ori pe lună, iar alţii – de 16. Toate calculele au fost făcute cu presupunerea că niciunul dintre chelneri nu a fost în concediu medical în luna facturării şi nu a fost în concediu. În realitate, aceste circumstanţe trebuie luate în considerare.

Prezentăm în continuare programe exemplificate pentru restaurantele care lucrează în unul, două şi trei schimburi pentru o lună calendaristică, compilate folosind programul AFM: Planificatorul 1/11.

Tabelul 5.8. Necesarul de chelneri pentru zilele săptămânii al unui mic restaurant

*Zilele săptămânii	Numărul turei
	o singură tură
Luni	4
Marţi	3
Miercuri	2
Joi	3
Vineri	4
Sâmbătă	9
Duminică	9

Presupunem că un mic restaurant, situat în apropierea unei autostrăzi, funcţionează pe un singur tur de la ora 11:00 până la 24:00. Adică, durata zilei de muncă este de 13 ore, în fiecare din cele şapte zile ale săptămânii. Pe baza experienţei preliminare a restaurantului, necesarul de chelneri este prezentat în Tabelul 5.8.

Pentru o mai mare claritate, ilustrăm această necesitate folosind Figura 5.4.

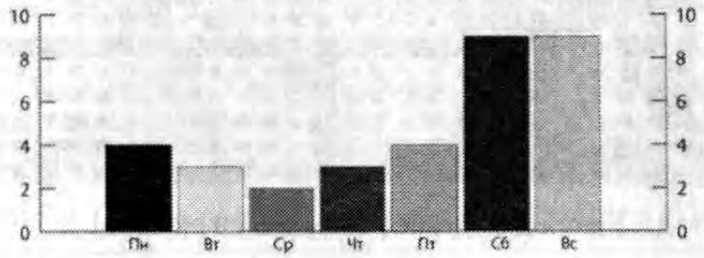


Figura 5.4. Necesarul de chelneri timp de o săptămână (exemplul 1)

Pentru a putea întocmi cel puţin un fel de program de lucru, trebuie de angajat cel puţin 9 chelneri, deoarece necesarul maxim de chelneri (sâmbătă şi duminică) este exact de 9 persoane. Dar, ospătarii uneori sunt bolnavi şi necesită întotdeauna concediul legal anual. Prin urmare, proprietarul restaurantului este obligat să decidă cu privire la angajarea a 11 chelneri. Sub presupunerea că în luna planificării niciunul dintre chelneri nu se îmbolnăveşte, proprietarul eliberează doi dintre cei unsprezece chelneri în concediu anual. Pentru o mai mare claritate, oferim o copie a ecranului programului AFM: Scheduler 1/11 cu o imagine a tabelului de disponibilitate a angajaţilor (Fig. 5.5).

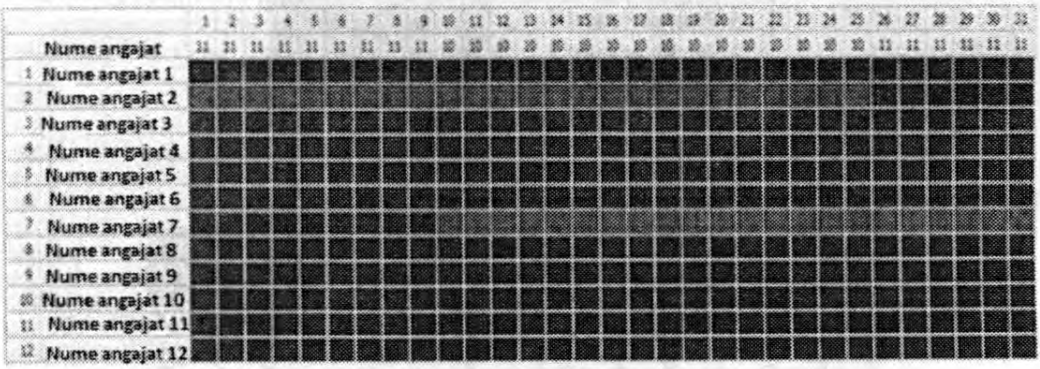


Figura 5.5. Tabelul disponibilităţii angajaţilor (exemplul 1)

Notă: celule verzi, chelnerul este disponibil pentru muncă, roşii – nu.

Sursa: Elaborarea autorilor.

Un grafic pentru datele de mai sus este prezentat în Figura 5.6.

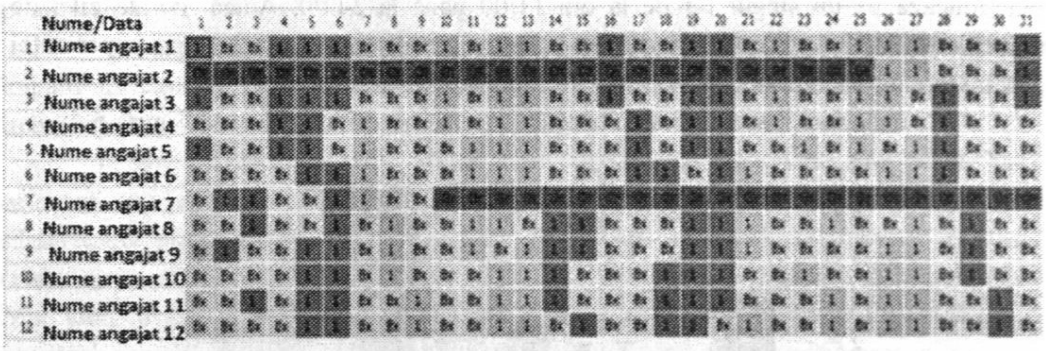


Figura 5.6. Grafic pentru primul exemplu

Sursa: Elaborarea autorilor.

Săptămânile diferite au o culoare uşor diferită – violet-închis sau deschis; inscripţia „De la" cu culoarea roşie a celulei indică faptul că angajatul este în vacanţă; inscripţia „Bx" din celula în roz înseamnă că ospătarul are o zi liberă şi unitatea din celula corespunzătoare înseamnă că ospătarul lucrează în prima tură. Întrucât, în exemplul nostru, restaurantul funcţionează doar la o tură, 1 înseamnă, pur şi simplu, faptul că angajatul lucrează.

	Nume angajat	Lucratoare	Nelucratoare
1	Nume angajat 1	15	16
2	Nume angajat 2	3	28
3	Nume angajat 3	15	16
4	Nume angajat 4	13	18
5	Nume angajat 5	14	17
6	Nume angajat 6	13	18
7	Nume angajat 7	4	27
8	Nume angajat 8	13	18
9	Nume angajat 9	14	17
10	Nume angajat 10	13	18
11	Nume angajat 11	14	17
12	Nume angajat 12	13	18

Figura 5.7. Tabelul cu numărul de zile lucrătoare şi zile libere

Din acest tabel (Fig. 5.7) putem afla câţi chelneri vor avea zile lucrătoare pentru luna planificată şi câte zile libere. Reamintim că durata zilnică a funcţionării restaurantului este de 13 ore. Aceasta înseamnă că chelnerii vor primi 12 ore de lucru

în foaia de timp. În plus, tabelul arată că ospătarii care nu erau în vacanţă lucrează între 13 şi 15 zile lucrătoare. Înmulţim 12 (ore) cu 14 (zile) şi obţinem că aceşti chelneri vor lucra 168 de ore în fiecare lună, toţi ospătarii sunt prevăzuţi cu o sarcină care corespunde practic standardelor TC.

Un exemplu pentru două schimburi. Se va lua în considerare un restaurant, situat în interiorul oraşului, în zilele de vineri, sâmbătă şi duminică, presupunând că toate locurile sunt ocupate, cu un program de la 8:00 dimineaţa până la 2:00 noaptea. Adică, ziua lucrătoare va fi de 18 ore. Ziua de lucru este împărţită în două schimburi – dimineaţa (de la 8:00 la 17:00) şi seara (între 17:00 şi 2:00). Inegalitatea fluxului de vizitatori este uriaşă, ceea ce înseamnă o inegalitate uriaşă a necesităţii de personal.

Tabelul 5.9. Cerinţe pentru chelneri pe zilele săptămânii şi pe ture

*Zilele săptămânii	Numărul turei	
	Prima tură	Tura a 2-a
Luni	3	2
Marţi	3	1
Miercuri	2	1
Joi	2	1
Vineri	2	3
Sâmbătă	2	9
Duminică	2	9

Ca şi în exemplul precedent, pentru o mai mare claritate, prezentăm datele acestei necesităţi în Figura 5.8.

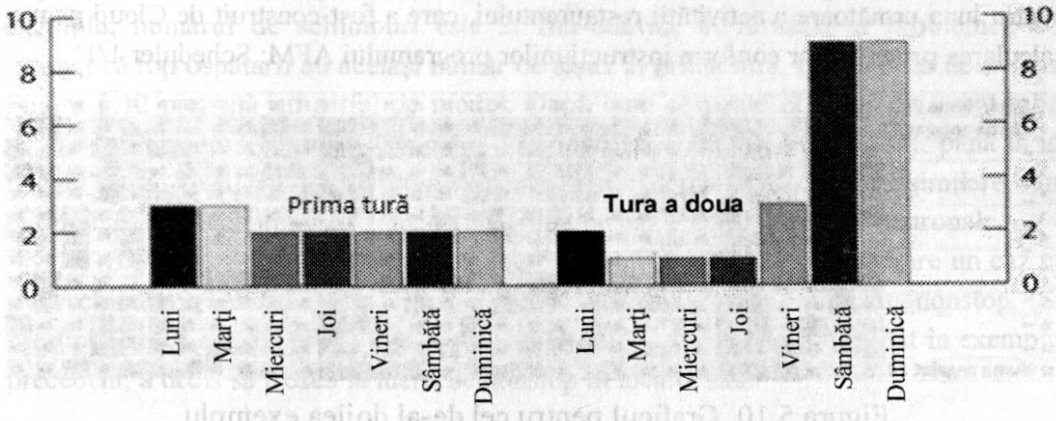


Figura 5.8. Nevoia de chelneri timp de o săptămână (exemplul 2)

Partea din stânga a Figurii 5.8 arată necesarul de ospătari pentru prima tură, iar partea dreaptă pentru a doua. Întrucât restaurantul funcţionează în modul ca masa să fie luată în prima tură, necesarul de chelneri pentru acest schimb este aproximativ uniform în zilele săptămânii. Numărul minim de chelneri pentru care este posibil de creat un program este definit ca fiind de 11 persoane. Într-adevăr, Figura5.9 arată că sâmbăta şi duminica sunt necesari exact 11 chelneri. Dar, deoarece proprietarul restaurantului are un acord cu personalul, potrivit căruia toţi ospătarii vor pleca, la rândul lor, pentru următoarea vacanţă anuală, atunci numărul real de chelneri disponibili pentru muncă va fi de 10 persoane, iar cu un astfel de număr este imposibil să se întocmească un program. Drept urmare, proprietarul restaurantului este obligat să decidă cu privire la angajarea a 12 chelneri. În acest caz, cu absenţa constantă a unei persoane, exact 11 persoane vor fi disponibile pentru muncă. Aşadar, numărul total de chelneri va fi de 12, în acest caz, vom nota un ospătar cu numele „Numele angajatului 8" în vacanţă, de la 1 la 24. Tabelul de disponibilitate în acest caz va lua forma aşa cum este prezentat în Figura 5.9.

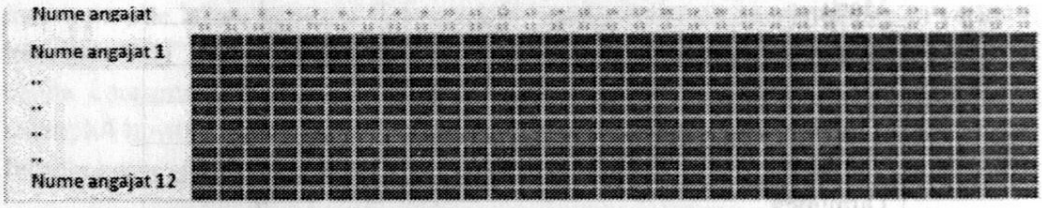


Figura 5.9. Tabelul disponibilităţii angajaţilor (exemplul 2)

În Figura 5.10 este prezentat programul de lucru consolidat al chelnerilor pentru luna următoare a activităţii restaurantului, care a fost construit de Cloud pentru calcularea programelor conform instrucţiunilor programului AFM: Scheduler 1/11.

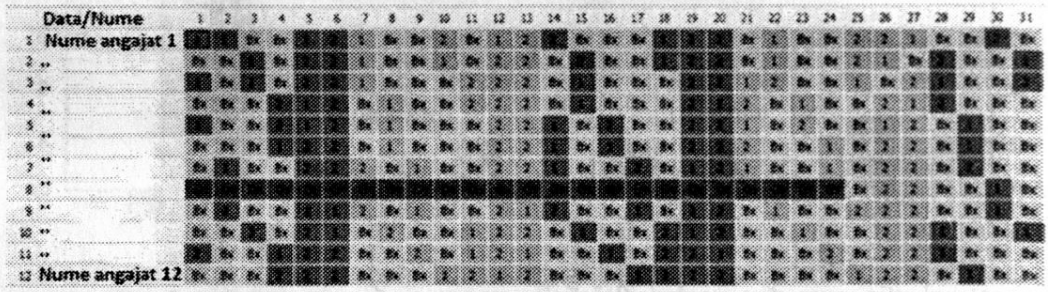
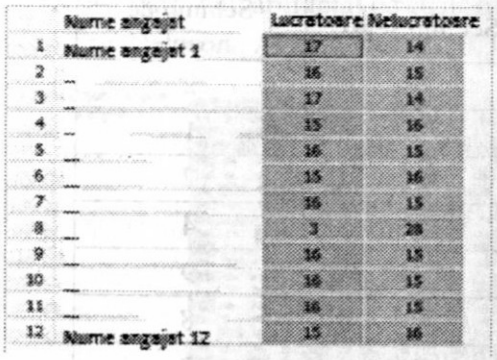


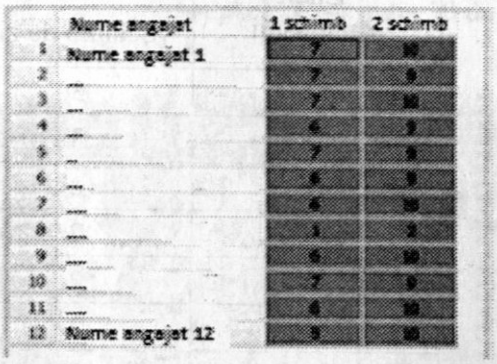
Figura 5.10. Graficul pentru cel de-al doilea exemplu

Spre deosebire de exemplul anterior, numerele din celulele tabelului au o semnificaţie mai mare, şi anume, dacă numărul 1 este în celulă, acest lucru înseamnă că ospătarul lucrează în prima tură, dacă este numărul 2 – pentru a doua tură. Numărul total de zile lucrătoare şi zile libere pentru fiecare ospătar este prezentat în Figura 5.11.



	Nume angajat	Lucratoare	Nelucratoare
1	Nume angajat 1	17	14
2	...	16	15
3	...	17	14
4	...	15	16
5	...	16	15
6	...	15	16
7	...	16	15
8	...	3	28
9	...	16	15
10	...	16	15
11	...	16	15
12	Nume angajat 12	15	16

Figura 5.11. Tabelul cu numărul de zile lucrătoare şi zile libere



	Nume angajat	1 schimb	2 schimb
1	Nume angajat 1	7	10
2	...	7	9
3	...	7	10
4	...	6	9
5	...	7	9
6	...	6	9
7	...	6	10
8	...	1	2
9	...	6	10
10	...	7	9
11	...	6	10
12	Nume angajat 12	9	10

Figura 5.12. Tabelul cu numărul de ieşiri în prima şi a doua tură

După cum se poate observa din Figura 5.11, toţi ospătarii, cu excepţia celui de-al optulea, care a fost în concediu în cea mai mare parte a lunii, au între 15 şi 17 zile lucrătoare. Dacă presupunem că pentru fiecare zi lucrătoare chelnerii au lucrat (cu excepţia prânzului o oră) timp de 8 ore, atunci o lună se dovedeşte de 120, respectiv 136 de ore.

În exemplul precedent, tabelul de distribuţie pentru modificările rezultatelor angajaţilor nu aveau sens, deoarece numărul de schimburi a fost egal cu unu. În acest exemplu, numărul de schimburi este 2. Într-adevăr, în formularea problemei, s-a estimat că toţi ospătarii au acelaşi număr de ieşiri în prima tură, ca şi în cea de-a doua. Figura 5.12 prezintă un astfel de model. După cum se poate observa din acest tabel pentru toţi ospătarii (cu excepţia celui de-al optulea, care era în vacanţă), până la un număr întreg (egal cu unu), promisiunea a fost îndeplinită. Rezultate similare sunt obţinute folosind un algoritm genetic dezvoltat pe baza teoriei reţelelor neuronale.

Un exemplu de trei schimburi. De data aceasta, se ia în considerare un caz cu trei schimburi. Acesta este cazul când restaurantul este organizat nonstop. Să presupunem că acelaşi proprietar al restaurantului, despre care s-a discutat în exemplul precedent, a decis să treacă la lucrările nonstop în localul său.

Tabelul 5.10. Necesarul de chelneri în funcţie de ziua săptămânii şi de schimburi

*Zilele săptămânii	Numărul schimburilor/turelor		
	Schimb de zi	Schimb seral	Schimb de noapte
Luni	3	4	2
Marţi	3	3	1
Miercuri	2	2	2
Joi	2	3	4
Vineri	2	4	9
Sâmbătă	2	9	8
Duminică	2	9	2

În acest tabel, prima coloană (schimbul zilnic) a fost lăsată neschimbată, în comparaţie cu Tabelul 5.10, a doua (schimbul de seară) uşor schimbată în direcţia creşterii necesităţii de chelneri, iar a treia a fost construită folosind intuiţia proprietarului restaurantului şi unele prelucrări statistice ale datelor privind veniturile restaurantului pe tura de noapte. Pentru claritate, Figura 5.13 prezintă necesarul chelnerilor pentru o tură de noapte.

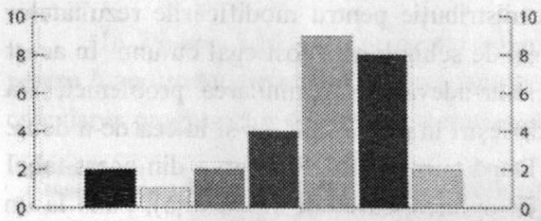


Figura 5.13. Necesarul de chelneri timp de o săptămână (exemplul 3, tura de noapte)

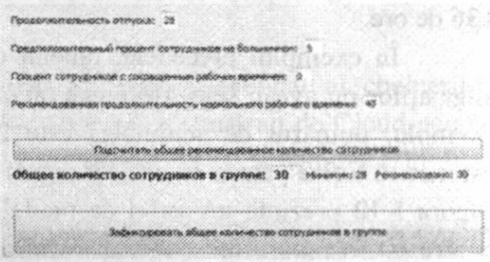


Figura 5.14. Rezultatele calculării numărului optim de chelneri

Durata primei şi celei de-a doua ture a rămas neschimbată (de la 8:00 la 17:00, de la 17:00 la 2:00), începutul celei de-al treia ture a fost stabilit de la 2:00, iar finalul

la 8:00. Din Tabelul 5.10 se vede că sâmbătă necesarul de chelneri este cel mai mare (2 + 9 + 8 = 19). Figura 5.14 prezintă recomandările programului pe această problemă.

După cum se poate observa din Figura 5.14, numărul minim de chelneri pentru care este posibilă programarea este 28. Dar pentru ca doi chelneri să plece în concediu în același timp, numărul total de chelneri angajați ar trebui adus până la cel puțin 30 de persoane. De aceea, AFM: Scheduler 1/11 recomandă acest număr.

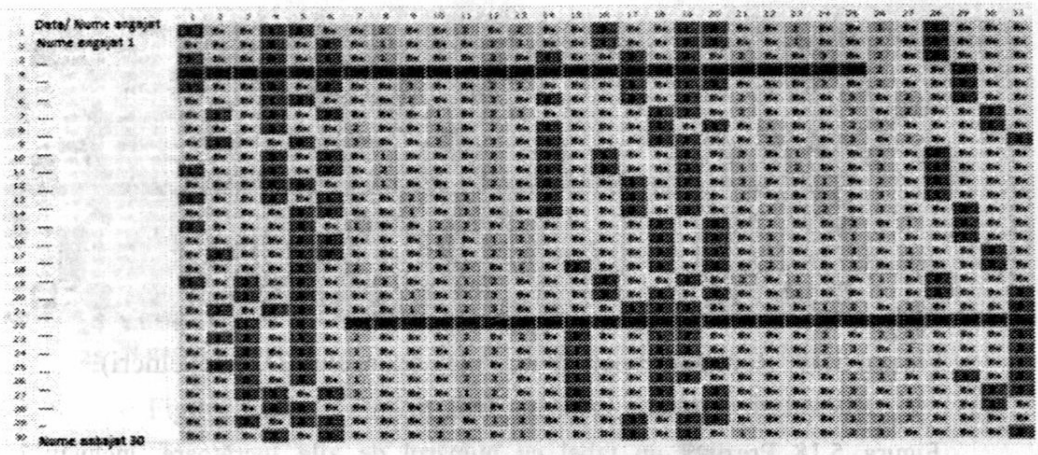


Figura 5.15. Rezultatele pentru al treilea exemplu (30 de chelneri)

Pentru o imagine mai clară, prezentăm un tabel cu distribuirea weekend-urilor și a zilelor lucrătoare (Fig. 5.16).

	Nume angajat	Lucratoare	Nelucratoare
1	Nume angajat 1	12	19
2	...	11	20
3	...	12	19
4	...	2	29
5	...	12	19
6	...	11	20
7	...	12	19
8	...	11	20
9	...	12	19
10	...	11	20
11	...	12	19
12	...	11	20
13	...	12	19
14	...	11	20
15	...	12	19
16	...	11	20
17	Nume angajat 17	12	19

Figura 5.16. Tabelul cu numărul de zile lucrătoare și zile libere

După cum se poate observa din acest tabel (Fig. 5.16), cei mai mulţi chelneri au 11-12 zile lucrătoare pe lună. Dacă scădem o oră de prânz din nouă ore de muncă şi înmulţim numărul rezultat cu numărul de zile lucrate, se dovedeşte că ospătarii nu ating chiar jumătate din rata maximă de încărcare. Un astfel de program nu este potrivit pentru utilizarea practică. Figura 5.17 prezintă un program sumar al activităţii chelnerilor.

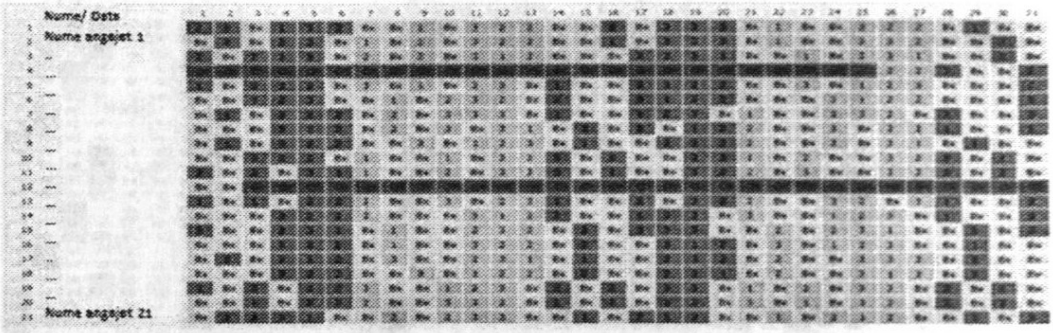


Figura 5.17. Rezumatul pentru al treilea exemplu (21 de chelneri)

Figura 5.18 Prezintă un tabel cu numărul de zile lucrătoare, inclusiv în weekend.

	Nume angajat	Lucrator	Nelucrator
1	Nume angajat 1	18	13
2	---	17	14
3	---	18	13
4	---	4	27
5	---	18	13
6	---	17	14
7	---	18	13
8	---	17	14
9	---	17	14
10	---	17	14
11	---	18	13
12	---	0	31
13	---	18	13
14	---	17	14
15	---	18	13
16	---	16	15
17	---	17	14
18	---	16	15
19	---	18	13
20	---	17	14
21	Nume angajat 21	18	13

Figura 5.18. Tabelul cu numărul de zile lucrătoare şi zile libere pentru 21 de ospătari

	Nume angajat	1 schimb	2 schimb	3 schimb
1	Nume angajat 1	4	6	8
2	---	4	7	6
3	---	6	7	6
4	---	9	9	1
5	---	6	7	6
6	---	3	9	9
7	---	6	7	7
8	---	6	8	5
9	---	5	9	6
10	---	4	7	6
11	---	3	9	7
12	---	9	9	3
13	---	4	9	6
14	---	6	7	6
15	---	6	6	7
16	---	6	9	6
17	---	3	9	8
18	---	3	7	9
19	---	3	8	7
20	---	3	9	6
21	Nume angajat 21	3	6	7

Figura 5.19. Tabelul de distribuţie pentru schimburile de lucru ale angajaţilor

După cum se poate observa din tabel, majoritatea ospătătorilor au 17-18 zile lucrătoare pe lună, adică aproximativ 120 de ore de lucru contabile. Tranziţiile de la turele de noapte la schimburile de noapte nu sunt atât de frecvente. Timpul intermediar este de doar 9 ore. Figura 5.20 prezintă un fragment dintr-un tabel cu pauze scurtate, prin care este uşor a găsi toate schimburile succesive. În această figură, celulele corespunzătoare sunt evidenţiate cu săgeţi roşii.

	Nume angajat	Ziua planificarii	Pauza
15	Nume angajat 6	4	09:00
16	Nume angajat 6	12	09:00
17	Nume angajat 6	18	00:00
18	Nume angajat 6	25	00:00
19	Nume angajat 7	5	09:00
20	Nume angajat 7	26	09:00
21	Nume angajat 8	5	09:00
22	Nume angajat 8	13	00:00
23	Nume angajat 8	28	06:00
24	Nume angajat 9	5	09:00
25	Nume angajat 9	20	09:00

Figura 5.20. Fragment dintr-un tabel cu pauze mai scurte

AFM: Scheduler 1/11 are un instrument special şi convenabil pentru înlocuirea angajaţilor. Adevărat, cel mai probabil, pentru utilizarea uşoară a acestei oportunităţi, trebuie de angajat încă unul sau doi (în funcţie de personalul restaurantului) chelneri.

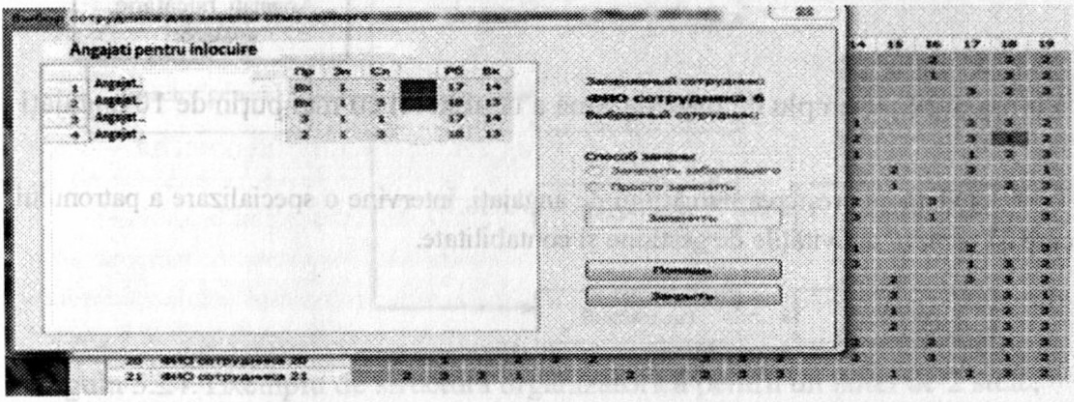


Figura 5.21. Detaliu din fila de înlocuire a angajaţilor

Tehnica grafică de mai sus poate fi utilizată pentru tot personalul restaurantului.

5.2. Personalul hotelier

Organizarea personalului unui hotel se efectuează conform structurii organizatorice stabilite.

Un hotel de categorie modestă şi cu capacitate relativ redusă nu ridică probleme deosebite în acest sens. Deoarece în cadrul unui hotel mai mic singura diferenţă este amploarea sarcinilor şi nu activităţile în sine, în aceste cazuri, sunt preluate în cadrul unor posturi activităţi specifice diferitelor departamente.

În continuare, sunt prezentate câteva exemple de structuri diferenţiate în funcţie de capacitatea şi categoria hotelului.

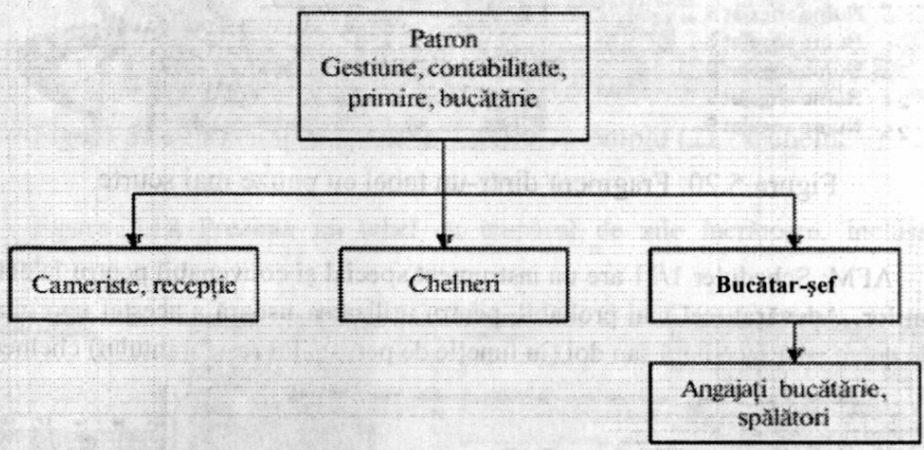


Figura 5.22. Exemplu de organigramă a unui hotel cu mai puţin de 10 angajaţi

Odată cu creşterea numărului de angajaţi, intervine o specializare a patronului, care îşi rezervă activităţile de gestiune şi contabilitate.

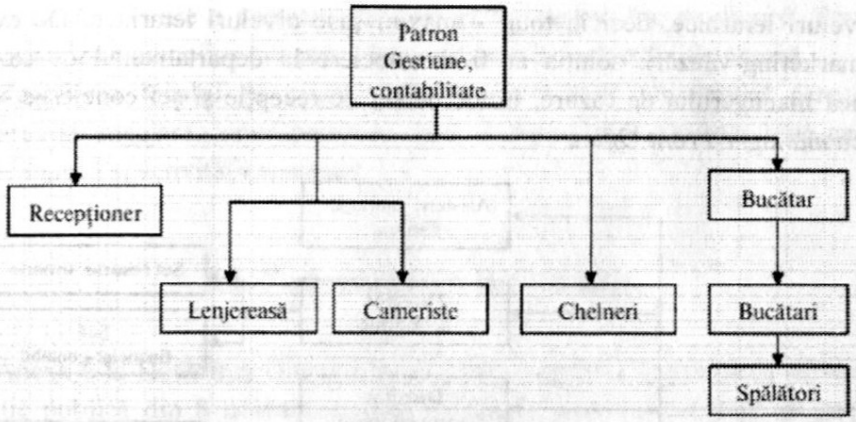


Figura 5.23. Exemplu de organigramă a unui hotel cu 10-49 de angajaţi

Pentru un hotel de categorie medie, dar cu un număr mai mare de angajaţi, poate deveni funcţională o structură organizatorică care să aibă la bază elementele funcţiune şi procese.

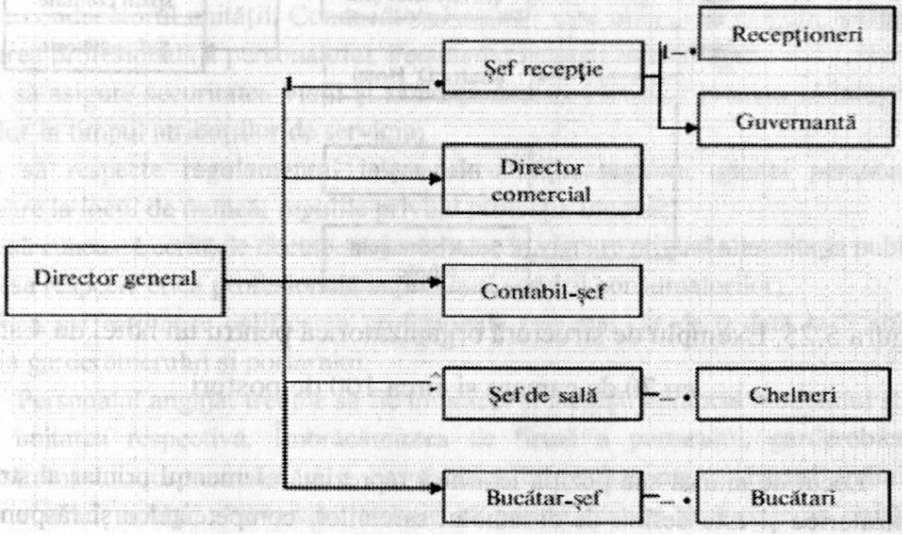


Figura 5.24. Exemplu de structură organizatorică pentru un hotel de 2 stele, cu 30 de camere şi peste 60 de posturi

Opţiuni mult mai numeroase pot fi formulate în cazul unui mare hotel. Totuşi, între poziţia de top a managementului şi baza structurii nu ar trebui să fie mai mult de

patru niveluri ierarhice, deci în total – maxim şase niveluri ierarhice. De exemplu, pentru marketing-vânzări, soluţia ar fi de asociere la departamentul de cazare, în subordinea managerului de cazare, în loc de şef de recepţie şi şef concierge se poate înlocui cu *manager Front Office.*

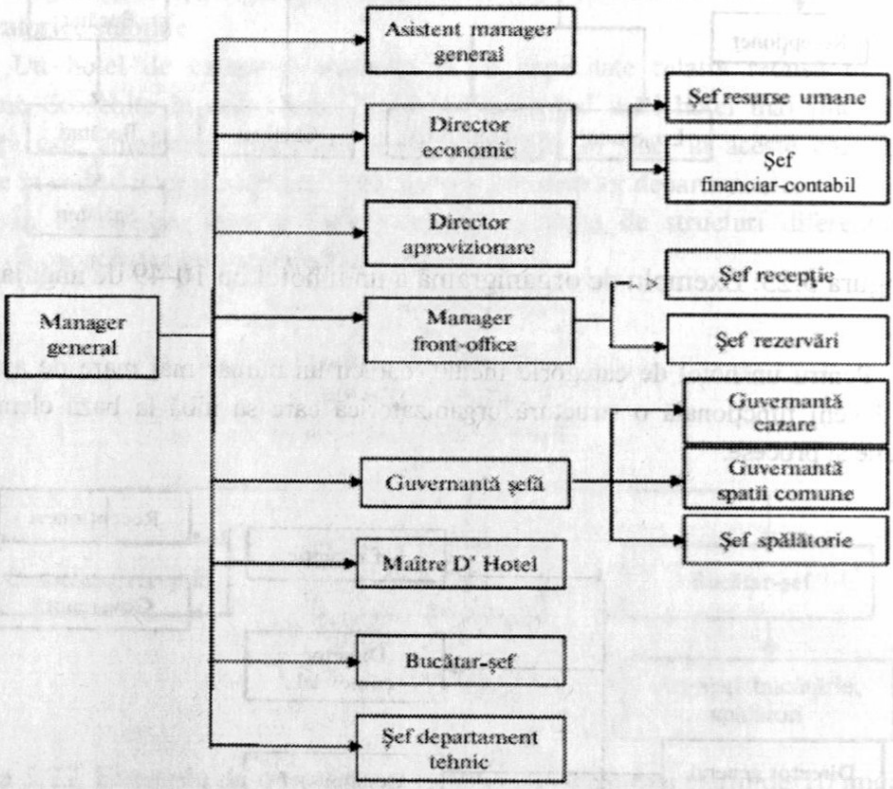


Figura 5.25. Exemplu de structură organizatorică pentru un hotel de 4 stele, cu 70 de camere şi circa 100 de posturi

Locul de muncă sau poziţia ierarhică reprezintă elementul primar al structurii organizatorice şi este definit de ansamblul sarcinilor, competenţelor şi răspunderilor stabilite pentru un membru al organizaţiei.

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

Analiza muncii reprezintă o inventariere a activităţilor realizate la nivelul unui loc de muncă, iar descrierea locului de muncă reprezintă o listă cu sarcinile şi

obligaţiile 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 şi angajarea unor persoane care să corespundă cât mai bine cerinţelor locului de muncă şi activităţii acestuia.

5.3. Personalul de alimentaţie

Anexa 6 la Hotărârea Guvernului nr.1209 cu privire la prestarea serviciilor de alimentaţie publică din 8 noiembrie 2007 *Cerinţele profesionale faţă de personalul angajat în unităţile de alimentaţie publică* [35] din componenţa personalului angajat în unităţile de alimentaţie publică fac parte: administratorul sălii, ospătarul, barmanul, bucătarul, bufetierul, casierul, garderobierul, portarul, vânzătorul în secţia culinară. Personalul, indiferent de tipul unităţii de alimentaţie publică, trebuie să treacă un instructaj privind regulile de ordin intern ale unităţii. Funcţiile, obligaţiile, drepturile şi responsabilitatea personalului angajat trebuie să fie expuse în fisa postului şi aprobate de către conducătorul unităţii. Conducătorul unităţii este obligat să asigure, sistematic, calificarea profesională a personalului. Personalul angajat este obligat:

- să asigure securitatea vieţii şi sănătăţii consumatorului, precum şi integritatea bunurilor în timpul atribuţiilor de serviciu;
- să respecte regulamentul intern al unităţii, regulile igienei personale şi referitoare la locul de muncă; regulile privind protecţia muncii;
- să cunoască cerinţele documentelor tehnice în vigoare privind alimentaţia publică;
- să respecte etica profesională în procesul servirii consumatorilor;
- să perfecţioneze calificarea profesională (nu mai rar de o dată la 5 ani), cu excepţia garderobierului şi portarului.

Personalul angajat trebuie să fie îmbrăcat şi încălţat conform modelului stabilit pentru unitatea respectivă. Îmbrăcămintea de firmă a portarului, garderobierului, administratorului, ospătarului şi a barmanului în restaurante şi baruri trebuie să confirme stilul unităţii. Personalul trebuie să poarte ecuson cu emblema unităţii şi indicarea funcţiei. Întregul personal al unităţii trebuie să treacă, periodic, controlul medical, conform criteriilor stabilite de către Ministerul Sănătăţii, să susţină examenul la cunoştinţele sanitare. Fiecare angajat trebuie să posede carnet medical, în care se vor introduce rezultatele examinării medicale.

Cerinţe faţă de administrator. Administratorul trebuie:

- să posede pregătire specială în domeniu prin intermediul şcolilor profesionale;

- să cunoască legislaţia muncii şi legislaţia privind protecţia consumatorului, regulile de preparare şi servire a bucatelor, actele normative în vigoare privind alimentaţia publică;

- să poarte răspundere pentru pregătirea sălii de consum, respectarea orarului de funcţionare, menţinerea ordinii în local;

- să posede cunoştinţe privind formele de servire a consumatorilor, aranjarea mesei şi regulile de etică;

- să cunoască bazele merceologice privind indicatorii calităţii pentru produsele alimentare şi culinare;

- să cunoască metodele tradiţionale de preparare a producţiei culinare, băuturilor şi regulile lor de servire;

- să posede, la nivel minim, o limbă străină şi să cunoască terminologia profesională şi particularităţile servirii consumatorilor străini (pentru administratorii restaurantelor);

- să cunoască particularităţile prezentării şi servirii bucatelor naţionale, de firmă, la comandă;

- să cunoască particularităţile organizării festivităţilor şi servirii anumitor consumatori;

- să efectueze controlul asupra servirii consumatorilor din partea ospătarilor şi barmanilor;

- să asigure o atmosferă binevoitoare, să examineze reclamaţiile consumatorilor privind funcţionarea unităţii.

Cerinţe faţă de ospătar. Ospătarul trebuie:

- să posede pregătire specială în domeniu prin intermediul şcolilor şi cursurilor de profil;

- să cunoască şi să aplice regulile şi metodele tehnice de servire a consumatorilor, de etică şi servire a mesei;

- să cunoască destinaţia veselei de bucătărie, tacâmurilor, inventarului textil utilizat pentru servirea consumatorilor;

- să cunoască regulile şi succesiunea servirii bucatelor, băuturilor, cerinţele faţă de modul de prezentare şi temperatura lor, corespunderea sortimentului de băuturi caracterului bucatelor servite;

- să cunoască principiile de alcătuire a meniului, să poată alcătui meniul pentru bancheturi şi ceremonii şi să cunoască particularităţile organizării acestora;

- să cunoască regulile internaţionale de etică şi servire a consumatorilor străini;

- să cunoască particularităţile preparării, amenajării şi servirii bucatelor naţionale, de firmă, la comandă, a celor internaţionale;

- să cunoască caracteristica calitativă a bucatelor şi băuturilor, pentru a putea informa corect consumatorul, în caz de solicitare;
- să posede o limbă străină la nivelul minim şi să cunoască termenii profesionali (în cazul restaurantelor);
- să cunoască regulile de exploatare a aparatului de casă cu memorie fiscală, de întocmire a contului şi achitare a consumatorului, inclusiv prin cartelele de credit;
- să cunoască bazele psihologiei şi să respecte principiile eticii profesionale în timpul servirii.

Cerinţe faţă de barman. Barmanul trebuie:
- să posede pregătire specială în domeniu prin intermediul şcolilor şi cursurilor de profil;
- să cunoască regulile de etică şi tehnica servirii consumatorului la linia de bar şi în sală;
- să cunoască sortimentul produselor, reţetele, tehnologia preparării, regulile de expunere şi servire a băuturilor, cocktailurilor, gustărilor, bucatelor şi altor bucate;
- să cunoască regulile internaţionale de etică şi servire a consumatorilor străini;
- să posede o limbă străină la nivelul minim (în cazul restaurantelor);
- să cunoască tipurile şi destinaţia inventarului, veselei, tacâmurilor, utilajului pentru prepararea şi comercializarea băuturilor şi bucatelor;
- să cunoască şi să respecte condiţiile şi termenele de păstrare a produselor, inclusiv a celor culinare;
- să cunoască regulile de exploatare a aparaturii video, de întocmire a contului şi achitare a consumatorului;
- să cunoască informaţia privind chemarea taxiului, a poliţiei, asistenţei medicale, echipei de pompieri.

Cerinţe faţă de bucătar. Bucătarul trebuie:
- să aibă o pregătire specială în domeniu prin intermediul şcolilor profesionale;
- să cunoască tehnologia de preparare, regulile de amenajare şi temperatura de servire a bucatelor;
- să prezinte consumatorilor informaţie scurtă cu privire la conţinutul produsele servite;
- să cunoască şi să îndeplinească cerinţele legislaţiei privind condiţiile şi termenele de păstrare a produselor culinare;
- să cunoască mecanismul de instalare şi funcţionare a utilajului respectiv, asigurând securitatea consumatorilor în timpul servirii.

Cerinţe faţă de bufetier. Bufetierul trebuie:

- să posede pregătire specială în domeniu prin intermediul şcolilor şi cursurilor de profil;
- să cunoască modul de servire şi de achitare a consumatorilor;
- să servească produsele culinare conform normelor stabilite;
- să cunoască şi să îndeplinească regulile de exploatare a utilajului frigorific;
- să cunoască sortimentul, reţeta, tehnologia de preparare a bucatelor, băuturilor;
- să respecte termenul şi temperatura păstrării bucatelor, semifabricatelor, producţiei culinare;
- să cunoască metodele de expunere a mărfurilor şi termenele de păstrare a acestora;
- să cunoască caracteristica merceologică a mărfurilor;
- să cunoască metodele şi regulile de ambalare a produselor;
- să cunoască regulile de exploatare a aparatului de casă cu memorie fiscală.

Cerinţe faţă de casier. Casierul trebuie:

- să posede pregătire specială în domeniu prin intermediul cursurilor de profil;
- să cunoască modalităţile de executare a operaţiunilor de casă;
- să cunoască sortimentul produselor comercializate şi costul lor;
- să cunoască mecanismul şi regulile de exploatare a aparatului de casă cu memorie fiscală.

Cerinţe faţă de garderobier. Garderobierul trebuie:

- să fie supus instructajului privind regulile de serviciu;
- să cunoască regulile de primire şi păstrare a bunurilor consumatorilor;
- să primească de la consumatori pentru păstrare bunuri şi să poarte răspundere pentru păstrarea lor;
- să acorde ajutor primar clienţilor, în caz de necesitate, în repararea îmbrăcămintei.

Cerinţe faţă de portar. Portarul trebuie:

- să fie supus instructajului privind regulile de serviciu;
- să cunoască regulile de servire a consumatorilor în unitatea respectivă;
- să cunoască amplasarea codului de semnalizare şi de protecţie contra incendiilor şi regulile de utilizare;
- să informeze consumatorii privind amplasarea sălilor şi locurilor libere;
- să supravegheze uşa de intrare a unităţii, iluminarea reclamei, starea sanitară a vestibulului;
- să cunoască informaţia privind chemarea taxiului, a poliţiei, asistenţei medicale, echipei de pompieri.

Sarcini de autoevaluare

1. Cum se formulează cerinţele profesionale faţă de personalul angajat în unităţile de alimentaţie publică?
2. Care sunt activităţile FO?
3. În ce mod poate fi organizat personalului unui hotel?
4. Care sunt caracteristicile muncii hoteliere şi de restauraţie?
5. Ce tehnici sau instrumente de programare a activităţii manageriale sunt aplicate?

Studii de caz

Casierul:
Avem un client nemulţumit care a returnat comanda.
Managerul (replica 1):
Bună ziua. Sunt Ion Pădure, manager. Cu ce vă pot ajuta?
Clientul:
M-am săturat de mâncare proastă. Nu puteţi să o faceţi cum trebuie?
Managerul (replica 2):
Văd că sunteţi supărat, Domnule. Poate că ar trebui să ieşim de aici, din aglomeraţie. Aţi spus că sunteţi nemulţumit de produse. Puteţi să-mi spuneţi ce s-a întâmplat?
Clientul:
Ei bine, aşa cum îi spuneam şi domnului de la casă, cartofii prăjiţi-pai sunt reci, iar Pepsi-Cola este diluată. M-am săturat de servicii proaste.
Managerul (replica 3):
Varianta 1 – Îmi cer scuze pentru cartofii prăjiţi şi pentru Pepsi-Cola. Vom îndrepta greşeala chiar acum. Dar aş vrea să vă spun că ne mândrim cu serviciile noastre. Astăzi însă avem cam puţin personal şi acum la prânz sunt mai mulţi clienţi decât de obicei.
Varianta 2 – Îmi cer scuze pentru cartofii prăjiţi şi pentru Pepsi-Cola. Le vom înlocui imediat.
Clientul:
Asta-i tot ce aud. Scuze. Uitaţi ce este – daţi-mi comanda să mănânc şi să plec.
Managerul (replica 4):
Varianta 1 – Vă voi aduce o nouă comandă chiar acum. Facem tot ce putem, dar nu reuşim întotdeauna să mulţumim toată lumea.
Varianta 2 – Îmi pare rău pentru acest neajuns, Domnule. Vă rog permiteţi-mi să vă înlocuiesc chiar acum întreaga comandă cu produse proaspete.
Clientul: ...

Managerul (replica 5): Iată comanda dvs. corectă, Domnule, şi îmi cer scuze din nou pentru neajuns. Vă plac sandvişurile noastre? Aveţi aici un cupon care vă dă dreptul la un sandviş gratuit. Fiţi oaspetele nostru! Aş dori să acceptaţi să-l folosiţi la următoarea vizită la noi.

Bibliografie recomandată:

1. Stănciulescu G., Micu C. *Managementul operaţiunilor în hotelărie şi restauraţie.* Bucureşti: CH Beck, 2012.
2. Stănciulescu D., Cristea A., Acatrinei M. C., Râşniţă M. *Tehnologie hotelieră - Front Office,* Colecţia THR 5. Bucureşti: Gemma Print, 2002.

Tema 6. TEHNICA OPERAȚIILOR DE FRONT OFFICE ÎN HOTEL

6.1. Ciclul clientului în hotel
6.2. Tranzacţii de servicii între client şi hotel
6.3. Caracteristica precazării, cazării, ocuparea, plecarea clientului

Obiective:
Studiind această temă, masteranzii vor fi capabili:

- ✓ să descrie ciclul clientului în hotel;
- ✓ să estimeze tranzacţii de servicii între client şi hotel;
- ✓ să determine caracteristica precazării, cazării, ocuparea, plecarea clientului;
- ✓ să analizeze factorii de succes ai derulării activităţii de Front Office;
- ✓ să explice rolul Front Office-ului;
- ✓ să argumenteze strategii generale utilizate în vânzarea serviciilor hoteliere.

6.1. Ciclul clientului în hotel

Principala funcţie a compartimentului de Front Office este de a sprijini şi a asigura realizarea tuturor tranzacţiilor şi serviciilor către client. Din acest motiv, operaţiile specifice acestui compartiment al hotelului depind, în mare măsură, de numărul şi volumul tranzacţiilor care au loc pe parcursul perioadei de cazare a clientului.

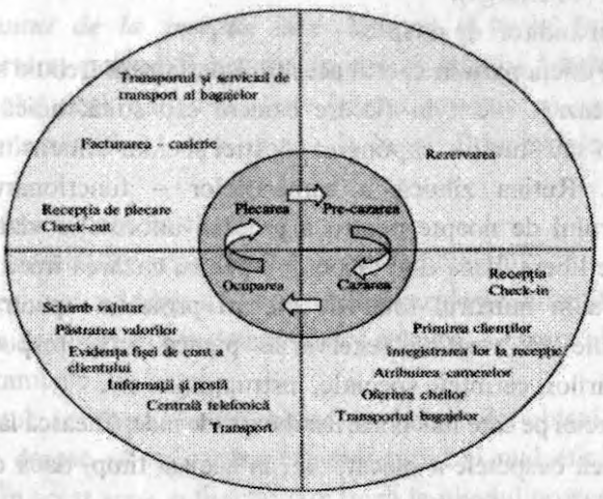


Figura 6.1. Ciclul clientului în cadrul hotelului şi tranzacţiile de servicii

Factorii de succes ai derulării activităţii de Front Office ţin de proiectarea şi utilizarea eficientă a spaţiului de muncă, a echipamentelor şi a regulamentelor aplicate în acest domeniu. În perioada de cazare a clientului se pot identifica mai multe tranzacţii financiare care determină un flux tranzacţional ce poate fi divizat în patru mari etape:

1. precazarea;
2. cazarea;
3. ocuparea;
4. plecarea.

Fiecare etapă din cadrul ciclului implică un anumit set de tranzacţii de servicii între client şi hotel.

6.2. Tranzacţii de servicii între client şi hotel

Front Office este cu adevărat centru al unui hotel. Membrii personalului de la recepţie întâmpină oaspeţii, transportă bagajele acestora, îi ajută să se înregistreze, le dau cheile şi poşta. Camerele de dormit sunt confortabile, bine echipate şi curate. Rolul Front Office-ului este promovarea unei relaţii bune cu oaspeţii.

Funcţia Front Office poate fi împărţită în cinci domenii generale:

1. recepţie;
2. serviciul „sonerie";
3. corespondenta şi informaţii;
4. portarul (concierge);
5. casieri şi auditori de noapte.

Recepţie. Funcţionarii în cadrul acestui departament trebuie să cunoască tarifele stabilite, tipul de cazare oferit în fiecare cameră sau suită, adică tipul de paturi – single, double, twin sau studio – expunerea locaţiei şi chiar dimensiunea.

Camerista. Rutina zilnică a cameristelor – funcţionarul-şef examinează raportul funcţionarului de noapte pentru a procesa informaţia vizavi de ocuparea şi numărul de camere libere, dacă este disponibil pentru cazarea imediată a noilor sosiţi. Se verifică camera şi numărul total de plecări proiectate pentru ziua respectivă. Funcţionarul trebuie să verifice rezervările pentru ziua respectivă, notând ora aproximativă a sosirilor, cerinţele speciale, instrucţiunea etc.

Cele trei sarcini pe care funcţionarii trebuie să le îndeplinească la plecarea oaspeţilor:

- indică dacă oaspetele a plecat, dar, în acelaşi timp, dacă camera este sau nu disponibilă pentru un nou oaspete;

- anunță administratorul casei;
- notifică operatorii de telefonie și/sau funcționarii de informații.

Înregistrare. Clasificarea oaspeților în conformitate cu trei categorii generale:

✓ pe grupe – categorie care implică un număr substanțial de oaspeți care pot ajunge la aproximativ sau în aceeași oră;

✓ oaspeți cu rezervare – oaspetele vine la grefierul de înregistrare, fiecare trebuie să fie întâmpinat plăcut și întrebat dacă are sau nu rezervare;

✓ walk-ins – persoane care vin la hotel fără rezervare și cer o cameră.

Manageri asistenți. Managerii asistenți nu fac parte din personalul de la recepție, dar trebuie să fie incluși în zona de recepție.

Serviciul „Sonerie"

Portari. Pentru acei oaspeți care sosesc cu mașina sau taxiul privat, primul angajat al hotelului pe care îl întâlnesc este portarul.

Bellmen. Odată ce oaspeții s-au înregistrat și li s-a atribuit o cameră, aceștia sunt preluați de către funcționării hotelului denumiți „bellmen" a căror funcție este de a transporta bagajele de oaspeți și de a-i conduce la camera lor.

Corespondența și informarea. Gestionarea poștei oaspeților înainte de sosire, în timpul ședерii lor și după verificarea acestora este, probabil, cea mai importantă sarcină a funcționarului; iar serviciul de informare este, de obicei, limitat la răspunsul la întrebări cu privire la camerele de oaspeți și alte facilități ale hotelului.

Casieri și auditori de noapte. Automatizarea completă a funcțiilor de primire, rezervare și contabilitate a fost și este încă dorința fervență a majorității operatorilor hotelieri.

Departamentul de la recepție este denumit și *front-desk.* 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 ce-i 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 recepţie trebuie să asigure o informare clară şi simplă cu privire la produsul de cazare oferit, să antreneze clienţii în procesul de înregistrare şi să răspundă cu promptitudine la cerinţele clienţilor.

Fiind vorba despre o interacţiune interumană, personalul departamentului trebuie să îşi dezvolte o serie de aptitudini de comunicare în relaţia cu clienţii:

1. Menţinerea unui contact vizual cu clienţii important, deoarece arată atenţie şi respect.

2. Prezenţa zâmbetului în conversaţia cu clienţii denotă o atitudine pozitivă şi caldă.

3. O poziţie a corpului normală, fără gesturi şi mişcări dezagreabile, întrucât reprezintă modalitatea de a te prezenta în faţa clientului.

4. Menţinerea pe tot timpul perioadei de muncă a unui aspect fizic ordonat, curat reflectă mândria pentru propria persoană.

5. Pe parcursul conversaţiei trebuie folosit un limbaj simplu şi clar, utilizând un ton plăcut, în acest fel clienţii vor înţelege mai uşor informaţiile cerute.

În *momentul recepţiei*, atât eforturile sectorului de marketing, cât şi sistemele computerizate de rezervare trebuie să lucreze împreună. Problema de bază la care trebuie să răspundă recepţia este: „Va primi clientul ceea ce a fost promovat şi promis?". Personalul de la recepţie trebuie să fie cât mai bine instruit pentru a putea asigura eficienţa procesului de înregistrare, dar şi pentru a descrie cât mai bine oferta de servicii a hotelului şi a crea o impresie pozitivă care să contribuie la satisfacţia clienţilor. Procesul de recepţie a clienţilor în cadrul hotelului poate fi împărţit în cinci etape, aşa cum se poate observa în Figura 6.2.

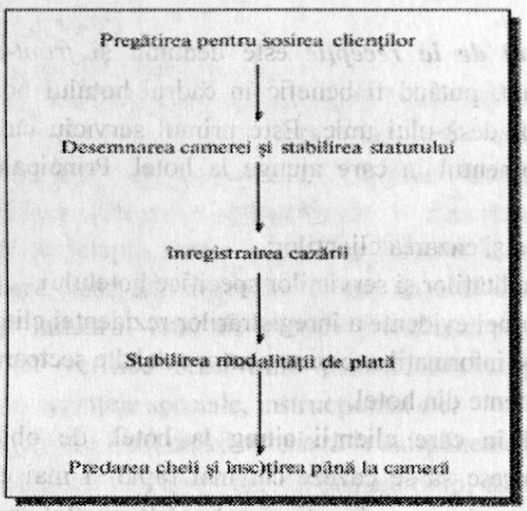


Figura 6.2. Procesul de recepţie a sosirii clientului

Pregătirea pentru sosirea clienţilor înainte de a înregistra cazarea clienţilor şi atribuirea camerelor presupune că personalul de la recepţia hotelului trebuie să deţină o serie de informaţii esenţiale pentru desfăşurarea întregului proces. Aceste informaţii se referă la:

- ✓ statutul camerelor şi disponibilitatea lor;
- ✓ sosirile şi plecările aşteptate;
- ✓ sosirile cu cereri speciale.

De regulă, evidenţa acestor informaţii se realizează cu o zi înainte de sosirea clienţilor, în hotelurile cu sisteme computerizate de informaţii, actualizarea se realizează în mod continuu, cu fiecare tranzacţie înregistrată. De asemenea, sistemul asigură o accesare a informaţiilor reale în orice moment şi de către orice departament. În această primă etapă a procesului de recepţie se pune, pentru prima dată, problema existenţei şi menţinerii unei corelaţii între activităţile departamentului de recepţie şi cel al serviciului de etaj. Această problemă devine critică în situaţii de creştere a ratei ocupării în hotel, când devine vital ca serviciul de etaj să asigure o returnare rapidă în sistemul de disponibilităţi a camerelor eliberate, dar cu menţinerea standardelor de calitate.

Informaţiile referitoare la statutul camerelor din hotel se pot sintetiza la nivelul recepţiei astfel:

Vacantă/curată (V) – camera este vacantă, au fost realizate serviciile de pregătire şi curăţenie necesare pentru a putea fi atribuită altui client.

Vacantă/murdară (OOS) – camera a fost recent eliberată şi aşteaptă să fie curăţată. În mod normal, pregătirea camerei se realizează în minimum 30 de minute; camerele pot fi atribuite clienţilor care sosesc mai târziu în ziua respectivă.

Ocupată (O) – camera se află în procesul de cazare a clientului/clienţilor care va/vor beneficia de ea pentru una sau mai multe nopţi.

Gata de plecare (X) – camera este ocupată de clienţii care vor pleca mai târziu în ziua respectivă; aceasta poate fi inclusă în sistemul de distribuire, dar pentru clienţii care sosesc mai târziu.

Scoasă din funcţiune (OOO) – camera nu este accesibilă, deoarece există o deficienţă de utilitate în cadrul acesteia sau la aceasta a demarat procesul de recondiţionare, redecorare etc..

Blocată (R) – camera care este rezervată din motive specifice pentru anumiţi clienţi ai hotelului.

Un al doilea gen de informaţii importante, pentru realizarea procesului de recepţie, este lista zilnică a sosirilor şi plecărilor. Indiferent de modalitatea în care se

realizează colectarea şi stocarea acestora în cadrul departamentului de Front Office, trebuie să cuprindă următoarele date:

LISTA SOSIRILOR

Data: 15 Decembrie 2004

Nume	Tipul camerei cerute	Tarif	Data plecării	Observaţii
D-nul A. G.	S	45	16/12	Firma XXX
D-na F. R.	S	43	21/12	Conferinţa...

Figura 6.3. Model de listă a sosirilor şi plecărilor clienţilor

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

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

Dacă rezultă o insuficienţă a camerelor pentru cazarea tuturor voiajorilor aşteptaţi să sosească într-o zi, personalul de la recepţie trebuie să caute locuri de cazare la hotelurile vecine. Acest proces se numeşte *însoţirea clienţilor*. În plus, majoritatea hotelurilor profesioniste păstrează o evidenţă a istoricului clienţilor, în care se înregistrează o serie de detalii cu privire la experienţa, pe care au avut-o anterior clienţii. Din acest motiv, când se primeşte lista potenţialelor sosiri, primul lucru care trebuie să fie realizat de către personalul de la recepţie este să verifice dacă există clienţi care au mai beneficiat altădată de serviciile de cazare ale hotelului şi, în acest fel, să se identifice acţiuni specifice pentru a asigura o experienţă favorabilă. De exemplu, dacă un client s-a plâns anterior de gălăgia străzii, recepţionerul trebuie să ia în considerare această plângere şi să asigure o amplasare a clientului în sectorul mai liniştit al hotelului.

Atribuirea sau desemnarea camerelor. Procesul de atribuire a camerelor şi de tarifare a lor diferă, în primul rând, în funcţie de categoria de clienţi.

Sosiri aşteptate. Tariful este stabilit împreună cu clientul în momentul în care se face rezervarea şi camera este atribuită în momentul de înregistrare la hotel. Dar tehnica se modifică atunci când este vorba de clienţi cu cerinţe 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, recepționerul 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 recepționerul le impune.

Înregistrarea sosirii. Scopul înregistrării este de a înregistra 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.

HOTELKTNG
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
- Când
- Agenție

Numele companiei: .....
Destinația următoare: .....
Semnătura clientului: .....
Semnătură recepție: .....

Notă: Eliberarea camerei se face până la ora 12 a.m.
Clienții sunt sfătuiți să cîtească informațiile afișate la recepție
Vă rugăm să utilizați seiful hotelului pentru păstrarea valorilor.

Figura 6.4. Model de formular de înregistrare a sosirii clientului

Data de sosire și de 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 plătind un tarif de ocupare pentru o singură persoană, sau trei persoane se pot caza într-o cameră dublă, cerând un pat suplimentar.

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

Numărul camerei – înainte de a completa formularul de înregistrare, recepţionerul trebuie să atribuie camera de cazare în conformitate cu cerinţele clienţilor.

Numele, adresa, numărul de paşaport, data şi locul de naştere sunt importante atunci când voiajorii sunt străini, iar recepţionerul are obligaţia de a verifica paşaportul acestora.

Naţionalitatea – se cere prin lege să fie înregistrată la sosirea clientului.

Plata este importantă pentru administrarea plăţilor şi încasărilor hotelului.

Destinaţia următoare este importantă pentru hotel, deoarece poate constitui o oportunitate pentru un lanţ hotelier, asigurându-se rezervarea prin recepţia hotelului.

Semnătura clientului este importantă, deoarece asigură faptul că voiajorul a citit şi a aprobat detaliile înregistrate la recepţia hotelului.

Semnătura recepţionerului – orice problemă apărută în urma înregistrării unui client trebuie să aibă un responsabil, prin această semnătură, hotelul se asigură de asumarea acestei responsabilităţi de către angajaţi.

La acceptarea cazării grupurilor de turişti, care aduc un volum mai mare la nivelul înregistrărilor de cazare, managementul hotelului trebuie să stabilească în funcţie de rata de ocupare previzionată care va fi perioada în care se pot accepta astfel de cereri. *Alţi factori* de care trebuie să se ţină seama sunt: perioada în timpul săptămânii, durata de cazare, numărul de camere cerute, utilităţile, serviciile achiziţionate, tariful respectiv discount-ul aplicat. Caracteristică pentru astfel de grupuri este uniformitatea serviciilor asigurate clienţilor. Aceasta conduce la formarea unor pachete standardizate cu preţuri reduse. În condiţiile 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, recepţia se poate pregăti înainte de venirea grupului şi să organizeze cât mai eficient întregul set de operaţii necesare.

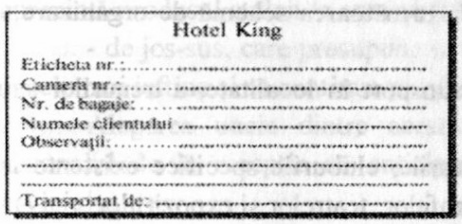
O mare parte din *activitatea serviciului Front Office* se va înregistra în cadrul compartimentului de hol, denumit şi *compartiment concierge*, care are o formă europeană şi este creat din: mail-information & key desk, beli captain & beli boys. Postul-cheie al compartimentului concierge este lucrătorul concierge. El este prezent la front-desk şi are ca sarcini o serie de servicii care încep cu trierea corespondenţei,

întâmpinarea clientului, înmânarea cheii camerei, asigurarea de servicii externe hotelului şi se încheie cu plecarea clientului şi, respectiv, asigurarea mijlocului de transport sau chiar a transportului, încărcarea bagajelor şi reexpedierea corespondenţei primite după părăsirea hotelului. Pentru o organizare eficientă la nivelul echipei concierge din cadrul hotelului, este important ca la sfârşitul fiecărei zile să se primească lista cu sosirile şi plecările din ziua următoare. Lista trebuie să cuprindă câteva informaţii esenţiale din punctul de vedere al concierge-ului, şi anume:

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

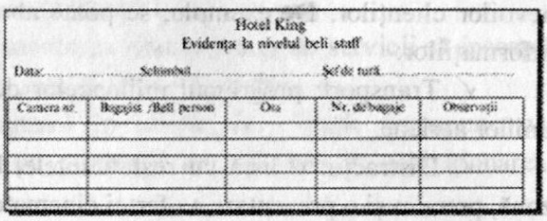
Transportul bagajelor. Portarii sau bagajierii (*beli staff*) formează echipa, care asigură transportul bagajelor clienţilor de la şi înspre camera de hotel. Problema acestui serviciu devine critică în momentul, în care la hotel se aşteaptă cazarea unui grup de persoane (excursie de grup, participanţi la întâlniri). Astfel, la sosire, procedura pe care o adoptă echipa de bagajieri este foarte simplă:

- ✓ de fiecare dată când bagajierul transportă la cameră bagajul clientului va completa un formular;


Hotel King

Eticheta nr.: .....
Camera nr.: .....
Nr. de bagaje: .....
Numele clientului: .....
Observaţii: .....
.....
.....
Transportat de: .....

Figura 6.5. Model de etichetă de bagaj


Hotel King
Evidenţa la nivelul beli staff

Data: ..... Schimbul ..... Şef de tură .....

Camera nr.	Bagajist /Beli person	Ora	Nr. de bagaje	Observaţii

Figura 6.6. Model de evidenţă a activităţii zilnice

- ✓ periodic, pe parcursul unei zile, se va înregistra numărul de bagaje transportate, în condiţii de siguranţă;
- ✓ se vor menţine grupate bagajele ce aparţin unui grup pentru a evita pierderea acestora.

Tot în sarcina lucrătorului concierge cade şi facilitarea transportului clienţilor de la sau înspre hotel, mai ales dacă hotelul dispune de propriul serviciu de transport.

Din punctul de vedere al organizării activităţii, dar şi datorită unei politici de asumare a responsabilităţii faţă de clienţi, şi aici se impune evidenţierea clară a

serviciilor furnizate clienţilor. Odată ce clientul şi-a finalizat procedura de înregistrare, lucrătorul concierge, respectiv echipa *beli staff* este responsabilă de însoţirea clientului până în cameră, unde îi va prezenta acestuia utilităţile camerei şi modul de funcţionare a diverselor aparate şi îi va înmâna cheia.

Majoritatea hotelurilor furnizează 24 de ore servicii telefonice locale sau internaţionale directe pentru telefonul din camera de hotel. Din acest motiv, este necesară existenţa 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 absenţa acestuia, furnizarea de informaţii cu privire la starea vremii, apelarea unei alte camere de hotel sau departament etc. Regulile de utilizare a telefonului trebuie însuşite de toată lumea, iar în camera de hotel trebuie să existe o listă cu principalele numere sau interioare ale departamentelor hotelului. Atunci când se asigură şi servicii de fax, acesta se instalează la biroul rezervări sau în imediata apropiere a recepţiei.

La nivelul recepţiei şi a concierge-ului, clienţii pot cere anumite informaţii de interes local, fiind absolut necesară o furnizare eficientă, clară a acestora. În sprijinul personalului angajat într-o astfel de comunicare directă cu clienţii, o organizare la nivelul volumului de informaţii va asigura promptitudinea şi calitatea satisfacerii nevoilor clienţilor. De exemplu, se poate aborda următoarea schemă de organizare a informaţiilor:

✓ Transport: programul mijloacelor de transport în localitate, a trenurilor sau liniilor aeriene.

✓ Distracţii: o listă cu restaurantele, barurile, cluburile specifice existente în zonă, precum şi o prezentare a ofertei cinematografelor, teatrelor şi expoziţiilor.

✓ Informaţii generale: hărţi cu localitatea sau zona respectivă, numere de telefon de la consulate, informaţii religioase, o listă cu doctori, dentişti, oftalmologi, agenţiile de turism sau turoperatoare, 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 şi să i se sugereze că există o îmbunătăţire la nivelul cazării prin aceste servicii. De aceea, personalul de la recepţie trebuie să se caracterizeze şi ca foarte buni vânzători de servicii. Este esenţială dezvoltarea lor ca buni vânzători prin cunoaşterea de către aceştia a unor modalităţi de vânzare. Acestea se pot generaliza la următoarele elemente:

✓ Cunoaşterea produsului: respectiv să poată fi capabili să descrie şi să sugereze serviciile şi utilităţile hotelului.

✓ Dorinţa de a vinde: va determina la nivelul personalului o mai mare atenţie asupra nevoilor clienţilor, oferirea de asistenţă şi sfătuirea atunci când este necesar.

✓ Aptitudinile de comunicare: sunt premisa derulării întregului proces de vânzare, depind de natura umană, respectiv abilitatea persoanei de a aborda problemele clienţilor, de a discuta despre acestea şi de a oferi cele mai bune opţiuni.

✓ Tehnicile de vânzare prin care clienţii sunt conştientizaţi de oferta hotelului şi convinşi de necesitatea achiziţionării unor servicii pentru îmbunătăţirea confortului pe perioada de cazare.

Personalul de la recepţie are la dispoziţie două strategii generale utilizate în vânzarea serviciilor hoteliere, şi anume:

1) Oferirea de alternative. Strategia poate fi abordată prin intermediul a *două tehnici*:

- de sus-jos, care presupune ca recepţionerul să înceapă prezentarea opţiunilor de servicii oferite de la cea mai scumpă şi, regresiv, să ajungă la cele mai ieftine alternative. Metoda este foarte potrivită clienţilor care au ca primă cerinţă, în achiziţionarea serviciilor, confortul obţinut. Alternativa de serviciu cea mai costisitoare reprezintă produsul etalon la care se raportează clientul;

- de jos-sus, care presupune ca prezentarea alternativelor de servicii să înceapă cu cele mai ieftine şi să continue progresiv ajungând la cele etalon.

Alegerea uneia dintre aceste tehnici în relaţia cu clienţii presupune ca personalul de la recepţie să anticipeze ce motivaţii are clientul în achiziţionarea serviciului.

2) Vânzarea sugerată. Această strategie implică din partea recepţionerului oferirea unor servicii adaptate la specificul cerinţelor sau nevoilor clienţilor, realizând în acest sens şi o descriere particularizată a gamei de servicii a hotelului.

Recepţia de plecare/Check-out. La plecarea clientului din hotel, procedura de recepţie a plecării reprezintă şi ultimul contact al departamentului de Front Office cu clientul. Este momentul în care se stabilesc ultimele detalii cu privire la serviciile oferite clientului şi când se pot afla informaţii legate de experienţa lor în cadrul hotelului. Prima şi ultima impresie este cu siguranţă importantă pentru formarea unei atitudini favorabile a clientului şi este important pentru personalul de la recepţie să menţină o relaţie caldă, primitoare, de comunicare eficientă cu acesta.

Principalele aspecte de care trebuie să ţină seama recepţionerul la plecarea clientului sunt următoarele:

✓ să salute clientul şi să zâmbească, întotdeauna să încerce să utilizeze în acest sens numele clientului;

✓ să confirme datele legate de client (de ex., numele şi numărul camerei), precum şi serviciile oferite acestuia, pe baza fişei de cont a clientului;

✓ să verifice data de plecare, deoarece unii clienţi sunt nevoiţi să plece mai repede, iar celelalte departamente trebuie informate în acest sens;

✓ să verifice dacă plecarea întârziată a clienţilor aduce un cost suplimentar pentru client;

✓ să verifice costurile suplimentare ataşate serviciilor din cameră: minibar, micul dejun, nota telefonică, spălătorie etc.;

✓ să se asigure că s-a realizat predarea cheii camerei de hotel şi că s-au înapoiat valorile depozitate;

✓ să înmâneze clientului fisă de cont pentru ca acesta să o poată verifica;

✓ să verifice dacă voiajorul doreşte să facă o altă rezervare la destinaţia următoare, mai ales când este vorba de un lanţ hotelier;

✓ să actualizeze datele din înregistrarea cazării clientului.

Fără alte reglementări sau înţelegeri exprese, camerele rezervate pentru clienţi trebuie să fie pregătite pentru aceştia până la ora 15:00, iar camerele clienţilor care pleacă trebuie eliberate înainte de ora 12:00. La solicitarea clienţilor, şi când hotelul nu dispune altfel, respectiv fără plată, conform practicii internaţionale, se pot aplica şi tarife speciale pentru rămânerea după ora 12:00 în camere, astfel: pentru rămânerea până la ora 15:00 se va încasa 25% din tariful cazării/noapte aplicabil, minus micul dejun; pentru rămânerea până la ora 18:00 se va încasa 50% din tariful cazării/noapte aplicabil; pentru rămânerea după ora 18:00, 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 şi instrumente de plată diferite: moneda naţională, monede străine liber convertibile, cecuri bancare şi poştale, cecuri de călătorie, card-uri. Voucher-ul este şi el expresia unei modalităţi de plată distincte. Plata în numerar, în moneda naţională, este modalitatea de plată acceptată pretutindeni. Totuşi, plata în numerar comportă mai multe dezavantaje: riscul de pierdere, furt, pierderea dobânzii etc. În plus, pentru operaţiunile din străinătate, adesea, orice plată trebuie precedată de un schimb valutar, care determină cheltuieli de pe urma diferenţelor de curs şi a comisioanelor achitate. Casieriile marilor hoteluri efectuează şi operaţiuni de schimb valutar. Regulamentul hotelier internaţional precizează că hotelul nu este obligat să accepte cecuri, cărţi de credit sau alte mijloace de plată.

Instrumentele de plată

- *Carduri.* La preluarea cererii de rezervare şi la primirea clientului, agentul de rezervări şi, respectiv, recepţionerul se interesează de modalitatea de plată utilizată. Dacă este vorba de un cârd, cu ajutorul imprinter-ului, la sosire, recepţionerul va citi cardul, rezultând trei exemplare de chitanţă de vânzare. Până la plecarea clientului, credit-managerul poate să facă eventuale verificări, consultând lista cu numerele cardurilor neoperaţionale. La plecarea clientului, casierul va controla din nou data limită de valabilitate a cardului, valabilitatea în ţara hotelului (nu toate sunt „valid world wide"). Casierul va înscrie pe chitanţa de vânzare data şi suma totală a notei de plată, iar clientul va semna această chitanţă. Pentru plăţile care depăşesc plafonul stabilit de fiecare emitent de cârd – de exemplu, plăţi de 1000 USD la hotel – casierul va solicita operativ autorizarea operaţiunii. Organismul emitent asigură achitarea chitanţelor de vânzare transmise de hotel, centralizat, însoţite de un document intitulat „sumar centralizator chitanţe". Hotelul datorează organismului emitent al cardului un comision, de exemplu, 2%.

- *Cecuri de călătorie.* Cecurile de călătorie (Thomas Cook, Visa, MasterCard, American Express, Citicorp) sunt înscrisuri a căror valoare fixă este imprimată odată cu tipărirea lor. Valorile nu sunt mari şi sunt exprimate în cifre rotunde. Cecurile de călătorie sunt emise de către bănci, agenţii de turism etc. şi sunt vândute clienţilor 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 atenţie pentru a stabili moneda în care a fost emis. Clientul va contrasemna cecul în faţa casierului, în partea de jos. Cecul va fi acceptat dacă cele două semnături coincid. Pe cec, pe verso, se poate înscrie numărul paşaportului, precum şi data şi locul emiterii. Pentru un carnet de cecuri, comisionul achitat de către client la cumpărare este de 0,5-1%.

- *Cecuri de vacanţă, cecuri bancare* – în general, un cec este un înscris prin care o persoană (trăgător) dă ordin unei bănci (tras) să plătească, în favoarea unui terţ (beneficiar), o sumă determinată de bani, de care trăgătorul dispune ca urmare a unui depozit. Cecurile bancare prezintă riscul de a nu fi acoperite şi din acest motiv rareori sunt acceptate în afara ţării.

- *Viramente bancare* – încasarea voucher-erelor se face prin viramente bancare. La plecarea clientului casierul va verifica corespondenţa dintre serviciile asigurate şi neachitate la hotel, pe de o parte, şi originalul voucher-ului, pe de altă parte. Clientul va semna nota de plată, confirmând prestarea serviciilor care vor fi facturate agenţiei emitente a voucher-ului. Viramentele efectuate prin mijloace electronice sunt utilizate

pentru plăţile importante, transferul fondurilor realizându-se între conturile bancare ale celor doi parteneri. Pentru plăţile efectuate de către turişti în mod direct, viramentul nu reprezintă un sistem utilizat pe scară largă. Costurile viramentelor internaţionale rămân adesea excesive, mai ales dacă este vorba despre o sumă modestă.

6.3. Caracteristica precazării, cazării, ocuparea, plecarea clientului

Precazarea este etapa în care voiajorii îşi aleg hotelul. Alegerea lor este influenţată de o serie de factori care includ: experienţa anterioară, reclama, politica companiilor de turism, recomandarea agenţiilor de turism, a prietenilor sau partenerilor de afaceri, amplasarea sau reputaţia hotelului etc. Această decizie poate fi favorizată, de asemenea, de modalitatea simplă de realizare a rezervării şi informaţiile pe care le primesc clienţii cu privire la descrierea hotelului, a serviciilor şi utilităţilor, a tarifelor practicate etc. Din acest motiv, biroul Rezervări din cadrul hotelului joacă rolul unui compartiment de vânzări, iar angajaţii de aici trebuie să fie orientaţi spre vânzări şi să prezinte o imagine puternică, favorabilă a hotelului. Această atitudine a angajaţilor are o influenţă majoră la nivelul potenţialilor clienţi. Angajatul care se ocupă de rezervări trebuie să fie capabil să răspundă rapid şi clar la cererile care îi sunt adresate. Gestiunea eficientă a informaţiilor oferite şi primite, fiind în acest caz critică pentru asigurarea succesului unităţii de cazare. Existenţa unei proceduri eficiente va permite agentului utilizarea unei perioade mai lungi de timp pentru a oferi informaţii specifice vânzării cazării.

Cazarea. Etapa de cazare include primirea, înregistrarea şi serviciile legate de atribuirea camerei. După sosirea voiajorilor, personalul compartimentului de Front Office va încerca să stabilească o serie de relaţii de afaceri şi să monitorizeze tranzacţiile financiare încheiate cu aceştia. La acest nivel, se face o primă selectare a voiajorilor în funcţie de statutul rezervării, respectiv a clienţilor care şi-au făcut rezervare şi a celor noi intraţi. Clienţii fără rezervare, denumiţi şi walk-in, reprezintă o oportunitate pentru hotel, pentru care personalul de la recepţie trebuie să joace rolul de vânzător al cazării. Din acest motiv, este necesară cunoaşterea de către aceştia a disponibilităţilor camerelor, a tipurilor de cameră, a tarifelor practicate şi a serviciilor ataşate cazării şi a oferirii unei descrieri cât mai favorabile a condiţiilor oferite. Pentru atribuirea camerelor, este indispensabilă cunoaşterea în fiecare moment a stării fiecărei camere: ocupată, disponibilă pentru închiriere, eliberată şi necurăţată sau aflată în curăţenie, blocată pentru o rezervare etc. Tot la sosirea clienţilor, recepţiei îi revine şi activitatea de deschidere a unei fişe-cont pentru fiecare client/cameră. Pentru grupuri

se practică deschiderea unui cont master şi, suplimentar, a câte unui cont propriu pentru cheltuieli ocazionale pentru fiecare client cazat.

Ocuparea. Reprezintă etapa cea mai importantă pentru formarea unei experienţe favorabile a clientului în cadrul perioadei de cazare la hotel. Practic, angajaţii din compartimentul de Front Office interacţionează cu clienţii şi sunt responsabili pentru coordonarea tuturor operaţiilor prestatoare de servicii către clienţi. În primul rând, oferirea unor informaţii şi furnizarea unor produse sau servicii la timp şi în mod adecvat pentru a asigura satisfacţie maximă clienţilor. Aici sunt incluse serviciile de concierge. Activitatea compartimentului concierge nu se reduce doar la lucrătorul concierge, care asigură primirea clienţilor, înmânează şi primeşte cheia camerei, asigură mijloacele de transport pentru clienţi. O imagine a tuturor activităţilor specifice este oferită de simpla enumerare a funcţiilor aferente: lucrător concierge, paznic de noapte, poştaş, şofer, însoţitor, 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 fişei 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 fişa de cont a clientului se totalizează la sfârşitul sejurului, pentru controlul zilnic al activităţii, se întocmeşte situaţia centralizată a prestaţiilor şi decontărilor.

Plecarea. Toate aspectele legate de serviciile oferite clienţilor şi tranzacţiile financiare angajate se integrează în ultima etapă a ciclului clienţilor, respectiv plecarea. Ultima verigă din acest lanţ de operaţii şi activităţi este de a realiza procesul de eliberare a camerei şi crearea unei fişe 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 şederii, returnarea cheii camerei şi 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 şi să îl încurajeze să se reîntoarcă la hotel. Cu cât hotelul deţine mai multe informaţii legate de client, cu atât mai bine îi va putea anticipa şi satisface într-o modalitate mai eficientă cerinţele sau va putea dezvolta o serie de strategii de marketing pentru creşterea vânzărilor. Din acest motiv, se recomandă utilizarea unei fişe de încetare a înregistrării pentru a construi o evidenţă a istoricului clienţilor. Prin analiza acestor date şi informaţii se poate identifica un profil al clientului hotelului şi se pot dezvolta strategii de marketing specifice acestuia. Activităţile de facturare şi casierie propriu-zisă sunt grupate într-un

singur compartiment. Casierii fac parte şi din serviciul de contabilitate, dar din punctul de vedere al programului de lucru şi al raporturilor cu clienţii se află sub controlul Front Office-ului.

Obiectivul major al întregului compartiment de Front Office este de a încuraja o repetare a vizitei. Menţinerea unei relaţii favorabile cu clienţii impune o comunicare constructivă şi eficientă la nivelul echipei de Front Office, precum şi cu celelalte departamente din cadrul hotelului.

Sarcini de autoevaluare

1. Care este ciclul clientului în hotel?
2. Explicaţi caracteristica precazării, cazării, ocuparea, plecarea clientului.
3. Analizaţi factorii de succes ai derulării activităţii de Front Office.
4. Explicaţi rolul Front Office-ului.
5. Care sunt strategiile generale utilizate în vânzarea serviciilor hoteliere?

Activitate practică (test)

Nobil Luxury Boutique Hotel are o locaţie centrală plină de viaţă pe str. Mihai Eminescu, 49/1 şi oferă acces facil la întregul oraş prin intermediul reţelei de transport public din apropiere.

1. Textul din holul Front-Office informează despre:

a) Nobil Luxury Boutique Hotel;
b) Hotelul Naţional;
c) Hotel Prezidenţial;
d) Hotelul LeoGrand (Radisson blu).

2. Ce fel de hotel este Nobil Luxury Boutique Hotel?

a) unul vechi;
b) unul modern;
c) unul imens;
d) unul mic.

3. Unde se află hotelul?

a) în cartierul rezidenţial;
b) în cartierul central rezidenţial;
c) în cartierul parcului rezidenţial;
d) în cartierul Valea Morilor rezidenţial.

4. Cu ce sunt echipate camerele?

a) dotări moderne şi prezintă spaţii de locuit elegante;
b) ursuleţi de căprioară;

c) privelişte uimitoare spre Ciocana, Buiucani, Botanica, Centru;
d) şemineu.

5. Unde se serveşte zilnic micul dejun de tip bufet?
a) în sala de mese;
b) în dormitor;
c) în hol;
d) în sala de mic dejun.

6. Unde este servit micul dejun în timpul verii?
a) în curtea urâtă;
b) în dormitor;
c) în curtea minunată;
d) în hol;
e) pe acoperiş.

7. Câte persoane poate avea sala de şedinţe?
a) până la 17;
b) până la 15;
c) până la 20;
d) până la 50.

8. Ce are centrul de afaceri?
a) acces TV;
b) mulţi oameni;
c) acces radio;
d) acces Wi-Fi.

9. Unde este locaţia centrală a hotelului?
a) pe bulevardul Ştefan cel Mare;
b) pe strada Mihaylovskaya;
c) pe strada Vlaicu Pârcălab;
d) pe strada Eminescu.

10. Câte mese pe zi au britanicii?
a) trei;
b) patru;
c) două;
d) unsprezece.

11. Care sunt mesele principale ale britanicilor?
a) micul dejun, prânz şi cină;
b) prânz şi cină;

c) prânz şi micul dejun;
d) mic dejun şi prânz.

12. Cum se numeşte cina uneori?
a) micul dejun;
b) prânz;
c) cina.

13. Când pot lua micul dejun britanicii?
a) între orele 9:00 şi 10:00;
b) între orele 11:00 şi 12:00;
c) între orele 8:00 şi 10:00;
d) între orele 7:00 şi 9:00.

Bibliografie recomandată:

1. Olaru M., Isaic-Maniu Al., Pop N., Lefter V. (coord.). *Tehnici şi instrumente utilizate în managementul calităţii.* Bucureşti: Ed. Economica, 2000.
2. Stănciulescu G. *Evaluarea întreprinderilor hoteliere. Oferta hotelieră mondială*. Bucureşti: Uranus, 2003. 220 p.
3. Stănciulescu G. *Managementul operaţiunilor de turism.* Bucureşti: All Beck, 2002.

Tema 7. ACTIVITĂȚILE DE REZERVARE LA HOTEL

7.1. Sistemul de rezervare al hotelului
7.2. Procedura generală a procesului de rezervare

Obiective:
Studiind această temă, masteranzii vor fi capabili:

- ✓ să identifice procedura generală a procesului de rezervare la hotel;
- ✓ să explice structura rezervărilor la hotel;
- ✓ să caracterizeze sistemul de rezervare utilizat în industria hotelieră;
- ✓ să explice procesul de rezervare în cadrul compartimentului de Front Office;
- ✓ să analizeze necesitatea planificării rezervărilor în cadrul industriei hoteliere.

7.1. Sistemul de rezervare al hotelului

Pentru hotel, rezervarea constituie un element important al vânzării şi primirii clientului. Pentru client rezervarea este un element de securitate; sosirile inopinate conduc la probleme de asigurare a unei mai bune performanţe din punctul de vedere al planificării ratei de ocupare. Rezervarea este prima secvenţă a contractului hotelier, se face fie direct de către beneficiarul plătitor (persoană fizică sau juridică) la hotel, fie de către un intermediar (agenţie de turism, birou de rezervări, societate de reprezentare, terţă persoană etc.).

Rezervarea se încheie prin formularea unei cereri de rezervare şi prin acordul dat de către hotelier. Ulterior, la sosire, prin semnarea fişei de anunţare a sosirii şi plecării, clientul se angajează să se conformeze uzanţelor hoteliere în ceea ce priveşte 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 şi pentru alte departamente; furnizează informaţii 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 reţea şi prin agenţii.

Pentru clienţii individuali (sosiţi pe cont propriu sau prin intermediul agenţiilor de turism etc.), primirea şi prelucrarea cererilor de rezervare revine biroului de rezervări din cadrul compartimentului de Front Office.

Tabelul 7.1. Structura rezervărilor la hotel

Surse de rezervare	Total mondial (%)	Europa (%)
Direct	23,6	36,1
Sistemul de rezervare propriu	12,8	8,3
Agenţiile de voiaj	21,4	20,4
Turoperatorii	15,8	20,1
Societăţile de reprezentare	6,8	7,6
Web site/internet	5,4	4,2

Sursa: Worldwide hotel industry study, NY, 2001.

Biroul de rezervări poate fi inclus şi într-un departament marketing-vânzări complex. Pentru grupuri, primirea şi 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 şi activitatea de planning-ul de rezervări, înregistrarea în planning a tuturor categoriilor de clienţi este responsabilitatea biroului de rezervări. Sistemele şi documentele pentru înregistrarea şi operarea rezervărilor diferă de la un hotel la altul. Însă, procedura generală a procesului de rezervare este aceeaşi pentru toţi.

7.2. Procedura generală a procesului de rezervare

Primirea cererilor de rezervare diferă în funcţie de mijloacele de comunicare utilizate de hotel. Primul pas în procesul de rezervare este de a obţine informaţii despre voiajor: data de sosire, perioada de cazare, tipul şi numărul de camere cerute, numărul de persoane.

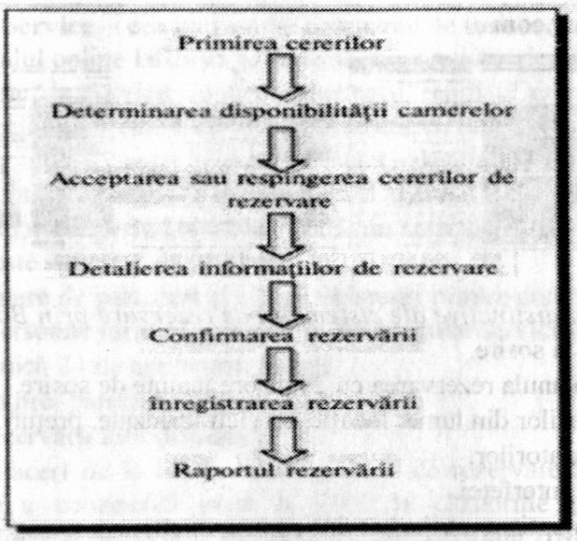


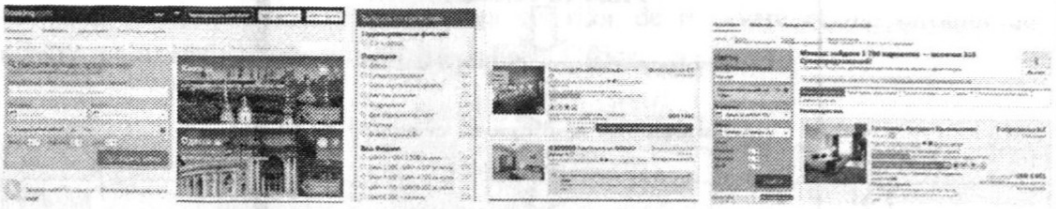
Figura 7.1. Procesul de rezervare în cadrul compartimentului de Front Office

Lista principalelor site-uri de rezervare de hoteluri la nivel mondial este prezentată în Tabelul 7.2.

Tabelul 7.2. Lista site-urilor populare pentru rezervarea camerelor de hotel

www.hotels.com	www.gocheap.com	www.vacations.net
www.travelnow.com	www.guide2hotel.com	www.hotelclub.com
www.travelocity.com	www.hotellocators.com	www.travelocity.com
www.wctravel.com	www.lodging.com	www.lastminute.com
www.worldtraveloptions.com	www.opodo.com	www.hotels.su
www.ase.net	www.orbitz.com	www.worldres.com
www.ehotel.com	www.reservetravel.com	www.opodo.com
www.expedia.com	www.travelmall.com	www.allhotels.com
www.octopustravel.com	www.travel2russia.com	www.hotelsrussia.com
www.gta.co.uk	www.geographia.com	www.selectrussia.com
www.hotel.de	www.russia-turismo.com	www.destinationrussia.com
www.hotels.com	www.tobook.com	www.directrooms.com
www.pegs.com	www.hrs.com	www.waytorussia.net
www.hros.net	www.otedis.com	www.besthotelseurope.net
www.worldhotels.com	www.amadeus.com	www.visitrussia.com
www.genares.com	www.cinderellatravel.com	www.traveligit.com

https://www.booking.com



Caracteristici distinctive ale sistemului de rezervare prin Booking.com:

- Efectuarea plăţii la sosire.
- Posibilitatea de a anula rezervarea cu 24 de ore înainte de sosire.
- Descrierea hotelurilor din lume: locaţie, servicii furnizate, preţuri.
- Recenzii ale utilizatorilor.
- Convenabilitatea interfeţei.
- Alegerea locaţiei optime – vile, hoteluri, pensiuni etc.
- Filtrarea preţurilor online, recenzii, număr de stele, opţiuni de alimentare, cazare, facilităţi.
- Furnizarea de oferte unice, promoţii, reduceri online.
- Opţiuni suplimentare (apropierea de aeroport, posibilitatea închirierii de maşini).
- Oferirea condiţiilor favorabile agenţilor de turism. Programul oferă uşurinţa de a rezerva numerele clienţilor de către agenţii de turism, câştigând un comision.

Agoda.com – un adevărat „veteran" pe piaţa serviciilor de turism, a cărui excelentă reputaţie este confirmată de aproape 10 ani de muncă de succes pe piaţă. Din 2007, portalul Agoda face parte dintr-un grup mare de companii *Priceline*, ale căror acţiuni sunt cotate de NASDAQ, ceea ce indică stabilitatea financiară a serviciului. Agoda este o resursă cu adevărat internaţională, deoarece utilizatorul site-ului poate alege una dintre cele 38 de limbi prezentate. Agoda este destinata pentru găsirea hotelurilor în Asia de Sud-Est. Datorită diverselor campanii de marketing, oferă adesea cel mai bun preţ. Rezervările Agoda sunt făcute zilnic de mii de oameni din întreaga lume. Agoda este o companie internaţională cu birouri în cele mai importante oraşe din 20 de ţări de pe aproape toate continentele. Pentru a asigura satisfacţia clienţilor cu acest serviciu, sunt recrutaţi peste 1300 de specialişti de înaltă calificare. Compania menţine parteneriate cu un număr foarte mare de hoteluri din întreaga lume. Împreună cu Agoda, hotelurile lansează diverse programe de marketing, de care clientul beneficiază în cele din urmă. Portalul este foarte convenabil de utilizat, are un design minimalist, datorită căruia nimic nu distrage atenţia şi opţiunile de vizualizare. Pe Agoda, recenziile clienţilor sunt 100% fiabile.

Un serviciu de asistenţă de 24 de ore pentru a ajuta abordarea cât mai curând posibil a oricărei probleme controversate.

Hotel Reservation Service – cea mai veche companie de turism care oferă servicii pe piaţă din 1972. Portalul online HRS vă permite să rezervaţi hoteluri în mai mult de 190 de ţări. Baza de date de servicii conţine informaţii detaliate despre 250 de mii de hoteluri. HRS oferă clienţilor săi rezervarea hotelurilor cu următoarele avantaje:

- Limbaj disponibil – pe portalul online puteţi alege una dintre cele 32 de limbi diferite, în timp ce conţinutul informaţional al site-ului nu va suferi deloc.
- Aplicaţie mobilă – pentru a utiliza HRS, un smartphone, o aplicaţie mobilă la îndemână, este suficient în 14 limbi.
- Un număr mare de parteneri şi clienţi obişnuiţi printre companii – aproximativ 40.000 de persoane juridice folosesc în mod regulat serviciile HRS.
- Linie telefonică 24 de ore pentru clienţi.
- Cel mai bun preţ garantat.
- Anularea rezervării fără penalităţi.
- Tarife de afaceri de la HRS. Noul serviciu de rezervare la tarife de afaceri permite de a economisi până la 30% la călătoriile de afaceri. Oferta corespunzătoare poate fi utilizată în contul utilizatorului HRS.

www.hotels.com

Hotelurile L.P au fost fondate în 2002. Primul birou a fost deschis în Texas. Compania şi-a început activităţile pe internet la doi ani de la înfiinţare. Astăzi, Hotels este o sucursală a companiei Expedia, Inc. Peste 12 ani de existenţă, multe birouri au fost deschise în toată Europa. Baza de date a proiectului conţine informaţii despre 240 de mii de hoteluri, ale căror camere sunt disponibile pentru rezervare. Datorită faptului că resursă este multilingvă, va fi posibil de a plăti comanda în aproape orice monedă cunoscută. Puteţi contacta consultanţii companiei folosind un formular special sau telefonic specificat în secţiunea *Informaţii de contact*. Pe hotels.com, rezervările la hotel pot fi făcute pentru unul, doi adulţi sau pentru familii cu copii. Compania oferă utilizatorilor informaţii nu numai despre disponibilitatea camerelor, ci şi despre costul acestora, serviciile oferite în hoteluri sau dacă hotelul nu are locuri.



Folosirea hotels.com necesită o înregistrare simplă. Utilizatorii autorizaţi au acces la funcţionalitatea avansată a proiectului, inclusiv programul *Welcome Rewards*. Contul utilizatorului afişează informaţii despre numere rezervate, istoricul comenzilor. Crearea marcajelor va reduce timpul pentru căutarea ulterioară a celor mai bune hoteluri din lume. Securitatea rezervărilor hoteliere este garantată de un server comercial de încredere, folosind criptarea informaţiilor despre cardurile de credit.

În special pentru călătorii cu buget limitat, în 1999 a fost creat un proiect unic numit **hostelworld.com.** Acesta este un serviciu de rezervări în timp real la nivel mondial. Baza proiectului include peste 30 de mii de pensiuni excelente în 180 de ţări. Toate hotelurile la buget mic au descrieri detaliate şi fotografii. Astfel, va fi uşor de a determina locul de reşedinţă optim. Sediul central al companiei se află la Dublin. Există sucursale suplimentare în ţările europene. Există o aplicaţie pentru smartphone-uri. Serviciul de asistenţă este în engleză. Plata pentru rezervare cu card de credit. Serviciul percepe o plată anticipată mică de 10% din valoarea totală a rezervării. Restul banilor se debitează de pe card după verificare. Dacă clientul se răzgândeşte şi deja după achitarea primei tranşe vrea să anuleze rezervarea, acesta nu va fi penalizat. Rezervarea şi voucher imediat după avans se poate obţine.
Otel.com este unul dintre serviciile de lider pe piaţă. Agenţia este populară datorită varietăţii de oferte şi a condiţiilor flexibile pentru clienţi. Este o structură a MetGlobal. Astăzi este unul dintre operatorii de turism de top din lume. Recent, sistemul de rezervare dhr.com s-a alăturat şi acestui serviciu.
Serviciul **Hotelopia** oferă rezervări de camere la hoteluri din mai mult de 180 de ţări. Portalul cooperează cu 40.000 de unităţi, precum şi cu multe alte servicii importante de călătorie. Face parte din cel mai mare grup de companii TUI Travel, care operează pe piaţă de peste 40 de ani. Unul dintre avantajele sistemului este posibilitatea de a rezerva fără avans.
Serviciul unic **splendia.com** a fost creat în 2004, în special pentru persoanele care nu sunt obişnuite să facă compromisuri. Acest proiect a fost dezvoltat ţinând cont de nevoile celor mai pretenţioşi călători. Compania oferă rezervarea de camere în hoteluri exclusiviste de lux. Acesta este un serviciu destinat clienţilor exigenţi. Portalul splendia.com a colectat informaţii la peste 5 mii de hoteluri din 130 de ţări.
Expedia.com este cea mai mare resursă de călătorie din America de Nord din 1995. Acţiunile Expedia sunt listate la Bursa din New York. Se poate rezerva nu numai hotelul, dar şi croaziere, bilete etc. Expedia.com ar trebui să fie considerat, în primul rând, dacă se planifică o călătorie în SUA, Canada. Expedia oferă oferte bune de pachete. Prin urmare, înainte de a rezerva separat un hotel şi o maşină într-o călătorie în SUA, de verificat ofertele curente ale pachetului Expedia.com, uneori există reduceri de până la 200 USD.
Makemytrip.com este unul dintre cele mai importante site-uri internaţionale de rezervare. Serviciul a fost fondat în India în anul 2000, oferind clientului nu numai posibilitatea de a alege metodele de deplasare în ţară, dar şi calitatea înaltă a serviciilor la costul lor redus. Evident, proiectul a fost un succes, dat fiind faptul că în 2005 makemytrip.com şi-a extins domeniul de activitate în Statele Unite. Astăzi, makemytrip.com este alegerea a milioane de oameni care apreciază viteza, confortul şi calitatea. Există nu numai reduceri la rezervările de hoteluri din India, ci şi bilete de tren şi autobuz în India. De multe ori există oferte speciale interesante pentru călătorii în India.

După obţinerea informaţiilor cu privire la posibila cazare a voiajorului, următorul pas este de a verifica disponibilitatea cazării. Pentru acest lucru, în orice sistem de rezervare este esenţial să se deţină un tablou al disponibilităţilor, astfel încât să se evite ocuparea peste capacitate. Această situaţie determină o serie de probleme în relaţia cu clienţii şi conduce la o imagine nefavorabilă a hotelului. Însă, în mod intenţionat, 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 şi data de sosire), hotelul trebuie să 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 a neonorării rezervării.

Tabelul 7.3. Tabloul convenţional de planning al rezervărilor

LUNA:DECEMBRIE														
Data / Nr. cameră şi tipul	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
		X	X	◢	◢	◢	◢	◢	◢					
101 S									←	—	→			
102 S	←	—	→						←	—	—	—	→	
103 S							←	—	—	—	→			
104 D											←	—	→	
105 D													←	—
106 D									←	—	—	—	- >	
107 T			←	—	—	—	→							

Tabelul 7.4. Tabloul de densitate pentru planningul rezervărilor

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	...	29	30	31
15	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/									
14	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/									
13	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/									
12	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/									
11	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/									
10	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/									
9	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/									
8	/	/	/		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/									
7		/	/		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/									
6			/		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/									
5					/	/	/	/			/	/	/	/	/									
4					/	/	/	/			/	/	/	/	/									
3					/	/					/	/		/										
2						/					/	/												
1											/	/												
-1											/													
-2																								

Tabelul 7.5. Model de agendă a hotelului

		Data de sosire					
Camera nr.	Numele	Tipul de camera	Nr.de nopti	Tariful cerut	Date de contact	Data de înregistrare	Semnătura

HOTEL ANY

FORMULAR DE REZERVARE

D-nul/D-na.....

Data de sosire ..... Data de plecare .....

Ora de sosire ..... Nr. de nopti .....

Tipul de camera ..... Nr. de camere .....

Nr. de persoane ..... Tariful perceput .....

Adresa ..... Persoana de contact .....

Numele companiei .....

Nr. Telefon ..... Adresa companiei .....

.....

Telefon/fax .....

Metoda de plata ..... Garantarea rezervarii .....

Credit Card nr .....

Observatii ..... Confirmare Da/Nu .....

Preluat de .....

Data .....

Figura 7.2. Formular de rezervare prin sistemul fişierelor



Va multumim pentru rezervarea solicitata la Hotelul ANY

Suntem bucuroşi să vă confirmăm următoarea cazare:

Confirmarea nr.: .....

Numele clientului: ..... Nr. de persoane: .....

Adresa: .....

Data de sosire: ..... Ora de sosire .....

Cazarea: .....

Tariful: ..... (cu sau fara TVA)

Observatii: .....

Data: .....

Manager compartiment front-office: .....

Nota: Prezentati acest formular la receptie. Rezervarea este valabila pana la orele 18, fara alte specificari din partea dvs.

Figura 7.3. Model de formular tipizat pentru confirmarea rezervarii

Înregistrarea rezervărilor, în funcţie de sistemul adoptat, trebuie făcută într-un planning de rezervări, necesar atât în ceea ce priveşte volumul de rezervări, cât şi atunci când trebuie să satisfacă opţiuni şi preferinţe particulare. Tabloul rezervărilor

este întocmit pe zile, pentru o perioadă de 6-12 luni în avans şi asigură gestiunea şi controlul activităţii de rezervare de către hotelier. Pe de o parte, există tabloul convenţional de planning, care presupune că 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 şi tarifele practicate.

Caracteristica tabloului disponibilităţilor. Disponibilitatea pentru un tip de cameră, la o anumită dată poate fi totală, parţială sau nulă:

a) La o dată deschisă, cererile de rezervare pot fi acceptate fără restricţii, indiferent dacă este vorba chiar de data sosirii clientului sau de o dată în cursul sejurului de mai multe zile – simbolizată printr-o căsuţă deschisă.

b) La o dată închisă, cererile nu pot fi acceptate dacă sosirea clientului este prevăzută pentru respectiva dată – simbolizată printr-un X.

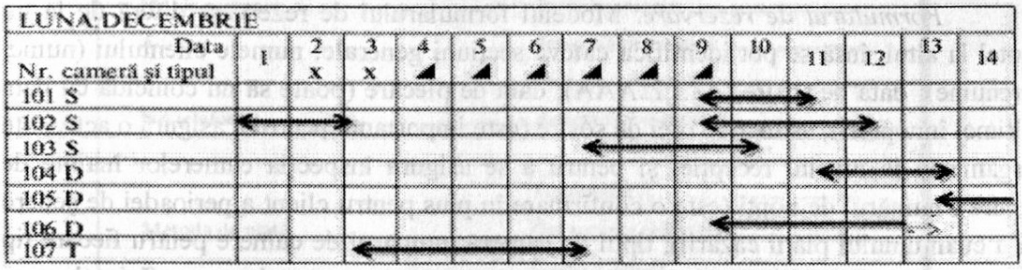
c) Se recomandă evitarea cazării pentru o noapte, dar se acceptă sejururile de mai multe zile – se simbolizează prin A.

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 %£.

Clasificarea disponibilităţilor. Tipul de tablou de planning după sistemul convenţional de înregistrare a rezervărilor (Tab. 7.6) este 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 clienţilor lor (când clienţii cer, în mod expres, un anumit tip de camere), şi nu se potriveşte hotelurilor mari, deoarece necesită un timp prea lung pentru a înregistra toate detaliile cerute de către clienţi. De asemenea, este mai uşor să se greşească, respectiv să existe suprapuneri, atunci când numărul de camere este mai mare.

Tabelul 7.6. Sistemul convenţional de înregistrare a rezervărilor



Tabloul de densitate (Tab. 7.7) pentru planning-ul rezervărilor înregistrează numărul total de rezervări pe fiecare tip de cameră, fiind utilizat la hotelurile:

- la care există un mare număr de camere similare ca decor, amplasare şi preţ;
- voiajorii se cazează pentru o perioadă mai scurtă;
- este important să ofere posibilitatea mânuirii 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, secvenţa de zile trebuie transpusă pe diagramă prin bararea camerelor.

Tabelul 7.7. Tabloul de densitate pentru planning-ul rezervărilor

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	...	29	30	31
15	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/									
14	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/									
13	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/									
12	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/									
11	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/									
10	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/									
9	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/									
8	/	/	/		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/									
7		/	/		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/									
6			/		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/									
5					/	/	/	/			/	/	/	/	/									
4					/	/	/	/			/	/	/	/	/									
3					/	/					/	/			/									
2						/					/	/			/									
1											/	/			/									
-1											/				/									
-2															/									

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 informaţii legate de rezervare şi înregistrarea acestor informaţii într-un formular. Acest document va conţine doar datele relevante cu privire la clientul potenţial şi cererea lui de cazare.

Formularul de rezervare. Modelul formularului de rezervare diferă de la un hotel la altul, însă se pot identifica câteva secţiuni generale: numele clientului (nume, prenume); data de sosire (ZZ.LL.AAA); data de plecare (poate să nu coincidă cu data ultimei înnoptări); estimarea orei de sosire (este importantă pentru a asigura o activitate organizată la nivelul recepţiei şi pentru a se asigura inspecţia camerelor înainte de sosire); numărul de nopţi (este o confirmare în plus pentru client a perioadei de şedere şi a cuantumului plăţii cazării); tipul de cameră; numărul de camere pentru fiecare tip de camere; numărul de persoane (este important pentru a se asigura o eficientizare a locurilor de cazare); tariful pe cameră cu sau fără TVA (este important în relaţia cu clienţii; în cazul unor clienţi speciali trebuie să se cunoască discount-urile negociate în relaţie cu aceştia); adresa (adresa şi numărul de telefon, adresa firmei/companiei);

numele persoanei, care face rezervarea; numele firmei/companiei); metoda de plată şi posibilitatea achitării în avans; confirmarea rezervării; semnătura angajatului, care a înregistrat rezervarea şi data.

O astfel de înregistrare a rezervării poate avea o formă unitară la nivelul hotelului, fie în cadrul agendei hotelului, fie ca fişier separat ce poate fi stocat în evidenţele compartimentului de Front Office.

În cadrul agendei hotelului se înscriu în ordinea de primire a rezervărilor următoarele informaţii: numele voiajorului, perioada de cazare, tarifele, date de contact etc. (Tab. 7.8).

Tabelul 7.8. Ordinea de primire a rezervărilor

		Data de sosire					
Camera nr.	Numele	Tipul de cameră	Nr.de nopţi	Tariful cerut	Date de contact	Data de înregistrare	Semnătura

În cadrul sistemului fişierelor pentru rezervare se foloseşte următoarea formă (Tab. 7.9).

Tabelul 7.9. Formular de rezervare

KING HOTEL

FORMULAR DE REZERVARE

D-nul/D-na.....

Data de sosire.....Data de plecare.....

Ora de sosire.....Nr. de nopţi.....

Tipul de cameră.....Nr. de camere.....

Nr. de persoane.....Tariful perceput.....

Adresa.....Persoană de contact .....

Numele companiei.....

Nr. telefon.....Adresa companiei.....

.....

Telefon/fax.....

Metoda de plată.....Garantarea rezervării .....

Credit Cârd nr.....

Observaţii.....Confirmare Da/Nu .....

Preluat de.....

Data.....

În unele cazuri, în special al rezervărilor pentru companii, este necesar din partea hotelului să înştiinţeze în scris confirmarea rezervării, la cererea expresă a clientului, fişierele realizate pentru rezervare constituind o sursă importantă de informaţii pentru realizarea acestei confirmări.

Confirmarea rezervării poate îmbrăca mai multe forme, respectiv:

- un formular tipizat de confirmare, care include datele furnizate de client în momentul rezervării şi care se prezintă la recepţia hotelului;
- o scrisoare personalizată, prin care se confirmă datele furnizate;
- un formular tipizat, utilizat pe baza existenţei unui soft.

KING HOTEL

Adresa:.....
Telefon.....
Fax.....
e-mail.....

Vă mulţumim pentru rezervarea solicitată la hotelul King Hotel

Suntem bucuroşi 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)

Observaţii:_____

Data:_____

Manager compartiment front-office:_____

Notă: Prezentaţi acest formular la recepţie. Rezervarea este valabilă până la orele 18, fără alte specificări din partea dvs.

Figura 7.4. Model de formular pentru confirmarea rezervării

Sarcini de autoevaluare

1. Care este procedura generală a procesului de rezervare în hotelărie?
2. Cum se caracterizează sistemul de rezervare utilizat în industria hotelieră?
3. Cum se efectuează procesul de rezervare în cadrul compartimentului de Front Office?

4. Care este necesitatea planificării rezervărilor în cadrul industriei hoteliere?
5. Explicați structura rezervărilor la hotel.

Activitate practică (test)

1. O carte competitivă de servicii hoteliere implică decontări, diferiți indicatori pentru:
   a) comerțul cu produse alimentare;
   b) servicii sociale;
   c) participanții la piața regională a sistemului ospitalității.

2. Strategiile de concurență pe piața ospitalității includ:
   a) asistență reciprocă şi cooperare între hoteluri;
   b) crearea unei imagini distinctive a hotelului;
   c) crearea unei uniuni voluntare de hotelieri.

3. Predicție – un studiu științific special:
   a) perspectivele dezvoltării unui proces;
   b) trecutul istoric al unui fenomen sau sistem;
   c) situația actuală pe piața de consum.

4. Crearea de perspective pentru dezvoltarea sistemului ospitalității este conectată cu:
   a) o scădere a numărului de hoteluri din regiune;
   b) limitarea numărului de servicii suplimentare la hotelurile de clasa de afaceri;
   c) francizarea în sistemul de servicii hoteliere.

5. Organizarea monitorizării regionale a serviciilor hoteliere – de competență:
   a) locuințe şi servicii comunale;
   b) administrația orașului, autoritățile regionale;
   c) organizații de cercetare şi proiectare.

6. Proiectarea hotelieră este un termen pentru:
   a) formarea calităților estetice;
   b) diferite tipuri de activități ale proiectului;
   c) formarea mediului.

7. Designul hotelier interior este:
   a) artă;
   b) stil;
   c) culoare.

8. Designul este asociat cu:
   a) spațiul camerei;
   b) dispozitiv şi decor;
   c) interiorul.

9. Aranjamentul de mobilier este asociat cu:

a) culoarea pereţilor şi a tavanelor;

b) pardoseala;

c) iluminatul.

10. Gotic, baroc, clasicism, imperiu, neoclasicism, modern:

a) direcţie;

b) stil;

c) caracteristică.

Bibliografie recomandată:

1. Olaru M., Isaic-Maniu Al., Pop N., Lefter V. (coord.) *Tehnici şi instrumente utilizate în managementul calităţii*.Bucureşti: Ed. Economica, 2000.
2. Stănciulescu G. *Managementul operaţiunilor de turism.* Bucureşti: All Beck, 2002.
3. Stănciulescu G., Micu C. *Managementul operaţiunilor în hotelărie şi restauraţie.* Bucureşti: C.H. Beck, 2012.
4. Stănciulescu D., Cristea A., Acatrinei M. C., Râşniţă M. *Tehnologie hotelieră – Front Office*. Colecţia THR 5. Bucureşti: Gemma Print, 2002.

Tema 8. TEHNICA OPERAȚIILOR DE FRONT ȘI BACK OFFICE ÎN INDUSTRIA OSPITALITĂȚII

8.1. Categorii de operaţii sau activităţi în sectorul Back Office în hotel
8.2. Activităţile realizate de personalul Serviciului de etaj
8.3. Activităţile realizate de personalul Spălătoriei

Obiective:
Studiind această temă, masteranzii vor fi capabili:
- ✓ să descrie categoriile de operaţii sau activităţi în sectorul Back Office în hotel;
- ✓ să explice activităţile realizate de personalul Serviciului de etaj;
- ✓ să determine rolul serviciului de etaj;
- ✓ să aprecieze activităţile realizate de personalul Spălătoriei.

8.1. Categorii de operaţii sau activităţi în sectorul Back Office în hotel

În sectorul Back Office-ului se întâlnesc următoarele categorii de operaţii sau activităţi: serviciul de etaj sau *housekeeping*, spălătoria sau *laundry*.

Serviciul de etaj/housekeeping. Rolul şi scopul principal al serviciului de etaj este de a furniza curăţenia şi serviciile camerei de hotel, în holurile de etaj, culoarele, oficiile de etaj, în baza unui set de standarde stabilite. În cadrul serviciului de etaj se desfăşoară activităţi de întreţinere, amenajare şi curăţenie zilnică a spaţiilor de folosinţă individuală şi comună. De asemenea, se asigură prestarea unor servicii complementare, de exemplu, întreţinerea îmbrăcămintei şi încălţămintei clienţilor.

Aranjarea camerelor în vederea ocupării de către clienţi se face diferit, în funcţie de statutul camerei (ocupată sau eliberată), precum şi de categoria hotelului:

- curăţenie completă – cu schimbarea în totalitate a lenjeriei de pat şi a prosoapelor, la plecarea clientului;

- curăţenie de întreţinere – cu schimbarea eventual a lenjeriei de pat şi a prosoapelor, în funcţie de numărul de zile trecute de la ocuparea camerei – *en recouche*;

- pregătirea camerelor pentru înnoptare – prezentă în hotelurile de lux, seara după ora 17:00, inclusiv pentru clienţii a căror sosire este aşteptată – *faire la couverture.*

Ordinea generală a efectuării operaţiilor de curăţenie este următoarea:

- guvernanta generală sau de etaj înmânează la începutul fiecărei zile cameristelor lista cu statutul camerelor de pe coridorul arondat. Fiecare cameră este marcată în funcţie de statutul pe care îl are în ziua respectivă: CO – pentru camera cu ceck-out; SO – pentru camera cu oaspeţi; VD (vecant and dirty) – pentru camere curăţate, unde în urma controlului s-au găsit probleme;

- la începutul fiecărei zile camerista trebuie să-şi verifice căruciorul (room attendant cart), ca acesta să fie curat, ordonat şi să aibă un aspect plăcut, şi să-l doteze cu toate materialele de curăţenie necesare (de igienă, cosmetice şi de curăţat, pentru mobile, geamuri, baie, veselă de sticlă şi plastic, plicuri cu cafea şi ceai, şerveţele, mapa cu chestionarul de satisfacţie, lista de minibar şi room-service etc.).

În funcţie de durata sejurului şi categoria de hotel, sunt stabilite anumite norme în întreţinerea şi curăţenia camerei (Tab. 8.1).

Tabelul 8.1. Norme de schimbare a lenjeriei, prosoapelor, halatelor etc. în camerele de hotel (România şi Republica Moldova)

Categoria unităţii	Lenjeria de pat	Prosoape	Halate şi papuci de unică folosinţă
5 şi 4 stele	La 2 zile	La 2 zile	La 3 zile
3 stele	La 3 zile	La 2 zile	Nu se impune
2 şi 1 stea	La 4 zile	La 3 zile	Nu se impune

Pentru o bună eficienţă a activităţii serviciului de etaj, se impune ca angajaţii să cunoască procedurile şi produsele de curăţat, de aceea managerii întocmesc procedurile sub formă scrisă şi cer furnizorilor să realizeze demonstraţii pentru utilizarea unor produse.

Ordinea efectuării operaţiilor de curăţenie (necesită, în medie, 25 de minute) este următoarea:

- se scoate lenjeria de pat;
- se scoate gunoiul;
- se scot tăvile de la room-service;

- se golesc scrumierele;
- se aduce lenjeria;
- se aranjează patul;
- se şterge praful în cameră;
- se face dotarea camerei;
- se curăţă baia:
- se presară detergent pe obiectele sanitare;
- se curăţă şi usucă chiuveta;
- se şterg oglinzile;
- se spală WC-ul;
- se spală bideul;
- se curăţă cada şi perdeaua aferentă;
- se aranjează prosoapele pe suport;
- se aranjează obiectele cosmetice;
- se înlocuieşte hârtia igienică;
- se curăţă şi se şterge pardoseala şi coşul de gunoi;
- se lasă uşa întredeschisă;
- se curăţă camera cu aspiratorul.

Ordinea efectuării operaţiilor în curăţenia de întreţinere. Este important ca la procedura pentru curăţenia de întreţinere să se informeze personalul şi asupra modului în care trebuie să acceadă în camera ocupată:

- să se bată la uşă;
- se numără până la 10, dacă clientul vă răspunde, se spune „serviciul de curăţenie" şi se introduce cheia în uşă; dacă clientul nu răspunde, se bate a doua oară la uşă şi abia ulterior se deschide uşa;
- se aeriseşte camera;
- se scoate gunoiul şi tăvile de room-service;
- se golesc scrumierele;
- se curăţă baia şi se schimbă lenjeria de baie;
- se şterge praful;
- se curăţă camera cu aspiratorul;
- se completează hârtia de scris, plicurile, pliantele prezente în cameră.

Ordinea efectuării operaţiilor de pregătire a camerelor pentru înnoptare la un hotel de lux:

- se trag draperiile;
- se strânge şi se scoate gunoiul;
- se schimbă prosoapele şi materialele cosmetice, dacă au fost utilizate;

- se spală coşul de gunoi, scrumierele;
- se spală cada, chiuveta, paharele;
- se strânge cuvertura;
- se aprinde veioza.

8.2. Activităţile realizate de personalul Serviciului de etaj

Alte activităţi realizate de personalul serviciului de etaj pe parcursul zilei de muncă sunt următoarele:

- preluarea de la spălătorie a lenjeriei curate;
- curăţirea spaţiilor comune şi anexe,
- spălarea geamurilor, a mochetei, a scărilor,
- ordonarea în cadrul oficiului de etaj;
- pregătirea instalării noilor turişti intraţi în hotel;
- instalarea unui pat suplimentar şi dotarea cu lenjerie necesară.

Controlul. După aranjare, guvernanta de etaj sau unică în cazul hotelurilor mai mici efectuează controlul fiecărei camere, urmărind starea de curăţenie şi funcţionarea echipamentelor, totodată, verificând prezenţa produselor de primire, inclusiv: verificarea stării pereţilor, pardoselii, instalaţiilor şi mobilierului. Guvernanta formulează eventualele sarcini de remediere, care revin departamentului tehnic pentru remedierea problemelor depistate.

Orarul de lucru pentru serviciul de etaj poate să difere în funcţie de posturile pe care se organizează acest departament: guvernantă de zi: 8.00-17.00; guvernantă de seară: 14.00-23.00; cameristă de zi: 8.00-17.00; cameristă de seară: 14.00-23.00; valet de cameră: 7.00-16.00.

Numărul necesar de personal de curăţenie se calculează, considerând timpul necesar pentru curăţirea unei camere, în medie, 20 min. Timpul zilnic de muncă este de 8 ore, adică 480 min, pentru care se pot prevedea următoarele întreruperi: 15 min – pregătirea începerii lucrului; 30 min – masa; 15 min – pauză de odihnă; 15 min – pregătirea pentru încetarea lucrului. Prin urmare, un total de 75 min de întreruperi, care se deduc din timpul total de muncă, rezultatul fiind reprezentat de un timp de muncă productiv de 405 min. Astfel, pentru o zi de lucru normală, o cameristă poate curăţa 20 de camere. Normativul se reduce la 18 camere. Desigur, numărul de camere repartizate unei cameriste este influenţat şi de nivelul de confort al hotelului, suprafaţa camerelor, eventualitatea lucrului în echipă cu un valet, atribuţiile pentru spaţiile comune, gradul de ocupare, categoria de clientelă, durata medie a şederii, nivelul înzestrării cu utilaje

etc. Repartizarea camerelor presupune alegerea unei alternative de către guvernanta unică: una sau două cameriste curăţă mereu aceleaşi camere – pe acelaşi etaj, acordându-şi reciproc zile libere şi asumându-şi în comun gestiunea materială. Sau repartizarea camerelor se face zilnic, în funcţie de situaţia eliberării şi ocupării lor şi de programarea prezenţei la serviciu a fiecărei cameriste.

8.3. Activităţile realizate de personalul Spălătoriei/ Laundry service

Personalul spălătoriei/Laundry service are ca scop principal asigurarea lenjeriei de pat şi a prosoapelor curate, precum şi a lenjeriei din dotarea restaurantului. Hotelul poate opta pentru oricare dintre următoarele variante:

a) amenajarea şi echiparea unei spălătorii proprii – în paralel, conform unor reguli clare clienţilor li se oferă un serviciu cu plată de spălătorie, călcătorie, curăţătorie chimică; de exemplu, orice piesă de îmbrăcăminte predată între orele 7:00 şi 9:00 va fi înapoiată în aceeaşi zi, după ora 15:00 sau se va stabili un tarif special pentru un serviciu expres, respectiv cu livrarea la ora 12:00 a zilei de predare; personalul de la etaj ia cunoştinţă de cererea serviciului prin fişă de comandă pe care clientul o atârnă de clanţa uşii camerei, la exterior, sau printr-un apel telefonic din partea clientului; ambalarea pieselor de îmbrăcăminte trimise la spălătorie se face într-un sac de hârtie aflat în cameră;

b) spălarea lenjeriei – se poate realiza în afara hotelului, într-o spălătorie organizată la nivelul societăţii comerciale căreia îi aparţine hotelul;

c) spălarea lenjeriei se poate face la o firmă specializată; serviciile sunt intermediate de către serviciul concierge, prin comisionari;

d) închirierea lenjeriei de la firme specializate (de ex., este practicată în SUA), cu returnarea lenjeriei murdare şi reînchiderea unui nou schimb de lenjerie.

Asigurarea necesarului zilnic de lenjerie pentru un loc de cazare la hotel se exprimă prin numărul de schimburi şi variază în funcţie de frecvenţa schimbării lenjeriei, durata medie a şederii, frecvenţa aprovizionării cu lenjerie, de la 4-7 pentru lenjeria de pat şi 6-9 pentru prosoape.

Capacitatea instalată a utilajelor din spălătorie se exprimă în kilograme de lenjerie. În general, pentru dimensionarea echipamentelor, cantitatea de lenjerie pentru un loc de cazare, luată zilnic în calcul, este de 3-4 kg pentru un hotel de 2 stele şi de 4-5 kg pentru un hotel de 3 stele. Pentru restaurant, la aceste cantităţi se adaugă 0,5 kg de lenjerie pentru fiecare client servit. Aceste cantităţi corespund unei compoziţii de fire de bumbac a lenjeriei, iar în cazul lenjeriei din poliester cantităţile pot fi reduse cu 30%.

Călcătoria oferă şi întreţinerea veşmintelor clienţilor.

O tendinţă într-o măsură tot mai mare este a oferi clientului posibilitatea de a-şi satisface pe cont propriu nevoile mărunte: în camere sunt instalate prese pentru pantaloni sau mese de călcat. Iar pentru asigurarea unui nivel superior al operaţiilor tehnologice din industria hotelieră şi din restauraţie, este importantă calitatea infrastructurii turistice, care se defineşte ca un ansamblu de construcţii necesare pentru primirea şi deservirea turiştilor (structuri de cazare, de alimentaţie, de agrement şi de tratament balnear, de prestare a serviciilor de transport, de organizare a congreselor şi conferinţelor, cu destinaţie sportivă, birouri de informare turistică, centre de confecţionare/comercializare a articolelor de artizanat, parcări etc.).

Sarcini de autoevaluare

1. Care sunt categoriile de operaţii sau activităţi în sectorul Back Office în hotel?
2. Care sunt activităţile realizate de personalul Serviciului de etaj?
3. Ce rol are Serviciul de etaj?
4. În ce constau activităţile realizate de personalul Spălătoriei?

Activitate practică (test)

1. Când vizitatorii/turiştii intră în holul hotelului, administratorul

a) se apropie de ei pentru a-i ajuta;
b) continuă activitatea sa cotidiană, rapoarte, înregistrări;
c) la întrebările posibile ii îndrumaţi să ia cunoştinţă de informaţia de pe panouri;
d) să se documenteze mai întâi pe internet, apoi să vină cu întrebări.

2. Ce este cel mai important pentru turişti când pleacă în vacanţă?

a) calitatea primirii, ospitalitatea;
b) calitatea mâncării, alimentaţia, specificul naţional;
c) vremea de afară.

3. Dacă preferaţi să invitaţi mai mulţi prieteni/cunoscuţi la hotel:

a) oricând, la orice oră ii invitaţi;
b) prietenii, vizitatorii pot veni în vizită la hotel cu animale de companie, inventar sportiv;
c) pot sosi în vizită doar de la orele 17:00 - 20:00.

4. Invitaţii la ziua de naştere sunt peste numărul de invitaţi decât vă aşteptaţi:

a) calculaţi numărul de locuri rămase;
b) ai planificat mai puţini invitaţi decât locuri, le căutaţi alte locuri;
c) vă cereţi scuze, îi refuzaţi pe ce-i care au întârziat.

5. Ce este cel mai important pentru un recepționist în meserie?

a) să poți planifica sarcinile a doua zi;

b) întâlnește-te cu cât mai multă lume;

c) să poată gestiona situații neprevăzute.

6. Respectați un protocol...

a) este esențial să fii eficient;

b) este insistent, preferi să-ți faci propriile reguli;

c) uneori este necesar.

7. Turiștii pleacă în vacanță cu familia...

a) profită de timp liber pentru a face ceea ce doresc;

b) încearcă să viziteze monumentele locale;

c) învață în avans despre diferitele locuri de vizitat și învață istoricul lor pentru a se bucura mai bine de acestea în timpul vizitelor.

8. Pentru turiști un număr bun este determinat mai întâi de...

a) mic dejun în cameră;

b) o vedere spre mare;

c) serviciu impecabil.

9. Limbi străine la recepție:

a) îți place, când la recepție se vorbește în cel puțin cinci limbi;

b) îți place, încerci să vorbești perfect o limbă sau două;

c) nu te interesează mai mult decât româna și engleza.

10. Pentru tine, un ospătar într-un restaurant ar trebui...

a) să fie zâmbitoare (r), indiferent de atitudinea clientului;

b) să-și facă treaba discret;

c) știți totul despre mâncărurile oferite.

11. Cum reacționează turiștii/ vizitatorii, dacă au mult de așteptat la recepție?

a) așteaptă smeriți, nu au altă ieșire;

b) se revoltă, deoarece au rezervări;

c) când camerele nu sunt pregătite, cer recompensă.

Bibliografie recomandată:

1. Stănciulescu G. *Managementul operațiunilor de turism.* București: All Beck, 2002.
2. Nistoreanu P. *Management în turism și servicii.* București: Editura ASE, 2003.

Tema 9. TEHNICA OPERAȚIILOR DE FRONT ŞI BACK OFFICE ÎN INDUSTRIILE FINANCIARE

9.1. Front, Middle and Back Office în bănci
9.2. Programe de Back Office pentru evidența internă a băncii

Obiective:
Studiind această temă, masteranzii vor fi capabili:

- ✓ să determine departamentele principale în industriile financiare;
- ✓ să explice rolul Front, Middle and Back Office în bănci;
- ✓ să evalueze tehnica operațiilor de Front şi Back Office în industriile financiare;
- ✓ să explice Programele de Back Office pentru evidența internă a băncii.

9.1. Front, Middle and Back Office în bănci

Front Office interacționează direct cu clienții. Sarcina principală a angajaților Front Office este de a încheia tranzacții cu clienți instituționali şi privați, care vor aduce profit la bancă şi vor creşte activele clienților înşişi.

În orice bancă de investiții există trei departamente:

- ✓ **Front Office**
- ✓ **Middle Office**
- ✓ **Back Office**

Structura Băncii de Investiții			
Front Office		Middle Office	Back Office
Departamentul bancar de investiții	Vânzări	Risk management	Funcții administrative
Pieţele de capitaluri proprii	Comerț	Controlul produselor	IT
Pieţele capitalului datoriei	Cercetare	Corespunderea	Operațiuni
		Trezoreria	

Figura 9.1. Structura Băncii de Investiții

Angajaţii Front Office lucrează pe pieţele financiare primare şi secundare. Piaţa primară a unei bănci de investiţii include Departamentul Finanţare Corporativă (IBD – Departamentul Băncii de Investiţii), în care bancherii oferă consultanţă şi servicii pentru a atrage finanţarea şi restructurarea afacerilor clienţilor. Aceştia se ocupă de fuziuni şi achiziţii (M&A), creşterea capitalului (pieţele de capitaluri proprii) şi restructurarea datoriei clienţilor (pieţele de capital de creanţă).

Piaţa secundară este formată din departamentele de tranzacţionare, vânzări şi analiză (cercetare). Front Office se caracterizează printr-o separare strictă a departamentelor de finanţe corporative şi de tranzacţionare pentru a limita schimbul de informaţii între departamente şi pentru a evita conflictele de interese între client şi bancă prin utilizarea informaţiilor privilegiate.

Caracteristica Front Office-ului:

Munca este asociată cu stresul şi tensiunea constantă – sume imense de bani depind de deciziile angajaţilor care sunt obligaţi să ia o perioadă scurtă de timp.

Lucrătorii de la Front Office sunt adevăraţi profesionişti. Munca însumează 80-100 de ore pe săptămână şi este o normă obişnuită pentru ei.

Munca la Front Office a unei bănci de investiţii este una dintre cele mai prestigioase şi extrem de plătită într-o bancă de investiţii.

Middle Office oferă suport tehnic şi administrativ şi este împărţit în departamente: *departamentul de gestionare a riscurilor*, analiştii şi managerii de risc colaborează îndeaproape cu echipele de Front Office pentru a le oferi informaţii actualizate despre diverse produse financiare şi pieţe financiare. Aceste informaţii îi ajută pe angajaţi să minimizeze riscurile pentru investiţii; *departamentul de control* al produsului întocmeşte situaţiile financiare; *departamentul juridic* – monitorizează asistenţa juridică a tranzacţiilor şi cerinţele autorităţii de reglementare – Banca Centrală, de asemenea, gestionează riscurile legale, asigurându-se că practicile bancare respectă legislaţia şi standardele existente; *departamentul Trezorerie* se ocupă de gestionarea riscului de lichiditate, operaţional şi reputaţional.

Caracteristica Middle Office:

Responsabilitate. Dacă la sediul frontal angajaţii sunt mai responsabili pentru performanţa financiară, atunci la biroul central sunt responsabili de respectarea de către bancă a tuturor normelor şi cerinţelor legale. Reputaţia băncii depinde, în mare măsură, de calitate.

Negocierea cu biroul frontal. Angajaţii de la Middle Office trebuie adesea să avertizeze biroul frontal cu riscuri ridicate, convingându-i să abandoneze tranzacţiile inutile şi riscante.

Back Office este un departament de asistenţă, gestionare şi control al calităţii tranzacţiilor.

Verificarea tranzacţiilor pentru erori şi plăţile clienţilor este gestionată de departamentul *Operaţiune şi Decontare.*

Funcţiile administrative includ munca cu personalul (HR), marketingul, formarea şi promovarea mărcii, respectarea standardelor de calitate pentru furnizarea de servicii la toate oficiile bancare.

O parte importantă a Back Office-ului este departamentul IT, care se ocupă de problemele de asistenţă tehnică, îmbunătăţirea şi automatizarea proceselor şi remedierea problemelor tehnice.

Caracteristica Back Office:

- Un program de lucru normalizat, în contrast cu biroul frontal.
- Interacţiunea cu alte birouri bancare. Băncile internaţionale adesea reunesc echipe din întreaga lume pentru a-şi rezolva rapid problemele.
- Angajaţii se confruntă cu termene de lucru restrânse. Cu toate acestea, munca nu este la fel de intensă ca la birou.

9.2. Programe de Back Office pentru evidenţa internă a băncii

DiB Back Office este un program pentru menţinerea contabilităţii interne de către participanţii profesionişti ai pieţei de valori mobiliare angajaţi în brokeraj, activităţi de dealeri şi activităţi de gestionare a valorilor mobiliare[2].

Posibilităţi:

- distribuirea automată a rapoartelor prin e-mail cu rezultatele zilei de tranzacţionare (perioada);
- reconcilierea automată a activelor;
- calcul automatizat al impozitului pe venit, inclusiv conturi individuale de investiţii;
- pregătirea datelor pentru referinţa 2-PIT;
- calcularea automatizată a tarifelor brokerului, remuneraţia administratorului de încredere;
- menţinerea conturilor individuale şi omnibus ale contabilităţii interne;
- menţinerea conturilor individuale de investiţii;
- gruparea şi filtrarea acreditaţilor în registre, reviste;
- protecţia datelor împotriva accesului neautorizat la nivelul separării puterilor;

[2] https://www.dabsystems.ru/solutions/dab-back/

- importul operaţiunilor până la sfârşitul zilei de tranzacţionare din rapoartele de schimb care indică modul de tranzacţionare (de asemenea, din rapoartele unui broker superior);

- reflectarea încasărilor şi cedării bunurilor;

- pregătirea datelor pentru formularele de raportare periodice şi neregulate ale băncilor centrale în format XBRL;

- calculul soldurilor planificate;

- registrul documentelor primare de contabilitate internă;

- contabilitatea tranzacţiilor în cadrul acordurilor de încredere;

- contabilitatea operaţiunilor pe piaţa instrumentelor derivate, piaţa valutară, piaţa bursieră;

- înregistrarea datelor, a datelor şi a orelor operatorilor în jurnalele de operaţii;

- stocarea informaţiilor despre clienţi şi contractele unui participant profesionist;

- stocarea informaţiilor pe documente care confirmă înregistrarea contabilităţii interne;

- stocarea informaţiilor despre tranzacţie (identificator, numărul tranzacţiei, identificatorul comenzii, rolul participantului profesional, data şi ora etc.).

Avantaje:

- pregătirea datelor pentru formularele de raportare periodice şi neregulate ale băncilor centrale în format XBRL;

- integrarea cu software-ul clientului: contabilitate depozitară, contabilitate, gestionarea documentelor, sisteme de tranzacţionare şi altele;

- verificarea automată cu surse de date externe (solduri, cifre de afaceri, număr de tranzacţii);

- suportul tehnic este oferit printr-un cont personal pe site-ul companiei. Angajaţii înregistrează independent cererile şi urmăresc progresul.

Sarcini de autoevaluare

1. Care sunt departamentele principale în industriile financiare?
2. Care sunt programele de Back Office pentru evidenţa internă a băncii?
3. Ce rol are Front, Middle şi Back Office în bănci?
4. În ce constau operaţiile de Front şi Back Office în industriile financiare?

Activitate practică (exercițiu)

Se cunosc următoarele date:

Indicatori	Anul de bază	Anul curent
Producţia exerciţiului (mii lei)	10.000	14.000
Consumurile provenind de la terţi (mii lei)	6.000	8.000
Numărul mediu de personal	100	110
Timpul total efectiv lucrat (ore)	160.000	181.500

Influenţa timpului lucrat de un salariat asupra valorii adăugate este:

a) 175,5 mii lei;
b) -175,5 mii lei;
c) 537,5 mii lei;
d) 137,5 mii lei;
e) 272,3 mii lei.

Bibliografie recomandată:

1. Stănciulescu G., Micu C. *Managementul operaţiunilor în hotelărie şi restauraţie.* Bucureşti: C.H. Beck, 2012.
2. Stănciulescu D., Cristea A., Acatrinei M. C., Râşniţă M. *Tehnologie hotelieră – Front Office.* Colecţia THR 5. Bucureşti: Gemma Print, 2002.
3. Ustinia R. *Gestiunea hotelieră şi de restaurant*, Bucureşti: Editura Transversal, 2008.
4. Nistoreanu P. *Management în turism şi servicii*. Bucureşti: Editura ASE, 2003.

Tema 10. TEHNICA OPERAȚIILOR DE FRONT ŞI BACK OFFICE ÎN INDUSTRIA IT

10.1. Direcţiile principale de dezvoltare pe piaţa sistemelor de Front şi Back Office
10.2. Instrumente IT pentru sistemele de FO pentru eficientizarea reclamei
10.3. Indicatori noi în evaluarea eficienţei instrumentelor IT în sistemele Front şi Back Office
10.4. Integrarea sistemelor de Back Office cu e-turism
10.5. Modelul Front Office-Back Office

Obiective:
Studiind această temă, masteranzii vor fi capabili:

- ✓ să determine direcţiile principale de dezvoltare pe piaţa sistemelor de Front şi Back Office;
- ✓ să analizeze instrumente IT pentru sistemele de FO pentru eficientizarea reclamei;
- ✓ să exemplifice indicatori noi în evaluarea eficienţei instrumentelor IT în sistemele Front şi Back Office;
- ✓ să argumenteze necesitatea sistemelor de Back Office în e-turism.

10.1. Direcţiile principale de dezvoltare pe piaţa sistemelor de Front şi Back Office

Conceptul de sistem de Back Office este ferm înrădăcinat în industria de retail. Acesta este instrumentul care permite consolidarea şi coordonarea tuturor proceselor de afaceri. În lupta pentru portofelele cumpărătorilor, casierul – biroul frontal – este linia frontală. Partea din spate pe care o oferă comanda este Back Office – sistemul de tranzacţionare al companiei, care acoperă toate procesele ce se desfăşoară în magazin – de la asistenţa de vânzări până la raportarea analitică. De modul în care va întâmpina provocările cu care se confruntă o anumită companie şi cât de eficient va funcţiona depinde dacă proprietarul magazinului va fi câştigătorul în această luptă.

Sistemele sunt diferite. Termenul Back Office este oarecum vag. În Occident, aceasta înseamnă atât componenta de management al software-ului, cât şi contabilitatea. În Federaţia Rusă, datorită specificului „contabilităţii naţionale", vânzătorii de software pentru magazine au încercat să se îndepărteze de acesta, iar

biroul secundar înseamnă adesea doar partea responsabilă de gestionare a proceselor de afaceri. În plus, există o separare între birou şi sediu, primul este un program de tranzacţionare instalat la un punct de vânzare, al doilea este un sistem al sediului central al unui lanţ de magazine care gestionează programele de tranzacţionare a obiectelor individuale. Între timp, multe sisteme presupun că sediul central este şi cel de Back Office, adică programul de tranzacţionare instalat în sediul central al reţelei controlează direct procesele din magazine. Astfel, prin acest termen se înţelegea, pur şi simplu, un program pentru contabilitatea mărfurilor.

După cum a menţionat Mikhail Orlov, manager de produse pentru clasa de Back Office a grupului de companii ATOL, Back Office-ul modern nu mai este doar un sistem de contabilitate a mărfurilor:

- În zilele noastre, Back Office-ul este un sistem de management al întreprinderilor cu drepturi depline, care este responsabil pentru toate procesele principale de afaceri la o companie comercială. Sistemul de Back Office ar trebui să includă contabilitatea depozitelor, gestionarea interacţiunii cu furnizorii, stabilirea preţurilor, pregătirea mărfurilor pentru vânzare, reducerea, interacţiunea cu echipamentele comerciale, implementarea schimbului de reţele, producţia, gestionarea personalului şi multe altele. În acelaşi timp, în ciuda completitudinii părţii funcţionale, biroul din spate ar trebui să fie uşor de înţeles şi de gestionat, să aibă o viteză mare de desfăşurare la o unitate de vânzare cu amănuntul şi să aibă stabilitate şi eficienţă în procesarea diferitelor informaţii. Un criteriu important pentru o soluţie bună de Back Office este sprijinul unei mari liste de echipamente de tranzacţionare.

În ciuda diversităţii sarcinilor, funcţiile din Back Office sunt reduse la câteva puncte importante. Iată părerea lui Anton Murzin, directorul agenţiei de consultanţă SCC:

- În primul rând, Back Office-ul ar trebui să împartă procesele de activitate ale întreprinderii în mai multe procese separate, fiecare dintre acestea fiind executat de angajaţi diferiţi, cu drepturi de acces diferite la informaţie. Acest lucru va permite reducerea cerinţelor pentru calificarea angajaţilor şi rezolvarea problemelor privind asigurarea siguranţei lucrului cu informaţiile. Principalul plus al acestei abordări este capacitatea de a face sistemul cât mai flexibil posibil. De exemplu, cea mai importantă funcţie a programului de Back Office este gestionarea preţurilor cu amănuntul. Aceasta nu este o sarcină atât de simplă precum pare. Preţul unui produs vândut separat poate să difere de preţul unui produs vândut în ambalaj în vrac. Preţul unui produs poate depinde şi de produsele adiţionale cumpărate cu acesta. În cele din urmă, preţul se poate modifica în cazul achiziţionării mărfurilor pe un card de reducere şi în timpul diferitelor campanii de marketing. Sistemul de tranzacţionare trebuie să ţină seama de toate aceste puncte, şi

nu doar să ţină cont, ci să permită modificarea preţurilor pentru a optimiza profiturile. Acesta este şi unul dintre obiectivele separării proceselor. Uneori, un preţ este inclus în cartea de înregistrare a produsului cu descrierea şi codul său, în timp ce programul de tranzacţionare îşi pierde flexibilitatea atunci când lucrează cu costul produsului. Preţul unui produs este un proces de afaceri separat şi pentru a asigura toate caracteristicile de mai sus, acesta trebuie separat de procesul de contabilitate al produsului. Este important să se separe definiţia politicii de gestionare de procedurile de punere în aplicare directă a acesteia. Definiţia unei politici de achiziţii este o chestiune responsabilă, care este realizată de un management într-o organizaţie comercială cu participarea unor specialişti calificaţi. Pentru a-l îndeplini, adică de aplicat regulile stabilite, pot şi managerii mai puţin calificaţi. În mod similar, politica de reducere ar trebui să fie stabilită în centru şi executată automat direct la casă.

A doua cea mai importantă sarcină a programului de Back Office este de a reflecta ceea ce se întâmplă în magazin cu inventarul. Inventarele sunt afectate de mai multe procese: livrarea mărfurilor, vânzările, returnarea mărfurilor de calitate inferioară. O reflecţie exactă a situaţiei din magazin este creată datorită consolidării în programul de tranzacţionare a informaţiilor privind mărfurile obţinute din mai multe surse: de la noduri de numerar, terminale de colectare a datelor din depozit etc. În plus, sistemul trebuie să ţină cont de mişcarea mărfurilor în cadrul întreprinderii, de exemplu, prezenţa propriei producţii. Totodată, există un număr necunoscut pentru „operaţiunile", cum ar fi furtul. Adică, sistemul trebuie să ţină cont de realitate şi să permită ajustarea datelor în timpul inventarului.

„Este necesar nu numai să se stabilească ce mărfuri au fost vândute în perioada respectivă – toate programele de contabilitate a mărfurilor pot face acest lucru", explică Anton Murzin. O caracteristică importantă a unui sistem de automatizare este capacitatea de a efectua analize – iar pentru acest indicator, diferite sisteme diferă semnificativ. Vorbim despre o singură achiziţie mare sau cerere constantă pentru acest produs? A crescut cererea sau a scăzut în timpul zilei? Mărimea comenzii depinde de răspunsul la aceste întrebări. Oferă sistemul dvs. posibilitatea de analiză şi, dacă da, cât de complet este utilizat, răspunsul la această întrebare este important pentru organizarea corectă a fluxului de mărfuri.

Toate funcţiile enumerate sunt standard pentru sistemele de Back Office, cu toate acestea, fiecare sistem, prin implementarea sa, are propriile sale caracteristici care îi determină relevanţa pentru sarcinile cu care se confruntă un anumit magazin sau reţea.

Cerinţele speciale pentru sistem sunt prezentate de magazinele de lanţuri. În special, astfel de cerinţe includ: capacitatea de a lucra sistemul în timp real cu obiecte la distanţă (sau capacitatea de a efectua o sincronizare destul de frecvent

posibilitatea de a lucra autonom în magazine în absenţa comunicării cu biroul central şi cerinţe sporite pentru asigurarea securităţii schimbului de date. De exemplu, pentru aceasta, o soluţie este folosită ca un singur Back Office al magazinelor de lanţuri, care stochează o bază de date cu toate magazinele. Acest lucru permite excluderea unei legături din programul de tranzacţionare, simplificarea şi grăbirea activităţii. Cantitatea de informaţii transmise este redusă, deoarece datele provin numai de la ghişee, iar baza de date de pe serverul magazinului funcţionează autonom. Securitatea creşte, totodată, dispar practic toate posibilităţile de a schimba orice din baza de date centrală. Dar, desigur, această abordare are dezavantajele sale, care includ o flexibilitate ceva mai mică. De exemplu, în comerţ se deosebesc următoarele operaţii de Front şi Back Office, care necesită automatizare informaţională:

Front Office. Pentru automatizarea etajului de tranzacţionare se foloseşte 1C: produs software de vânzare cu amănuntul: la un cost redus, această soluţie are o funcţionalitate suficientă pentru a automatiza toate operaţiunile de vânzare cu amănuntul, în special:

- ✓ sosirea mărfurilor în depozit;
- ✓ vânzarea de bunuri/servicii;
- ✓ returnarea mărfurilor, inclusiv după scoaterea de la casierie;
- ✓ inventar;
- ✓ executarea cecurilor şi la sfârşitul schimbului de numerar – rapoarte sumare;
- ✓ înregistrarea sosirilor şi a consumabilelor;
- ✓ circulaţia numerarului, a mărfurilor între depozitele interne şi magazinele de reţea;
- ✓ contabilitatea plăţii prin carduri de plată, acorduri de achiziţie, carduri de reducere etc.

Produsul software 1C-Retail este compatibil cu toate tipurile de echipamente comerciale: registratori fiscali, scanere de coduri de bare, cântare electronice, terminale de colectare a datelor etc.

Schimbul de date între Front Office şi Back Office se poate face offline, periodic, datorită căruia se menţine independenţa ambelor sisteme. Datele sunt descărcate în Front-Office înainte de începerea schimbului de lucru; după sfârşitul zilei de lucru, datele sunt descărcate în Back Office.

Back Office. Pentru automatizarea Back Office utilizează produsul software „1C: Trade Management", configuraţia vă permite să păstraţi înregistrări:

- ✓ managementul vânzărilor/achiziţiilor (pentru toate tipurile de comerţ: comerţ cu ridicata, cu amănuntul şi comision) şi relaţiile cu clienţii;

✓ analiza eficienţei comerţului, elaborarea preţurilor optime şi a politicii de sortiment;

✓ gestionarea stocurilor, optimizarea achiziţiilor.

Pentru contabilitate, se utilizează produsul software „1C: contabilitate", care permite contabilitatea şi contabilitatea fiscală pentru diferite sisteme de impozitare: regim general, simplificare, impozit unificat pe impozit social.

Tendinţele pieţei. Astăzi, principala direcţie de dezvoltare pe piaţa sistemelor de Back Office este extinderea funcţiilor programului de tranzacţionare pentru a asigura automatizarea completă a unei mari varietăţi de întreprinderi comerciale. De exemplu, acum există o tendinţă către reţele de tranzacţionare cu mai multe formate, iar producătorii de programe au răspuns la această nevoie. În special, această posibilitate este realizată prin utilizarea structurii modulare a complexului. În acelaşi timp, fiecare modul îşi pune în aplicare funcţia extrem de specializată, iar clientul însuşi alege setul de module necesare. Dacă este nevoie de extinderea capabilităţilor sistemului de tranzacţionare, modulele suplimentare sunt cumpărate pur şi simplu. O altă direcţie de dezvoltare este necesitatea de a ţine cont de apariţia noilor tehnologii. În special, codarea de bare este larg utilizată astăzi, dar tehnologia RFID – RFID se apropie deja.

Principalele tendinţe pe piaţa de vânzare cu amănuntul pot fi împărţite în două componente. Prima este înţelegerea faptului că automatizarea are nevoie de toţi, chiar şi de cele mai mici întreprinderi comerciale, a doua este cerinţele mai ridicate pentru funcţionalitatea din Back Office a marilor lanţuri de vânzare cu amănuntul. Vorbind despre prima tendinţă, este demn de remarcat faptul că proprietarul unui magazin mic are o muncă mult mai operaţională, iar costul erorii este foarte mare, şi uneori critică pentru întreaga afacere. Dacă sarcina principală a proprietarului unei întreprinderi comerciale mari este managementul strategic şi delegarea competentă a autorităţii, atunci proprietarul unui magazin mic trebuie să efectueze cea mai mare parte a lucrărilor în mod independent. Prin urmare, se înţelege că un servitor şi asistent credincios va fi un sistem de management de înaltă calitate. Datorită acestei tendinţe, aproape fiecare dezvoltator de Back Office are soluţii pentru retailul mic. Este necesară rezolvarea multor probleme în timp real. Prin urmare, există o mare nevoie de optimizare a tehnologiilor de schimb de reţea şi de analiză avansată a datelor. Având în vedere aceste cerinţe, dezvoltatorii oferă noi tehnologii care încearcă să facă procesul de soluţionare a multor probleme cât mai eficient, de exemplu, tehnologiile Aichid NetHive, URBD de la 1C şi altele. Tehnologia Aichid NetHive permite accelerarea semnificativă a procesului de schimb de date în lanţurile de magazine şi economisirea în mod clar a investiţiilor în automatizare

pentru orice întreprindere de reţea de tranzacţionare. Multe magazine de lanţ sunt interesate de introducerea acestei tehnologii.

În concluzie, câteva puncte importante atunci când alegeţi un sistem de Back Office.

Trebuie să înţelegem principalul lucru: nicio automatizare de înaltă tehnologie nu va ajuta dacă nu există o structură organizaţională clară şi o abordare sistematică a implementării proceselor de afaceri, iar atunci când alegeţi un sistem de Back Office, încercaţi să-l livraţi şi să efectuaţi operaţiuni standard (primire, reevaluare, descărcare la casierie). Deja în această etapă, poate deveni clar cât de potrivit este sistemul pentru dvs.

Sistemul ar trebui să fie modern şi să asigure funcţionarea activităţii pentru următorii 7-10 ani: aceasta este durata sa minimă de utilizare. Prin urmare, nu ar trebui să vă puneţi în pericol afacerea alegând o soluţie al cărei ciclu de viaţă ajunge la sfârşit. Uşor scalabil şi scalabil – aceste calităţi sunt, de asemenea, necesare pentru un sistem orientat spre afaceri.

Criza, care a dus la complicarea obţinerii de împrumuturi, poate deveni un motor pentru dezvoltarea soluţiilor informaţionale în comerţ. Situaţia actuală face ca companiile să se gândească la eficienţa capitalului de lucru. Este imposibil de rezolvat problema creşterii eficienţei fără a avea un sistem informaţional complet.

10.2. Instrumente IT pentru sistemele de FO pentru eficientizarea reclamei

Scrierea anunţurilor contextuale SaaS [36] nu este o sarcină uşoară. Există maximum 150 de caractere pentru a explica despre ce este vorba, pentru cine este propunerea şi pentru a descrie avantajele. Puteţi urmări calea concurenţilor şi puteţi folosi formularea acestora. Puteţi veni cu propria soluţie şi încercaţi să ieşiţi în evidenţă pe fundalul general. Serviciul de urmărire a apelurilor Ringostat a testat ambele abordări şi acum împărtăşeşte rezultatul experimentului.

Există o serie de caracteristici care trebuie luate în considerare la promovarea unui produs SaaS. În primul rând, acest software este greu de înţeles. În al doilea rând, o parte din publicul-ţintă nu sunt specialişti de nişă, ci reprezentanţi de afaceri. Mulţi nu ştiu despre existenţa analizelor de apeluri sau nu înţeleg pe deplin valoarea acesteia. Trebuie să lucrăm, inclusiv la cunoaşterea produsului.

Din aceste motive, SaaS căută în mod constant modalităţi optime de a transmite oferta către utilizatori. Pentru a spori eficienţa publicităţii contextuale, am

decis să lansăm un experiment. Esenţa sa a fost să creeze reclame care să fie similare cu propunerile concurenţilor şi diferite – compilate în funcţie de rezultatele sondajului nostru privind utilizatorii. Şi apoi comparaţi eficacitatea acestor două tipuri.

Această sarcină a fost împărţită în mici subetape:

✓ Folosiţi formulări bazate pe caracteristicile şi avantajele competitive. Pentru a face propunerea mai inteligibilă pentru publicul-ţintă, inclusiv pentru cei care nu sunt versaţi în marketingul pe internet şi în analiza web.

✓ Creaţi şi difuzaţi anunţuri care vor fi diferite de reclamele altor companii.

✓ Faceţi şi difuzaţi anunţuri care să fie cât mai asemănătoare concurenţilor. Apoi comparaţi eficienţa acestora cu reclamele de la punctul 3.

✓ Obţineţi mai multe oportunităţi la preţul corect, mai ales că costul pe clic în nişa noastră este destul de mare.

Etapa 1: Identificarea nevoilor clienţilor

În primul rând, trebuie să vă daţi seama ce este cu adevărat important pentru client. Mulţi oameni evaluează acest „ochi". Cum ar fi, dacă cineva din companie crede că prezenţa funcţiei X este rece, atunci ar trebui să scrii despre asta în publicitate, iar clienţii nu vor avea sfârşit.

S-au folosit date din interviuri aprofundate pentru a identifica nevoile clienţilor. Au fost intervievaţi utilizatorii diferitelor servicii de urmărire a apelurilor: de la integratori şi analişti web la specialişti PPC şi marketing. În timpul comunicării, au solicitat să descrie astfel de momente:

- istoricul achiziţionării unui produs şi utilizarea acestuia – cele mai neobişnuite idei despre o călătorie a clienţilor;
- probleme şi dificultăţi – acest lucru a ajutat la identificarea durerii utilizatorului şi a pus accentul pe eliminarea acestora în reclame;
- experienţă pozitivă – ceea ce faptele şi evenimentele au motivat clientul să facă o achiziţie;
- principiul alegerii unui produs în viitor ajută la o mai bună înţelegere a experienţei pe care un utilizator a învăţat-o în urma interacţiunii cu un produs.

În timpul interviului, am făcut descoperiri neaşteptate. De exemplu, că mulţi oameni înţeleg greşit de ce este nevoie de urmărirea apelurilor. Şi ei cred că principala sa valoare este capacitatea de a asculta înregistrări audio ale conversaţiilor. Interviurile au ajutat la identificarea valorilor clienţilor în urmărirea apelurilor şi ce trebuie să sublinieze în comunicare în general şi în special în reclame.

Etapa 2: Analiza anunţurilor competitive

Pentru a face oferta noastră diferită de reclamele altor companii, am analizat aproximativ 800 de anunţuri folosind serviciul Serpstat. Am condus domen

concurenţilor şi am analizat reclame contextuale ale altor companii, precum şi cuvintele-cheie prin care acestea sunt afişate. Am încărcat datele într-un tabel cu o filă separată pentru fiecare companie.

După aceea, am grupat datele astfel:

• o formulare similară în sens;

• le-am asamblat în grupuri separate, de exemplu, costul serviciului şi instrumentele individuale, implementarea simplă şi rapidă etc.;

• am calculat ce procent din toate reclamele ocupă un anumit grup;

• am plasat date în ordine descrescătoare – de la cele mai populare mesaje la cele mai rare;

• au fost scoase la cunoştinţă cuvintele de top ale fiecărui concurent – cât de des apare în reclame în procente.

Etapa 3: Redactarea anunţurilor

Deţinând astfel de date, puteţi gândi imediat textul. Ne-am propus să lansăm campanii pentru Ucraina, Federaţia Rusă şi Kazahstan: a) la cererile de marcă; b) pentru solicitări generale privind urmărirea apelurilor. În fiecare dintre ele, anunţurile au fost împărţite în două părţi. Prima este folosirea frazelor standard care sunt populare în rândul concurenţilor. Al doilea se bazează pe propriile noastre formulări şi mesaje. Să începem cu principiile pe care le-am folosit pentru a crea toate reclamele.

1. Titlul includea „Urmărirea apelurilor" şi numele produsului pentru a concentra imediat atenţia utilizatorului asupra propunerii.

2. Inserarea cuvintelor-cheie în titlu – conform Yandex, aceasta creşte CTR. Tot în acest sistem, tastele sau sinonimele acestora sunt evidenţiate cu caractere aldine în declaraţie.

3. Propoziţii afirmative folosite. Deoarece Google scrie că reclamele cu o întrebare din titlu sunt adesea ineficiente.

În STA, majoritatea anunţurilor foloseau verbe imperative. De exemplu, „reduceţi costurile", „obţineţi 13 integrări gata", „automatizaţi munca" etc. Potrivit studiului, acestea par mai dinamice şi funcţionează mai bine.

În reclame, nu am folosit următoarele elemente:

- puncte de exclamare, numere nestandardizate, litere şi simboluri („@ plug-in"), markere de listă şi elipsă, capace, text fără spaţii – Google nu recomandă acest lucru;

- cuvinte în grad comparativ sau superlativ („cel mai bun", „de înaltă calitate"), conform Yandex, acest lucru este permis numai dacă există o legătură la un examen independent;

- declarații agresive și provocatoare, Perry Marshall, expert în Google Ads, nu recomandă utilizarea acestora.

Acum să ne uităm la modul în care textele anunțurilor erau similare, adică similare ofertelor concurenților și diferite de acestea.

Anunțuri similare

Pentru a le compila, am folosit tabelul în care am colectat cele mai similare formulări. În primul rând, au fost selectate mesajele care au cel mai mare procent din toate anunțurile concurenților analizate. Nu au fost utilizate sensuri întâlnite în mai puțin de 20% din context.

Prin analogie cu cele mai populare anunțuri de urmărire a apelurilor, anunțurile noastre similare aveau următoarele caracteristici:

- am folosit cele mai frecvente semnificații: „crește eficacitatea publicității", „controlează departamentul de vânzări";

- în loc să descriem beneficiile, am enumerat în principal instrumentele și datele despre produs:

✓ formulări abstracte familiare: „simplu", „convenabil", „integrare cu CRM popular";

✓ am descris aceleași module și caracteristici ca și concurenții, fără referire la durerile și câștigurile specifice, pe care le-am aflat de la clienți într-un interviu.

Anunțuri diferite

La compilarea lor, ne-am asigurat să nu folosim mesajele care sunt populare în anunțurile altor companii. De exemplu, nu am menționat viteza de implementare, urmărirea apelurilor din reclame etc. De asemenea, nu am scris despre posibilitățile de construire a analizelor end-to-end – campaniile nu erau destinate analiștilor, așa că ne-am concentrat, în mod special, pe lucruri mai simple și mai inteligibile.

Enumerăm caracteristicile anunțurilor care diferă de concurenți.

1. Descrierea instrumentelor și caracteristicilor care sunt importante, în primul rând, pentru clienți. De exemplu, utilizatorii dintr-un interviu au exprimat durerea asociată cu pierderea clienților din cauza neglijenței managerilor. Anunțul descrie o soluție la această problemă.

2. Limbajul cel mai specific. Nu „setări flexibile", ci „rapoarte personalizate pentru 30+ parametri", „peste 1000 de marketeri folosesc deja Ringostat".

3. Cifre și fapte din cazuri. HubSpot susține că utilizarea corectă a numerelor într-un anunț crește CTR, deoarece clienții au așteptări specifice. „O creștere a apelurilor cu 90%, o creștere a vânzărilor cu 30%, o reducere a bugetului de 3 ori".

De asemenea, am profitat de recomandările lui Perry Marshall cu privire la structura anunțurilor. Am descris beneficiile imediat după titlu – pentru a evoca

randamente emoţionale şi a concentra atenţia clientului asupra a ceea ce va primi folosind produsul. Caracteristici şi sugestii amintite la final.

Etapa 4: Configurarea publicităţii contextuale

În colaborare cu Ringostat, textele destinate publicităţii contextuale sunt scrise de departamentul de marketing al companiei. Fiecare specialist îşi face treaba mai bine. PPC-Schnick poate personaliza reclame, dar nu va putea scrie texte în mod profesional, precum un marketer. Dacă o companie efectuează cercetări de piaţă, atunci marketingul o face din nou.

Înainte de intervievarea clienţilor şi cercetare, nu înţelegem clar ce să schimbăm, cu excepţia formulării. O dată ar putea să se concentreze pe PBX virtual, o altă dată – pentru a urmări eficienţa publicităţii sau a formularului de retur, şi apoi au măsurat că este mai bine să mergi.

O alta campanie cuprinde diferite reclame. Au fost afişate alternativ – în acelaşi timp, utilizatori diferiţi au văzut unul dintre tipurile de reclame. Drept urmare, a fost necesară compararea eficienţei acestora. Iniţial, stabilim sume licitate medii pentru campania cu istoricul contului. De asemenea, au fost efectuate două experimente:

✓ Strategia automată „Număr maxim de clicuri". Ofertele nu sunt limitate acolo, iar obiectivul este de a obţine numărul maxim de clicuri, indiferent de preţul acestora. Dar în funcţie de rezultatele experimentului, costul plumbului a crescut. După aceea, am revenit la licitarea manuală.

✓ Sume licitate ridicate manual pentru a menţine poziţii mai înalte. Drept urmare, a devenit clar că acest lucru nu are sens, deoarece am început să primim acelaşi număr de oportunităţi, dar preţul lor a crescut. După cum am înţeles, în această nişă poziţia are efecte reduse asupra rezultatului. Prin urmare, mărimea pariurilor a revenit la nivelul anterior.

Etapa 5: Analiza rezultatelor

Noi anunţuri au fost lansate la începutul lunii, iar datele au fost analizate la începutul lunii august. Au fost comparaţi cu indicatorii timp de trei luni de la anunţurile anterioare. Am ales o astfel de perioadă, deoarece în această nişă este nevoie de atât de mult timp pentru a obţine o mostră reprezentativă. Urmărirea apelurilor nu este un produs esenţial. Chiar şi companiile de top nu au sute de conversii publicitare pe zi. Aşadar, este nevoie de câteva luni pentru a analiza o cantitate suficientă de date.

Pentru o evaluare obiectivă, marketingul a analizat înregistrările audio ale conversaţiilor pentru ambele campanii. Acest lucru este necesar pentru a înţelege cu exactitate care sunt oportunităţile care vin, de ce s-au pierdut sau au fost câştigate tranzacţii cu privire la acestea.

1. Din punctul de vedere al CTR, reclamele, altele decât ale concurenţilor, funcţionează mai bine pentru interogări de marcă. Deci, acest indicator pentru diferite reclame a fost de 20,3%, comparativ cu 14,7% pentru cele similare.

2. Anunţurile similare cu ofertele concurenţilor funcţionează puţin mai bine pentru solicitările generale de urmărire a apelurilor. CTR pentru cele similare a fost de 5%, iar pentru altele diferite – 4,4%.

În ceea ce priveşte ultimele două puncte, avem o ipoteză. Cel mai probabil, atunci când o persoană are nevoie doar de urmărirea apelurilor, el caută fraze generale mai inteligibile. Şi în cazul căutărilor de interogări de marcă – dacă anunţurile conţin ceva despre care alţii nu vorbesc, este mai probabil să atragă atenţia.

În urma experimentelor, am tras o serie de concluzii care pot fi utile altor SaaS.

Este necesar să studiaţi experienţa clientului, durerile şi câştigurile sale atunci când utilizaţi produsul. În reclame, trebuie să vă concentraţi pe caracteristicile care elimină durerea şi ajută la atingerea obiectivelor utilizatorului.

Publicitatea similară şi diferită de concurenţi poate funcţiona în moduri diferite. Prin urmare, este necesar să se testeze şi să se analizeze rezultatele pentru a utiliza formulările cu eficienţă maximă.

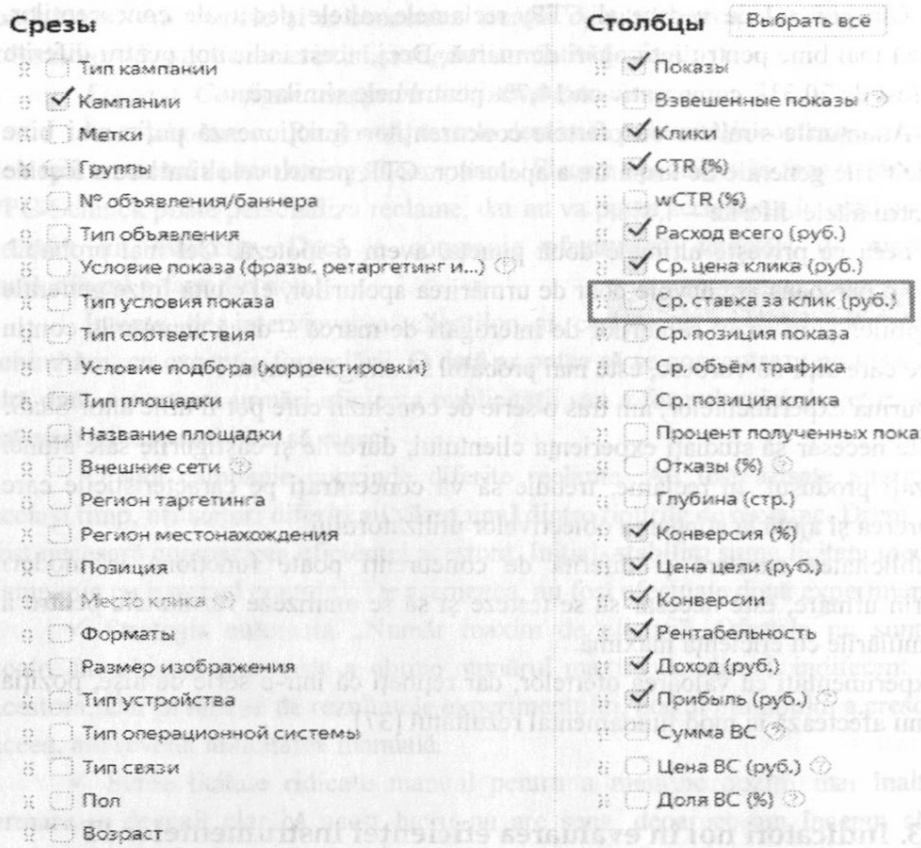
Experimentaţi cu valoarea ofertelor, dar reţineţi că într-o serie de nişe, poziţia anunţului nu afectează în mod fundamental rezultatul [37].

10.3. Indicatori noi în evaluarea eficienței instrumentelor IT în sistemele Front şi Back Office

Yandex.Direct a lansat metrica „ofertă medie pe clic". Acesta reflectă modul în care ajustările automate şi manuale afectează oferta agentului de publicitate. Împreună cu şeful grupului de servicii pentru clienţi al agenţiei Blondeka.ru, vom afla unde să analizăm oferta medie pe clic şi ce concluzii să tragem pe baza acesteia.

A apărut un nou indicator în Raportul Yandex. Direct Raport – oferta medie pe clic – care calculat pentru toate campaniile de plată pe clic la nivel de campanie şi cont.

Pentru a vedea matricea, marcaţi-o în câmpul „Coloane" atunci când creaţi un raport nou.



Valoarea indicatorului

Oferta medie pe clic este valoarea ofertei specificate pe clic, ţinând cont de toate ajustările manuale şi automate. Primul include ajustări pentru audienţe, dispozitive, date demografice, vreme, tip de reclame şi inventar pe care le personalizaţi pentru campanii şi grupuri de anunţuri.

Ajustarea automată a ofertelor funcţionează în campanii atât cu strategii manuale, cât şi automate. Algoritmii Yandex.Direct pot ridica şi scădea suma licitată în funcţie de cât de mult îndeamnă utilizatorul să convertească. Citiţi mai multe despre ajustările automate din Yandex Help.

Efectul combinat al acestor modificări asupra sumei licitate pe clic reflectă noua valoare.

De ce să folosiţi o ofertă CPC medie?

CPC mediu vă permite să determinaţi:

- în ce ritm anunţurile participă la licitaţii publicitare;
- când Direct a ridicat-o şi a coborât-o;
- dacă rata este menţinută în cadrul bugetului lunar;
- modul în care ajustările afectează performanţa campaniei.

Pentru a face observaţii utile folosind noua metrică, vă recomandăm:

1. **Alegeţi perioada potrivită.** Cu cât se acumulează mai rapid statistici, cu atât perioada mai scurtă va fi indicativă. De exemplu, site-urile cu mii de vizitatori pe zi vor fi potrivite pentru o săptămână, iar pentru întreprinderile mici – o lună sau un sfert. Este mai bine să pornească de la cea mai lungă perioadă, detalierea treptată a datelor şi identificarea tendinţelor.

2. **Concentraţi-vă pe obiective.** În primul rând, analizaţi statistici cu privire la obiectivele campaniei. Numărul şi costul conversiilor reflectă eficacitatea publicităţii, iar valoarea CPC medie este unul dintre factorii acesteia. Sortarea după preţul unui obiectiv vă va ajuta să înţelegeţi când o creştere a ratei a dus la o creştere a veniturilor şi când s-a dovedit inutil.

3. **Nu vă grăbiţi la concluzii.** Conversiile de căutare vor funcţiona numai până la sfârşitul anului. Până în acest moment, poate nici nu observaţi contribuţia acesteia la oferta medie pe clic. Dacă indicatorul pare prea mare, verificaţi ajustările manuale. Reglaţi felia pentru ajustări în Expertul Raport pentru a afla când au fost aplicate. Un alt motiv poate fi perioada de timp după modificarea setărilor. De exemplu, ai aplicat noi ajustări la sfârşitul unei zile, dar la începutul clicului următor, acestea vin la preţul vechi. Totul este în ordine, doar activarea modificărilor nu a fost încă finalizată.

4. **Dă feedback.** Actualizarea instrumentelor Yandex.Direct, Yandex ia în considerare comentariile utilizatorilor. Dacă aveţi probleme cu afişarea sau interpretarea unui nou indicator, precum şi sugestii pentru îmbunătăţirea rapoartelor.

Adăugarea unei sume licitate medii pe clic este o rafinare importantă a statisticilor Yandex.Direct. Noua valoare nu numai că oferă o idee despre condiţiile în care campaniile participă la licitaţii. De asemenea, reflectă activitatea algoritmilor de platformă inteligentă, făcându-i mai transparenţi pentru agenţii de publicitate. Adăugaţi CPC mediu în rapoartele dvs. pentru a obţine mai multe informaţii pentru a vă optimiza campaniile.

10.4. Integrarea sistemelor de Back Office cu e-turism

Integrarea sistemelor de Back Office cu e-turism explică modul de integrare a sistemelor de Back Office existente cu soluţii de turism electronic, cum ar fi comenzile online şi vânzarea online.

Întreprinderile care au un site web cu opţiuni de turism electronic (de ex., comanda online şi vânzare online) sau se gândesc să implementeze o soluţie de turism electronic vor găsi următoarele instrucţiuni utile pentru integrarea sistemelor de Back Office cu turismul electronic.

Ce este integrarea?

Integrarea se referă la coordonarea dintre sistemele de turism electronic şi procesele de Back Office. Integrarea înseamnă că informaţiile din ambele sisteme sunt accesibile dintr-o locaţie sau bază de date.

Sisteme de Back Office

Operaţiunile de Back Office includ procese utilizate de angajaţi care ajută la menţinerea afacerii. Contabilitatea, finanţele, inventarul, îndeplinirea comenzii, distribuţia şi transportul sunt exemple de sisteme de Back Office. Sistemele de recepţie sunt axate pe clienţi şi se referă la activităţi, precum: vânzări, marketing şi servicii pentru clienţi. Integrarea eficientă a sistemelor de Back Office cu turismul electronic îmbunătăţeşte coordonarea cu sediul frontal, ceea ce duce la o mai bună asistenţă pentru clienţi şi reducerea duplicării eforturilor de către personal.

De ce integrare?

Când sistemele de Back Office şi e-turism sunt deconectate, acest lucru costă timp, bani şi resurse. Dacă doar o parte din veniturile dvs. provin din vânzări online, puteţi beneficia în continuare de utilizarea pachetelor mai puţin costisitoare de pe raft, care oferă o oarecare integrare. Dacă vânzările dvs. turistice online cresc sau dacă o mare parte din veniturile dvs. provin din vânzări turistice online, căutarea soluţiilor mai integrate se poate dovedi utilă.

Unele dintre avantajele integrării sistemelor de Back Office cu turismul electronic includ duplicarea redusă a efortului îmbunătăţit de servicii pentru clienţi şi costuri reduse.

Beneficiile integrării de Back Office şi e-turism

Următoarea diagramă evidenţiază avantajele integrării sistemelor de Back Office cu comerţul electronic. Aceste beneficii includ duplicarea redusă a efortului şi îmbunătăţirea serviciului pentru clienţi.

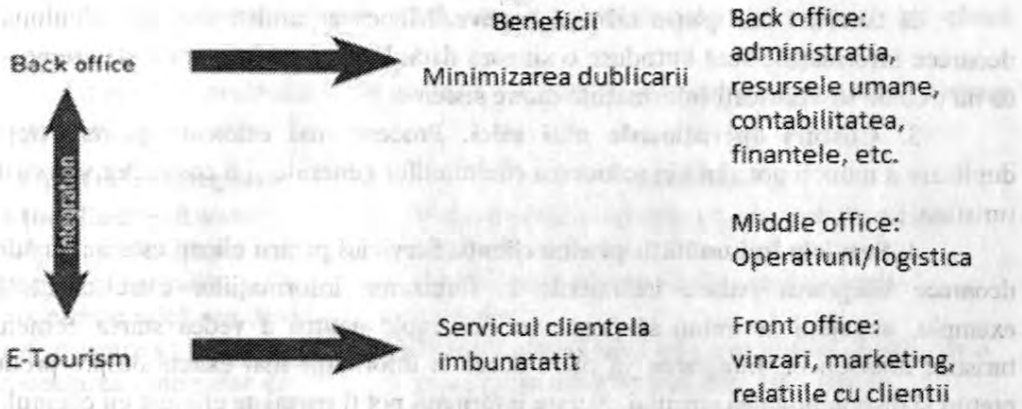


Figura 10.1. Beneficiile integrării Back Office-ului şi turismului electronic

O mai bună integrare înseamnă că informaţiile despre vânzările turistice online sunt incluse automat în sistemele de Back Office. Aceste informaţii nu trebuie introduse în sistem mai mult de o dată. Integrarea completă poate fi unidirecţională sau bidirecţională, aşa cum este ilustrat de următoarele exemple.

Exemplul nr. 1: integrare unidirecţională

Pe măsură ce comenzile sunt plasate pe pagina agenţiei online, software-ul de integrare încarcă automat comenzile (permiţându-vă să vedeţi toate comenzile). Dacă software-ul dvs. permite integrarea cu procesele de expediere, atunci puteţi primi şi o listă de expediere şi numerele de urmărire poştală în pachetul dvs. de contabilitate.

Exemplul nr. 2: integrare unidirecţională

Vânzările dvs. turistice obişnuite sunt înregistrate în pachetul dvs. de contabilitate. Odată ce pachetul turistic a fost finalizat şi comercializat, aveţi toate informaţiile actualizate despre comandă în pachetul dvs. de contabilitate. Pentru întrebările clienţilor, puteţi utiliza informaţiile conţinute în baza de date pentru a vă prezenta informaţiile actualizate (de ex., starea comenzii).

Exemplul nr. 3: integrare în bidirecţională

Orice vânzare turistică care apare actualizează automat disponibilitatea ofertelor turistice. Acest lucru poate ajuta la reducerea timpului de aşteptare pentru procesare.

Cinci motive pentru a integra sistemele de Back Office şi e-turism

1. **Opţiuni de integrare mai accesibile.** Opţiunile de integrare pentru întreprinderile mici (de ex., software off-the-raft) sunt acum mai accesibile.

2. **Lucrări mai puţin administrative.** Munca administrativă este diminuată, deoarece informaţiile sunt introduse o singură dată. Integrarea înseamnă, de asemenea, că nu trebuie să verificaţi informaţiile dintre sisteme.

3. **Costuri operaţionale mai mici.** Procese mai eficiente şi mai puţină duplicare a muncii pot ajuta la reducerea cheltuielilor generale şi a costurilor vânzărilor turistice.

4. **Serviciu îmbunătăţit pentru clienţi.** Serviciul pentru clienţi este îmbunătăţit, deoarece integrarea reduce întârzierile în furnizarea informaţiilor către client. De exemplu, angajaţii ar trebui să poată verifica rapid pentru a vedea starea comenzii turistice unui client. Integrarea vă oferă acces la informaţii mai exacte despre produs, preţuri şi disponibilitatea stocului. Aceste informaţii pot fi partajate eficient cu clientul.

5. **Pregătirea crescută pentru schimbare.** Dispozitivele, precum telefoane mobile şi computere portabile, devin modalităţi mai populare de a face legătura cu sistemele de Back Office. Integrarea poate ajuta afacerea dvs. să se adapteze la această tendinţă.

Evaluarea nevoilor de integrare

Dacă aveţi nevoie pentru a vă integra sistemele depinde de cât de mult din afacerea dvs. este realizată online.

Aveţi nevoie să vă integraţi sistemele de Back Office şi e-turism?

1. O parte considerabilă din vânzările turistice sunt făcute online?

2. Angajaţii trebuie să verifice două sau mai multe baze de date pentru a afla informaţii despre vânzări, disponibilităţi, oferte etc.

3. Angajaţii trebuie să introducă informaţii de pe site-ul de turism electronic (de ex., numărul de comenzi) în baza de date? Aveţi liste de distribuţie duplicate între diferite tipuri de liste de clienţi?

Dacă aţi răspuns ***da*** la prima întrebare şi ***da*** la întrebările 2 sau 3, consideraţi că sunteţi gata să conectaţi sistemele de Back Office şi e-turism.

Care sunt opţiunile dvs.?

În alegerea unei opţiuni adecvate, trebuie să luaţi în considerare:

• Flexibilitatea opţiunii – opţiunea ar trebui să fie cât mai flexibilă pentru a permite să crească afacerea dvs. online.

• Care sunt procesele de e-turism pe care le doriţi ce vizează biroul dvs. de Back Office

• Oferta de produse turistice pe care doriţi să le vindeţi online.

Exemple populare de software de integrare includ SAP de lungă durată, care are aplicaţii de întreprindere pentru vânzări, finanţe, resurse umane, gestionarea ofertelor turistice şi multe altele (www.sap.ca). O altă opţiune de integrare mai recentă

este oferită de Salesforce, care oferă servicii similare, dar este bazată pe cloud (www.salesforce.com).

Examinaţi următorul tabel pentru a vă ajuta să evaluaţi ce opţiune de integrare este potrivită pentru dvs.

Opţiuni de integrare	Analiza
Off-the-Shelf Software Software care este uşor disponibil şi necesită personalizare mică sau deloc. Acest software vă poate ajuta la conectarea sistemelor de e-turism existent şi de Back Office.	• Potrivit când aveţi deja un site web de turism electronic existent. • Soluţia cea mai accesibilă, cea mai puţin complexă. • Potrivit atunci când afacerea online creşte, dar o mare parte din afacerea dvs. este offline. • Programul va funcţiona cu sistemele de Back Office? • Programul va funcţiona cu alte produse sau servicii de Back Office pe care le utilizaţi? (de ex., sistemul relaţional de gestionare a bazelor de date, pachete contabile). • Aveţi nevoie de integrare unidirecţională sau bidirecţională? Aveţi nevoie de cele două sisteme pentru a comunica între ele? De exemplu, informaţii despre disponibilitatea ofertelor sunt importate şi informaţii despre vânzări sunt importate în sistemul dvs. de contabilitate.
Off-the-shelf e-turism software cu unele capacităţi de integrare	• Potrivit atunci când configuraţi un site web de turism electronic. • Programul va funcţiona cu sistemele sau produsele dvs. de Back Office? • Care sunt caracteristicile de integrare? Ce procese de turism electronic sunt legate de Back Office? • Poate fi suficientă integrarea până când afacerea dvs. va atinge o anumită dimensiune. • Poate necesita asistenţă de programare a experţilor.
Soluţie de leasing de turism electronic prin ASP Închirierea unei agenţii online prin intermediul unui furnizor de servicii de aplicaţii (ASP). O parte din integrare se realizează prin mesagerie cu sisteme de Back Office.	• Aceasta este o soluţie mai puţin complexă, deoarece integrarea este administrată pentru dvs. • S-ar putea să nu fie suficientă integrare, dacă vânzările turistice online cresc. • Trebuie să vă asiguraţi că ASP este credibil şi poate furniza serviciul. • Mai scumpe soluţiile.

Opţiuni de integrare	Analiza
Software de integrare personalizat Software personalizat de Back Office / e-turism sau middleware permite celor două sisteme să comunice şi să lucreze împreună.	• Mai adecvat atunci când afacerea online devine esenţială pentru afacerea dvs. • Trebuie să lucreze cu sisteme de operare majore, cum ar fi Windows sau Linux. • Este scris pentru a deschide standarde? • Doriţi ca cele două sisteme să comunice în timp real sau prin procesarea ofertelor? Timpul real înseamnă că informaţiile dintre cele două sisteme sunt instantanee. Prelucrarea ofertelor înseamnă că sistemele comunică la intervale regulate de timp. Timpul real este opţiunea mai scumpă. • Necesită asistenţă de programare a experţilor.
Sistem de turism electronic complet integrat O soluţie de turism electronic care permite o integrare completă între procesele de la agentie şi de Back Office.	• Potrivit pentru agenţiile cu nevoi complexe de turism electronic şi pentru agenţiile care au un volum mare de tranzacţii online. • Necesită un furnizor de servicii de e-turism credibil şi experimentat. • Foarte scump.

Tendinţe viitoare

Numărul din ce în ce mai mare de opţiuni pentru soluţii de afaceri bazate pe cloud modifică modul în care IMM-urile îşi desfăşoară o mare parte din Back Office-uri, inclusiv posibilităţile de integrare a sistemelor de contabilitate, managementul relaţiilor cu clienţii (CRM) şi planificarea resurselor întreprinderilor (ERP).

Serviciile de contabilitate s-au mutat rapid în cloud, deoarece IMM-urile văd din ce în ce mai mult computarea în cloud şi orice lucru-ca-serviciu (XaaS) drept opţiunea de pornire, atunci când iau în considerare noile tehnologii. Sistemele de contabilitate pot fi integrate într-o soluţie completă de sincronizare a stocurilor şi plăţilor online şi offline. Costuri mai mici, flexibilitate mai mare şi capacitatea de a susţine forţe de muncă virtuale sau la distanţă sunt câteva dintre beneficiile importante care pot fi realizate.

De asemenea, sistemele CRM sunt din ce în ce mai mult bazate pe cloud, deoarece oferă posibilitatea de a integra informaţii despre clienţii lor de pe canalele de social media. Informaţiile despre clienţi de la o platformă (de ex., comerţ electronic, contabilitate) pot fi integrate în sistemul CRM, oferind acces la informaţiile respective fără duplicare sau întârziere. Un beneficiu al acestui tip de integrare este capacitatea noilor clienţi online de a primi servicii personalizate atunci când apelează.

Sistemele ERP s-au adaptat mai lent la tendinţe precum cloud computing. Cu toate acestea, SAP şi Oracle oferă acum (sau dezvoltă) produse bazate pe cloud şi au achiziţionat recent furnizori mai mici care oferă ei înşişi produse bazate pe cloud. Acest interes în numele companiilor mai mari şi bine consacrate demonstrează importanţa crescândă a soluţiilor cloud. Această tendinţă este promiţătoare, deoarece o soluţie de comerţ electronic se poate integra cu o soluţie ERP pentru a oferi un acces mai bun la date. De exemplu, un catalog de produse de comerţ electronic poate fi importat în sistemul ERP, economisind introducerea suplimentară a datelor şi actualizarea continuă. Orice modificare sau actualizare la produse (imagini, descrieri, atribute) poate fi sincronizată imediat.

Creşterea numărului de opţiuni şi funcţionalităţi oferite prin cloud permite IMM-urilor să profite de tehnologiile de Back Office care anterior păreau la îndemână. Capacitatea de a obţine un grad ridicat de integrare între sisteme, fără a fi necesar să investească în software-uri sau instruiri scumpe, este o opţiune atractivă pentru multe IMM-uri.

10.5. Modelul Front Office-Back Office

Gestionarea în timp util şi de înaltă calitate şi stocarea sigură a datelor, atât în timpul cercetării, cât şi după finalizarea acestora, sunt o condiţie esenţială pentru partajarea acestor date [38]. Prin urmare, este esenţial ca universităţile şi instituţiile de cercetare să formuleze o politică clară privind gestionarea datelor în cadrul organizaţiei lor. Pentru implementarea acestei politici de gestionare a datelor, este indispensabil un sprijin de înaltă calitate pentru cercetători şi o infrastructură tehnică adecvată.

Importanţa stocării şi a partajării datelor de cercetare

Partajarea datelor de cercetare este importantă. Disponibilitatea datelor permite replicarea cercetării şi îmbunătăţeşte astfel transparenţa ştiinţifică. Reutilizabilitatea datelor contribuie, de asemenea, la progresul ştiinţific şi la avansarea cunoştinţelor. Finanţatorii de cercetare recunosc importanţa schimbului de date şi necesită un grad ridicat de acces deschis. Comisia Europeană doreşte să crească impactul cercetării finanţate public, punând rezultatele la dispoziţia sa pentru acces deschis. În contextul programului Orizont 2020, Comisia Europeană examinează modalităţile prin care accesul deschis la datele de cercetare poate fi realizat cel mai bine. Există tot felul de blocaje pentru partajarea datelor. Datele ar trebui să fie căutate şi accesibile pentru alţii decât cei care le-au colectat şi trebuie stocate într-un mod consecvent şi durabil. Uneori, confidenţialitatea persoanelor are nevoie de protecţie. În plus, pot apărea conflicte de

interese atunci când cercetătorii colaborează cu companii care doresc să exploateze datele obţinute. De asemenea, mulţi cercetători nu doresc ca alţii să publice despre datele colectate de aceştia înainte ca ei înşişi să fi avut ocazia să facă acest lucru.

În influentul raport Riding the Wave (Grupul de experţi la nivel înalt privind datele ştiinţifice, 2010), care a fost îmbrăţişat cu entuziasm de vicepreşedintele Comisiei Europene şi de comisarul european pentru agenda digitală, Neelie Kroes, o astfel de „infrastructură de date colaborativă" care este prezentată ca fiind un cadru pentru viitor. Acest model de referinţă dezvoltă o infrastructură de date cu trei niveluri de roluri şi responsabilităţi pentru diversele părţi interesate (a se vedea Figura 10.1).

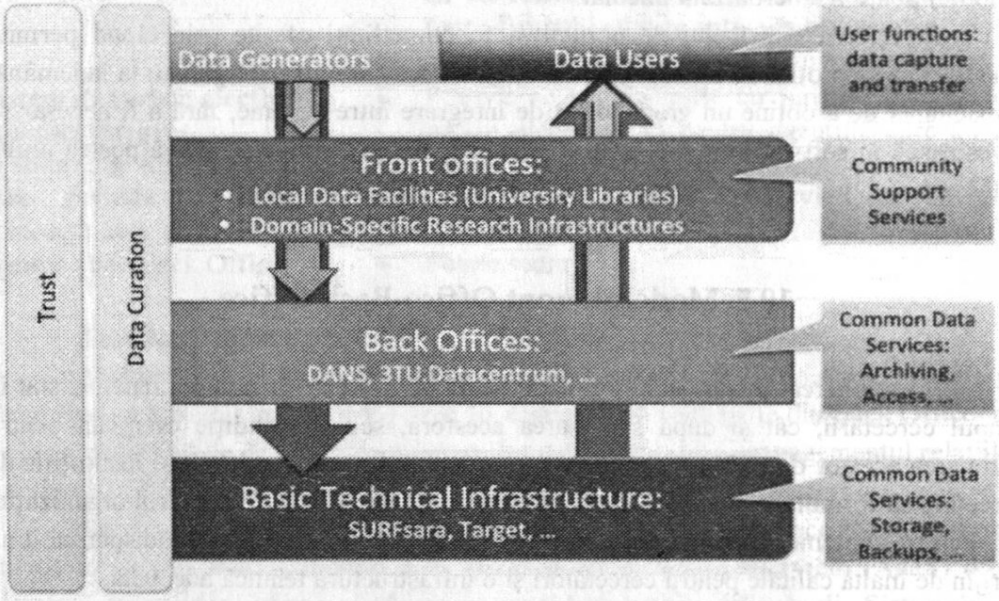


Figura 10.1. Infrastructura de date: un cadru de colaborare

Aplicaţia este o infrastructură tehnică de bază, care facilitează stocarea şi salvarea datelor. Mai sus, este un strat de servicii de date Back Office, care oferă facilităţi şi suport pentru arhivarea şi accesibilitatea pe termen lung. Cel mai înalt nivel include serviciile de recepţie. Aceştia asigură contacte de primă linie, sprijinind, sfătuind şi instruind cercetătorii şi studenţii în gestionarea responsabilă a datelor. Recepţia se poate baza pe expertiza biroului central.

Părţile interesate implicate

În această infrastructură de date stratificată, diferiţii actori au responsabilităţi specifice care decurg din poziţiile şi competenţele lor respective. Infrastructura tehnică

de bază este asigurată de centrele de date, un domeniu în care părțile, precum SURFsara și Tinta, au un rol de coordonare la nivel național sau regional. Funcțiile de Back Office sunt îndeplinite de organizații cu rol național de jucat în domeniul accesibilității pe termen lung a datelor în depozitele digitale de încredere, precum DANS și 3TU, Datacentrum, împreună au acces cu privire la datele din științele umaniste, științe și studii sociale. Birourile frontale sunt situate la universități (biblioteci, centre de date locale), institute de cercetare/cunoaștere, colegii de științe aplicate, infrastructuri de cercetare naționale și internaționale (ESFRI / Foaia de parcurs națională); pentru unele caracteristici pot fi găsite și cu finanțatorii (NWO, ZonMw, ministere). Toate aceste organizații au în comun faptul că sunt responsabile, în principal, de asigurarea calității datelor produse și prelucrate de acestea sau pentru acestea.

Servicii din modelul FO-BO

În infrastructura de date, rolurile pot fi împărțite în funcție de modelul de Front-Back Office (model FO-BO). Serviciile furnizate în acest model sunt legate de gestionarea și stocarea datelor. Ele se încadrează aproximativ în trei grupuri:

1. Sensibilizarea și furnizarea de informații.
2. Instruire (concentrându-se atât pe bibliotecarii/experții de date, cât și pe cercetători).
3. Curarea, gestionarea și stocarea datelor în timpul și după proiectele de cercetare.

Rolurile și responsabilitățile în modelul FO-BO

Obiectivul principal al biroului frontal este sprijinirea propriei organizații de cercetare. În domeniul gestionării datelor, biroul frontal are grijă de sensibilizarea, furnizarea de informații și instruirea cercetătorilor săi. În plus, biroul frontal are așa-numitele medii de cercetare virtuală sau laboratoare de date, care oferă instrumente de cercetare și facilități de stocare temporară sigure (Sharepoint, Dataverse etc.) pentru cercetătorii organizației. În consultare cu sediul central, biroul frontal facilitează, de asemenea, transferul de date către un depozit digital de încredere, după finalizarea cercetării. Facilitățile care sunt partajate de mai multe universități, inclusiv Dataverse, pot fi găzduite și sprijinite de birou. Achiziția de date în cadrul comunității sale de cercetare este o altă sarcină a biroului frontal. În toate sarcinile sale, Front Office-ul va menține, dacă este necesar, contactul cu Back Office-ul. Centrul principal se concentrează asupra expertizei referitoare la guvernanța datelor și administrarea datelor, inclusiv stocarea pe termen lung și accesibilitatea datelor de cercetare. Back Office-ul este responsabil pentru instruirea bibliotecarilor/experților de date angajați la sediul frontal și furnizarea asistenței prin intermediul unor contacte dedicate. Angajații

din Back Office pot acţiona ca experţi şi pot contribui la activităţile de instruire la recepţie pentru cercetători. În cazul în care este necesar, biroul de asistenţă furnizează, de asemenea, servicii de consultanţă la recepţie. Cu alte cuvinte, Back Office-ul acţionează ca un centru de expertiză şi inovare. Mai mult, oficiul asigură stocarea şi recuperarea durabilă şi sigură a datelor la finalizarea proiectului de cercetare. În acest scop, datele sunt transferate prin biroul frontal către birou. În cadrul serviciilor de achiziţie, asistenţă, consultanţă şi instruire, îndatoririle birourilor se pot suprapune. Prin urmare, va fi necesară coordonarea şi definirea responsabilităţilor. Responsabilităţile specifice vor varia de la organizaţie la organizaţie, dar este important să existe acorduri clare, de ex., achiziţia de date, contractele de date NWO şi utilizarea planurilor de gestionare a datelor.

Administraţia datelor este gestionarea şi supravegherea resurselor de date ale unei organizaţii pentru a oferi utilizatorilor de afaceri date de înaltă calitate, uşor accesibile într-o manieră consecventă. În timp ce guvernanţa datelor se concentrează, în general, pe politici şi proceduri la nivel înalt, administrarea datelor se concentrează pe coordonarea şi implementarea tactică. Administratorii de date pot fi, de asemenea, responsabili de realizarea politicilor de utilizare şi securitate a datelor, astfel cum sunt determinate prin iniţiativele de guvernare ale datelor întreprinderii.

Beneficiile modelului FO-BO

Modelul FO-BO oferă beneficii tuturor părţilor interesate, deoarece permite o diviziune optimă a muncii bazată pe competenţele de expert ale respectivelor părţi interesate şi pe rolurile lor diferite în infrastructura de date.

Modelul de afaceri DANS

Ca un depozit digital de încredere, DANS îndeplineşte funcţii de Back Office, completate de o serie de atribuţii de Front Office naţionale şi internaţionale. În modelul său de afaceri, DANS vizează acorduri formale la nivelul întregii instituţii cu oficiile frontale din universităţi, în contextul modelului FO-BO. Astfel de acorduri-cadru au stabilit detaliile serviciilor de gestionare şi stocare a datelor pe baza modelului FO-BO prezentat mai sus. Acestea pot implica distribuirea responsabilităţilor, dar şi stabilirea, şi întreţinerea infrastructurii tehnice necesare, de exemplu, DANS va percepe costurile de stocare a datelor de bază, inclusiv backup-ul. În prezent, stocarea este furnizată de Vancis, o filială a SURFsara. Există un Acord privind nivelul serviciilor cu Vancis, care garantează un nivel foarte ridicat de securitate şi disponibilitate a datelor. În schimbul unei plăţi unice a acestor costuri cu cinci ani în avans, DANS asigură conservarea datelor „pentru totdeauna". Acest lucru va permite păstrarea pe termen lung a datelor din proiecte cu finanţare temporară. Acest aranjament presupune că datele şi metadatele sunt

furnizate în formatul convenit. Dacă acest lucru nu este cazul, DANS va percepe o taxă suplimentară pe oră pentru prelucrarea datelor şi organizarea documentaţiei. Pentru proiecte de consultanţă mai mari, DANS va percepe şi o taxă pe oră.

Provocări în infrastructura de date

În infrastructura de date trebuie să ne ocupăm de întrebări referitoare la ingerarea şi difuzarea datelor. Cine trebuie să aibă grijă de ce date de-a lungul ciclului de viaţă al cercetării şi unde vor fi stocate? Şi cum putem oferi acces la datele de cercetare care sunt stocate în depozite distribuite, temporare şi permanente, care se împletesc din ce în ce mai mult cu publicaţiile şi alte informaţii de care au nevoie cercetătorii?

Infrastructura pentru ingestia automată a datelor. Avem în vedere o situaţie în care universităţile şi organizaţiile de cercetare solicită din ce în ce mai mult calitatea gestionării datelor în diferite faze ale procesului ştiinţific: în timpul colectării, procesării şi analizei datelor, cercetătorul sau grupul de cercetare este cel care este responsabil pentru gestionarea datelor. Un număr tot mai mare de universităţi oferă instrumente de colaborare pentru gestionarea datelor. Unele universităţi oferă Microsoft SharePoint pentru a ţine evidenţa proiectelor şi pentru gestionarea conţinutului. Un grup de universităţi a înfiinţat reţeaua Dataverse (D-DVN) pentru partajarea şi stocarea datelor de cercetare, pe baza software-ului Dataverse, dezvoltat la Institutul de Ştiinţe Sociale Cantitative la Universitatea Harvard. Este o aplicaţie web pentru publicarea, citarea, analiza şi conservarea datelor de cercetare. Serviciul face posibilă stocarea unei largi varietăţi de date ştiinţifice (texte şi date de cercetare brute, dar şi materiale video şi baze de date complete) într-un mediu online, în siguranţă şi durabil. DVN-ul permite cercetătorilor să indice datele stocate într-un mod uşor de utilizat, oferindu-le posibilitatea de a-şi împărtăşi datele cu alţi oameni de ştiinţă sau părţi interesate. Cercetătorii pot stabili cine primeşte acces la date şi se pot referi la seturi de date stocate cu ajutorul unui identificator persistent. Deşi Dataverse este un depozit pentru datele de cercetare care pot fi utilizate şi pentru conservarea pe termen lung, configurarea organizatorică a Dutch-DVN face imposibil să garanteze bune practici de arhivare: acestea vor fi urmărite doar atâta timp cât cercetătorii responsabili vor asuma această responsabilitate. Prin urmare, partenerii din D-DVN au ales să implice DANS şi 3TU Datacentrum pentru stocarea pe termen lung. Cu ajutorul unei interfeţe, bazate pe protocolul SWORD, datele din D-DVN pot fi ingerate automat în arhivele permanente ale acestor instituţii. Un sistem similar va fi implementat pentru a ingera datele din SharePoint. În viitorul apropiat, cercetătorii vor putea indica pur şi simplu când datele ar trebui arhivate permanent (şi unde). Dacă Dataverse şi/sau SharePoint îndeplinesc funcţiile pe care cercetătorii le „doresc cu adevărat" este încă o

întrebare deschisă. Este cu siguranţă adevărat că ambele sisteme sunt potrivite doar pentru date mici. La întâlnirile cu cercetătorii auzim deseori că le-ar plăcea „ceva cu uşurinţa de utilizare a Dropbox". Cu toate acestea, un astfel de serviciu cloud uşor pentru stocarea şi partajarea datelor nu are metadate descriptive care ar fi necesare pentru a permite celorlalţi să înţeleagă despre ce sunt datele dvs. de cercetare. Poate că noile dezvoltări, cum ar fi interfaţa iDROP pentru a încărca, gestiona şi descărca fişierele într-un depozit iRODS, vor oferi următoarea soluţie.

Integrarea accesului la datele de cercetare. Datele de cercetare, publicaţiile şi alte informaţii academice de care au nevoie cercetătorii pentru activitatea lor ştiinţifică sunt din ce în ce mai distribuite şi împletite. Cum să furnizezi cercetătorilor privirea de ansamblu necesară şi cum să le ofere acces sau, cel puţin, să-l facă transparent, ceea ce este accesibil şi în ce condiţii sunt probleme-cheie. DANS consideră că datele şi publicaţiile de cercetare finanţate public ar trebui să fie deschise în mod implicit, deşi acceptăm restricţii pentru o varietate de motive (de la confidenţialitatea respondenţilor până la protecţia moştenirii arheologice). În loc să luăm o perspectivă dogmatică asupra deschiderii, folosim sloganul „deschis dacă este posibil, protejat dacă este nevoie". Portalul nostru NARCIS12 este deja o poartă de informare savantă în Olanda, iar obiectivul nostru este să dezvoltăm în continuare NARCIS în cel mai important portal naţional pentru informaţii ştiinţifice în ştiinţe sociale şi ştiinţe umaniste. Desigur, graniţele naţionale nu sunt deosebit de relevante pentru ştiinţă şi bursă, şi de aceea acordăm prioritate încorporării informaţiilor în NARCIS, care constă în esenţă în metadate care descriu date de cercetare şi publicaţii în depozitele academice, precum şi informaţii despre cercetare (proiecte, organizaţii, cercetători) în cât mai mulţi furnizori de servicii de informaţii internaţionale. Două tendinţe pe care ne aşteptăm să fie dominante în următorii ani: mişcarea de date deschise legată şi integrarea tot mai mare a datelor şi publicaţiilor digitale în „publicaţii îmbunătăţite". În ceea ce priveşte primul, NARCIS recoltează datele (meta) dintr-un număr tot mai mare de depozite academice (sau mai general: „învăţământ superior") şi sisteme de informaţii de cercetare. Până la sfârşitul anului 2013, NARCIS conţinea informaţii despre 850.000 de publicaţii, 30.000 de seturi de date, 60.000 de proiecte de cercetare, 50.000 de cercetători şi 3.000 de organizaţii de cercetare (până la nivelul institutului/facultăţii/ departamentului) din Olanda. Informaţiile NARCIS sunt expuse sub formă de date deschise conexe (publicate ca RDF cu URI-uri referibile). DANS a început a doua dezvoltare cu o serie de proiecte pilot în 2011, finanţate prin programul SURFshare pentru publicaţii îmbunătăţite. NARCIS conţine peste 1.700 de astfel de publicaţii îmbunătăţite. Relaţiile dintre componente sunt reprezentate grafic de un „vizualizator de context". Sistemul integrat de gestionarea datelor, orientat pe reguli (IRODS), este o

soluţie software de grilă de date bazată pe comunitate, open source. IRODS îi ajută pe cercetători şi arhivişti să gestioneze (să organizeze, să partajeze, să protejeze şi să păstreze) seturi mari de fişiere de calculator, cu dimensiuni de la moderat până la o sută de milioane de fişiere sau mai multe petabyte de date.

În prezent, facem posibilă publicarea unuia sau mai multor seturi de date în arhive ca articole de date şi, ulterior, colectarea acestor articole de date într-un volum digital similar unui jurnal de date. Un astfel de articol de date poate fi mult mai scurt decât un document de cercetare normal (un text de 2-4 pagini va fi suficient, dar poate fi mai lung dacă doreşte cercetătorul): datele cercetării ar trebui introduse printr-o descriere a proiectului (inclusiv întrebarea de cercetare), procedura de culegere şi prelucrare a datelor, ilustrată cu grafice şi tabele şi poate câteva caracteristici semnificative ale setului de date.

Nu este necesară o analiză completă şi concluzii. Deoarece o hârtie de date va fi un document digital publicat pe web, într-o versiune avansată, graficele şi tabelele ar putea fi widget-uri interactive încorporate în text, care permit utilizatorului să previzualizeze şi să exploreze datele ca parte a lecturii.

Sarcini de autoevaluare

1. Care sunt direcţiile principale de dezvoltare pe piaţa sistemelor de Front şi Back Office?
2. Care sunt particularităţile instrumentelor IT pentru sistemele de FO pentru eficientizarea reclamei?
3. Ce indicatori noi sunt în evaluarea eficienţei instrumentelor IT în sistemele Front şi Back Office?
4. Argumentaţi necesitatea utilizării sistemelor de Back Office în e-turism.

Activitate practică (test)

1. SOLON.H este aplicaţie

a) la parcarea automobilelor;
b) în contabilitatea restaurantului;
c) gestiune hotelieră.

2. Suportul IT clienţi:

a) răspunde la diverse întrebări ale clienţilor;
b) răspunde doar problemelor de rezervare;
c) răspunde întrebărilor de plată în numerar.

3. Programul IT:

a) favorizează comercializarea de echipamente consumabile;

b) favorizează achiziţii de piese consumabile;
c) necesită echipament de calitate.

4. Programul IT pentru soluţii tehnice integrate oferă:
a) posibilitatea de a opta pentru unele modele Solon;
b) posibilitatea de a exclude unele modele Solon;
c) posibilitatea de a repara modelul Solon.

5. Software customizabil:
a) softurile dezvoltate cu brandul SOLON nu sunt personalizabile 100%, nu se adaptează;
b) softurile dezvoltate cu brandul SOLON sunt personalizabile 100%, din care motiv nu sunt adaptabile;
c) softurile dezvoltate cu brandul SOLON sunt personalizabile 100%, uşor adaptabile.

6. Actualizări periodice ale IT în hotele permit:
a) un soft bun este un soft, care singur se actualizează;
b) un soft bun este un soft actualizat în fiecare 6 luni manual;
c) un soft bun este un soft actualizat în permanenţă.

7. Asistenţă tehnică IT include:
a) asistenţă gratuită, deoarece este licenţiată de vânzător;
b) asistenţă gratuită primele 2 luni;
c) asistenţă gratuită pentru 1 an.

Bibliografie recomandată:

1. Stănciulescu G. *Evaluarea întreprinderilor hoteliere. Oferta hoteliera mondială.* Bucureşti: Uranus, 2003. 220 p.
2. Stănciulescu G. *Managementul operaţiunilor de turism.* Bucureşti: All Beck, 2002.
3. Ustinia R. *Gestiunea hotelieră şi de restaurant.* Bucureşti: Editura Transversal, 2008.

BIBLIOGRAFIE

1. *Abbreviations and Acronyms.* Eurostat. Retrieved 28 February 2017.
2. Anexa nr. 2 la HG nr. 1209 08.11.2007.
3. Asociaţia comunitară Global Hotellier's http://ehotelier.com/directory/?associations
4. Asociaţia internaţională a hotelurilor ţi a restaurantelor http://www.ih-ra.com/
5. AzCentral, Front Office vs. Back Office https://yourbusiness.azcentral.com/front-office-vs-back-office-24093.html
6. Back Offices https://commons.wikimedia.org/wiki/Category:Back_offices?uselang=it#/media/File:Back_Office_(9874363236).jpg
7. Biroul Naţional de Statistică al Republicii Moldova. www.statistica.md
8. Cristureanu C. *Strategii şi tranzacţii în turismul internaţional.* Bucureşti: C.H. Beck, 2016.
9. Cristureanu C. *Strategii şi tranzacţii în turismul internaţional.* Bucureşti: C.H. Beck, 2016.
10. Cullen Peter. *Economics for Hospitality Management* (Chapman & Hall Series in Tourism & Hospitality Management), International Thomson Business Press, 2017.
11. Dictionary Cambridge https://dictionary.cambridge.org/ru/%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%8C/%D0%B0%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9/back-office
12. Dictionary https://dictionary.cambridge.org/ru/%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%8C/%D0%B0%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9/front-office
13. Hospitality net www.hospitalitynet.org
14. HOTĂRÎRE cu privire la aprobarea Normelor metodologice şi criteriilor de clasificare a structurilor de primire turistice cu funcţiuni de cazare şi de servire a mesei http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=303636
15. HOTĂRÎRE cu privire la prestarea serviciilor de alimentaţie publică http://lex.justice.md/md/325940/
16. Investopedia, Front Officehttps://www.investopedia.com/terms/f/frontoffice.asp
17. LEGE pentru modificarea şi completarea unor acte legislative https://gov.md/sites/default/files/document/attachments/intr02_83.pdf
18. Lupu N. *Hotelul: Economie şi management.* Ediţia a 3-a. Bucureşti: All Beck, 2002.

19. Nistoreanu P. *Management în turism şi servicii*. Bucureşti: Editura ASE, 2003.
20. Nistoreanu P., Tudorescu N. *Managementul prestaţiei turistice*. Turnu-Severin: Editura Cargo, 2002.
21. Olaru M., Isaic-Maniu Al., Pop N., Lefter V. (coord.) *Tehnici şi instrumente utilizate în managementul calităţii*. Bucureşti: Ed. Economica, 2000.
22. Organizaţia internaţională a turismului http://www2.unwto.org/
23. Stănciulescu D., Cristea A., Acatrinei M. C., Râşniţă M. *Tehnologie hotelieră – Front Office*, Colecţia THR 5. Bucureşti: Gemma Print, 2002.
24. Stănciulescu G. *Provocările turismului de nişă – turismul gastronomic şi oenologic*. Universitatea Oradea, 2011.
25. Stănciulescu G. *Evaluarea întreprinderilor hoteliere. Oferta hotelieră mondială*. Bucureşti: Uranus, 2003, 220 p.
26. Stănciulescu G. *Managementul operaţiunilor de turism*. Bucureşti: All Beck, 2002.
27. Stănciulescu G., Micu C. *Managementul operaţiunilor în hotelărie şi restauraţie*. Bucureşti: C.H. Beck, 2012.
28. The American Marketing Association Board of Directors. http://www.marketingpower.com/Pages/default.aspx
29. The Front Office–Back Office Model: Supporting Research Data Management in the Netherlands https://pdfs.semanticscholar.org/2d9b/26c0aed77bf6c6e347be48d4049eba87148f.pdf
30. TURISM Metadate http://www.statistica.md/public/files/Metadate/Turism.pdf
31. Ustinia R. *Gestiunea hotelieră şi de restaurant*. Bucureşti: Editura Transversal, 2008.
32. World tourism www.world-tourism.org
33. World Travel and Tourism Council www.wttc.org
34. Кейс-исследование: какие объявления эффективнее — схожие с конкурентами или отличающиеся https://ppc.world/articles/keys-issledovanie-kakie-obyavleniya-effektivnee-shozhie-s-konkurentami-ili-otlichayuschiesya/?utm_source=fb_ppcworld&utm_medium=social&utm_campaign=article_saas_2019-08-25&fbclid=IwAR3f2EdHBqPd0y3gTtOLgu2DaDrapOBYV8JZETuB2M0CezovdqjgHBrbCKQ
35. *Менеджмент в туризме* http://ur-consul.ru/Bibli/Myenyedzhmyent-v-turizmye.Index.html
36. Пиликов Николай Петрович. *Как составить график работы* официантов? http://www.mnogosmenka.ru/pilikov/oficiyanti.htm
37. *Проектирование предприятий общественного питания* https://znaytovar.ru/gost/2/Posobie_k_SNiP_2080289_Proekti9.html
38. *Фронт-офис* („1С-Ресторан") https://www.youtube.com/watch?v=2AMbeotJegI

NOȚIUNI-CHEIE

Back Office – partea unei companii care nu vizează administrarea companiei şi care nu se ocupă direct cu clienţii sau publicul. Exemplu: *Am lucrat câțiva ani ca administrator în Back Office-ul unei mari corporații*.*

Front Office – denumirea generală a unui grup de departamente sau procese din organizaţii responsabile de lucrul direct cu clienţii.

Facilități turistice – ansamblul de echipamente pentru satisfacerea nevoilor turiştilor într-o anumită destinaţie.

Industria turismului – ansamblul de activităţi economice şi comerciale destinate producerii de servicii turistice, corespunzătoare standardelor de clasificare, realizate prin structurile de cazare şi alimentaţie, de agrement şi de tratament balnear, de prestare a serviciilor de transport, de organizare a congreselor şi conferinţelor, cu destinaţie sportivă, prin birouri de informare turistică, prin turoperatori şi agenţii de turism.

Infrastructură turistică – ansamblul de construcţii necesare unei zone turistice pentru primirea şi deservirea turiştilor (structuri de cazare, de alimentaţie, de agrement şi de tratament balnear, de prestare a serviciilor de transport, de organizare a congreselor şi conferinţelor, cu destinaţie sportivă, birouri de informare turistică, centre de confecţionare/comercializare a articolelor de artizanat, parcări etc.).

Registrul rezidenţilor zonelor turistice naţionale – registrul care conţine informaţii privind rezidenţii zonelor turistice naţionale.

Registrul turismului – registrul care conţine informaţii din domeniul turismului şi despre patrimoniul turistic al ţării.

Servicii turistice – servicii prestate de către agenţii economici din industria turismului, care includ cazarea, masa şi transportarea turiştilor, serviciile de agrement, tratamentul balnear, asistenţa turistică şi alte servicii complementare.

Structură de primire turistică – construcţie sau amenajare destinată cazării turiştilor şi/sau servirii mesei pentru turişti.

---

* https://dictionary.cambridge.org/ru/%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%8C/%D0%B0%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9/back-office

Turism – ansamblul de relaţii şi fenomene ce rezultă din deplasarea şi sejurul persoanelor în orice loc, altul decât locul lor de reşedinţă, pe o perioadă mai mică de un an şi în alt scop decât desfăşurarea unei activităţi remunerate în locul vizitat.

Turist – persoană fizică care se deplasează în orice loc, altul decât locul său de reşedinţă, pe o durată de cel puţin 24 de ore şi în alt scop decât desfăşurarea unei activităţi remunerate în locul vizitat.

Turoperator – denumit, de asemenea, *organizator* – persoană fizică sau juridică care organizează pachete de servicii turistice şi le vinde sau le oferă spre vânzare direct sau prin intermediul unei agenţii de turism.

Vizitator – persoană care se deplasează în orice loc, altul decât locul său de reşedinţă, pentru o perioadă mai mică de un an şi în alt scop decât desfăşurarea unei activităţi remunerate în locul vizitat.

Voucher turistic – document de însoţire a turistului, excursionistului (grupului de turişti, de excursionişti), care confirmă programul de şedere sau asistenţa ce ţine de excursii şi efectuarea plăţii pentru serviciile notificate în el.

ANEXE

Anexa 1

Definiţii privind termenul „alimentaţia publică"
ca domeniu de activitate

Sursa	Definiţii
HG nr.1209 din 08.11.2007 cu privire la prestarea serviciilor de alimentaţie publică	Unitatea de alimentaţie publică prepară, comercializează produse şi prestează servicii aferente acestui profil atât în spaţiile sale de comercializare (servire), cât şi în afara lor.
Nomenclatorul tip (Anexa nr.2 la HG nr.1209 din 8 noiembrie 2007)	AP – totalitatea unităţilor ce se deosebesc în funcţie de specializarea unităţii, profilul încăperii, felul de servire a clienţilor şi prestarea serviciilor aferente consumului de producţie culinară şi sunt clasificate pe tipuri.
Dicţionar explicativ rus-român de termeni economici şi comerciali	AP – ramură care îmbină în activitatea sa funcţiile producţiei alimentare, comerţului cu amănuntul şi deservirii populaţiei. Efectuează desfacerea mărfurilor din comerţ populaţiei, organizaţiilor şi întreprinderilor, prestează populaţiei anumite servicii. AP contribuie la: 1) economia considerabilă a muncii sociale, deoarece în UAP se folosesc mai raţional decât în gospodăria casnică materia primă, materialele şi tehnica; 2) reducerea cheltuielilor neproductive de muncă în gospodăria casnică, graţie cărui fapt se eliberează forţe de muncă pentru producţia socială, precum şi sporeşte timpul liber al muncitorilor; 3) sporeşte productivitatea muncii lucrătorilor din producţie.
Mic dicţionar al limbii române	AP – reţea comercială care pune la dispoziţia clienţilor produse alimentare.
Dicţionar explicativ al limbii române	AP – reţea de întreprinderi comerciale pentru servirea populaţiei cu mâncăruri şi băuturi.

Sursa	Definiţii
Dicţionar explicativ Ojegov S., GOST P 50647-2007	AP – sector al economiei, care produce şi comercializează produse culinare şi semipreparate.
GOST 31985-2013 Servicii de AP. Termeni şi definiţii	AP – ramură a economiei care constă din întreprinderi de diferite forme de proprietate şi structuri de management, care asigură populaţia cu alimente, precum şi produce, şi comercializează produse culinare finite şi semipreparate atât în incinta unităţii, cât şi în afara acesteia, cu posibilităţi de a oferi o gamă largă de servicii privind organizarea divertismentului şi alte servicii suplimentare.
O. Albu, F. Boghean	AP – activitate economică care se ocupă cu producerea de preparate culinare ce se servesc consumatorilor împreună cu alte produse alimentare sau agroalimentare şi băuturi, consumul acestora făcându-se în spaţii special amenajate.
M. Naghi	AP – îmbinarea într-un ansamblu armonios a operaţiunilor de pregătire şi de prezentare a serviciilor specifice determinate de desfacerea şi consumul acestora, precum şi crearea unei ambianţe de destindere şi buna dispoziţie în unităţile destinate acestor scopuri.
K. Tokareva	AP – ramură a comerţului specializată în fabricarea preparatelor culinare şi a proceselor de organizare a consumului, serviciile prestate de întreprinderile de alimentaţie publică sunt foarte variate şi în literatura rusă nu există o abordare unică privind tipurile acestor servicii.
I.Otteva	AP – unul dintre cele mai importante domenii ale activităţilor economice ale omului care, pe de o parte, reduce timpul pentru gătit în gospodăriile casnice, contribuie la utilizarea mai raţională a produselor alimentare şi oferă populaţiei hrană echilibrată în substanţe nutritive, pe de altă parte – vizitarea întreprinderilor de alimentaţie publică este una dintre formele de organizare şi petrecere a timpului liber al consumatorilor şi, prin urmare, contribuie la sporirea calităţii vieţii acestora. Asigurarea cu hrană echilibrată şi raţională a copiilor la locul de studii, şi adulţilor la locul lor de muncă, a angajaţilor, este un factor esenţial pentru reproducerea unei populaţii sănătoase.

Sursa	Definiţii
V. Cernov	AP – ansamblul de UAP şi organizaţii de infrastructură, care oferă în mod direct activitate ultimelor, legate printr-un lanţ tehnologic suficient de standardizat de servicii, sau printr-o unitate a sistemului de control comun sau a unor sisteme de coordonate pe un singur segment al pieţei.
I. Smaghina, D. Smagin	AP – sector specific al economiei naţionale şi activitate de comerţ, deoarece obiectul de activitate al sferei de producţie trece în sfera de circulaţie şi consum.
M. Grehovodova	AP – un subsistem specific al economiei, care, în procesul de funcţionare, creează noi bunuri de consum cu forma de producţie culinară şi le vinde în procesul de producţie şi servire a consumatorilor, împreună cu realizarea de bunuri produse de alte sectoare ale economiei.

Sursa: Elaborat de autori.

Anexa 2

Definiţiile restaurantelor

Tipul de unitate	Definiţia (criteriile)*
Restaurant	Unitate de alimentaţie publică care oferă consumatorilor un larg sortiment de produse culinare şi de cofetărie-patiserie de înaltă calitate, precum şi diverse băuturi şi ţigări. Restaurantele sunt dotate cu pliante de reclamă, coperte de firmă pentru meniuri şi invitaţii prezentate artistic. În foaier poate fi organizată desfacerea suvenirelor şi florilor. Restaurantul poate fi dotat cu formaţie muzical-artistică, care funcţionează în orele de seară pentru crearea unei atmosfere distractive. Oferă servicii suplimentare: deservirea banchetelor, diferite recepţii, alte festivităţi.
Restaurant naţional	Restaurant care oferă servicii tradiţionale, specifice ţării respective. Aici se pune la dispoziţie o gamă largă de produse culinare, băuturi alcoolice şi nealcoolice tradiţionale ţării respective. Ambianţa interioară a restaurantului, mobilierul, vesela, programul muzical, uniforma personalului de servire trebuie să corespundă coloritului naţional.
Restaurant specializat	Restaurant în care consumatorilor li se oferă un sortiment specializat de produse culinare şi băuturi ce figurează permanent în meniul unităţii. Dotarea şi prezentarea lui trebuie să corespundă specializării (pescăresc, vânătoresc).
Vagon-restaurant	Restaurant menit să deservească pasagerii transportului feroviar cu dejunuri, prânzuri, cine, produse de cofetărie şi băuturi, precum şi să servească pasagerii direct în vagoane. Vagoanele-restaurant asigură cu mâncare caldă lucrătorii brigăzilor de deservire a trenului.
Cramă	Restaurant, construcţia şi dotarea căruia aminteşte un beci pentru păstrarea vinurilor. Astfel de unităţi se amplasează în subsoluri şi semisubsoluri. Mobilierul, vesela, inventarul, uniforma ospătarilor reflectă stilul unităţii. Consumatorilor li se oferă bucate şi articole culinare specifice, gătite la grătar sau la tigaie, fiind servite în vase de ceramică sau de lut pe platouri de lemn.

* HG Nr. 1209 din 08.11.2007 cu privire la prestarea serviciilor de alimentaţie publică lex.justice.md/UserFiles/File/2007/mo180-183md/an.2_1209.doc anexa 2

Terasă/grădină de vară, cafenea de vară (minicafenea)	*Terasele de vară* sunt unităţi de sezon la aer liber; pot fi adiacente unităţilor staţionare de alimentaţie publică. În cazul în care terasa/grădina de vară funcţionează ca unitate de sine stătătoare, comerciantul este obligat să înscrie pe firmă denumirea „TERASĂ", urmată de tipul unităţii respective (terasă-bar, terasă-bufet, terasă-restaurant etc.).
Punct de servire la locul de cazare în hoteluri	Punct mobil (cărucior) pentru servirea turiştilor cazaţi în hotel, care oferă produse culinare calde, produse de cofetărie, patiserie, preparate în încăperi separate ale hotelului băuturi şi ţigări.
Sală de festivităţi	Unitate în care sala comercială este amenajată specific pentru desfăşurarea festivităţilor, inclusiv a nunţilor. Dispune de încăperile de producţie necesare, este dotată cu utilaj şi inventar corespunzător. În cazul în care nu are loc nicio festivitate, unitatea respectivă poate activa ca restaurant sau cafenea.

Anexa 3

Activităţile din domeniul alimentaţiei publice conform CAEM, Rev.2

Secţia	Diviziunea	Grupa	Clasa	Descrierea clasei
I				**Activităţi de cazare şi de alimentaţie publică** Această secţiune include asigurarea cazării de scurtă durată pentru turişti şi alţi călători, precum şi asigurarea meselor şi a băuturii pentru consumul imediat. Cantitatea şi tipul serviciilor suplimentare furnizate în cadrul acestei secţiuni pot fi extrem de variate. Această secţiune exclude asigurarea cazării de lungă durată, care este clasificată în tranzacţii imobiliare (Secţiunea L) şi, de asemenea, pregătirea mâncărurilor sau a băuturilor care nu sunt pentru consumul imediat sau care sunt vândute prin canale de distribuţie independente, adică prin activităţi de comerţ cu ridicata sau cu amănuntul. Prepararea acestor alimente este clasificată la industria prelucrătoare (Secţiunea C).
	56			**Restaurante şi alte activităţi de servicii de alimentaţie** Această diviziune include activităţi de servire a mâncării şi băuturii, furnizarea de mese complete sau de băuturi destinate consumului imediat, fie în restaurante tradiţionale sau în restaurante cu autoservire, fie la standuri permanente sau temporare, cu sau fără scaune. Determinant este faptul că mâncărurile sunt oferite pentru consumul imediat, şi nu tipul de unitate care le asigură. Este exclusă pregătirea mâncărurilor ce nu sunt destinate consumului imediat sau pregătirea hranei considerate a nu constitui o masă (diviziunile 10: Industria alimentară şi 11: Fabricarea băuturilor) şi, de asemenea, vânzarea de alimente care nu sunt fabricate cu surse proprii, care nu se consideră a fi o masă sau a meselor care nu sunt destinate consumului imediat (Secţiunea G: Comerţul cu ridicata şi cu amănuntul).
		56.1		**Restaurante**

Secția	Diviziunea	Grupa	Clasa	Descrierea clasei
			56.10	Clasă de activități de restaurante, ce include activitatea de asigurare a serviciilor de servire a mesei pentru clienți, fie că sunt serviți stând la masă, sau se servesc singuri dintr-un galantar cu produse, fie că mănâncă mesele preparate în incintă, că le iau acasă sau că le sunt livrate la domiciliu, în special, prepararea și servirea meselor pentru consumul imediat din autovehicule sau cărucioare fără motor, și anume, activități din: - restaurante; - bufete expres; - restaurante fast-food; - pizzerii; - unități de alimentație care servesc pentru acasă; - vânzători ambulanți la tonete de înghețată; - cărucioare mobile care vând mâncare; - prepararea hranei la standuri din piețe; - activități ale restaurantelor și barurilor conexe transportului, atunci când sunt efectuate de unități distincte, altele decât unitățile de transport; - vânzarea cu amănuntul a mâncării prin intermediul mașinilor automate (47.99); - activitatea de concesionare a unităților de alimentație (56.29).
		56.2		Activități de alimentație (catering) pentru evenimente – grup de activități de alimentație (catering) pentru evenimente și alte servicii de alimentație, care includ activități de catering pentru evenimente sau pentru o anumită perioadă de timp și activitatea unităților alimentare concesionate, cum ar fi în cadrul bazelor sportive sau al unor unități similare.
			56.21	Activități de alimentație (catering) pentru evenimente: această clasă include asigurarea serviciilor de alimentație bazate pe aranjamente contractuale cu clientul, în locația specificată de către client, pentru un anumit eveniment, și anume:

Secţia	Diviziunea	Grupa	Clasa	Descrierea clasei
				- fabricarea de produse alimentare perisabile destinate revânzării (10.89); - comerţ cu amănuntul al produselor alimentare perisabile (diviziunea 47).
			56.29	Alte activităţi de alimentaţie, care includ catering-ul industrial, adică asigurarea serviciilor de alimentaţie bazate pe aranjamente contractuale cu clientul, pentru o perioadă de timp determinată, precum şi activitatea unităţilor alimentare concesionate în cadrul bazelor sportive şi al altor unităţi similare, hrana fiind adesea preparată într-o unitate centrală, şi anume: - furnizori de servicii de alimentaţie pentru contractori (de ex., pentru companii de transport); - activitatea unităţilor de alimentaţie concesionate în cadrul bazelor sportive şi al unităţilor similare; - activitatea cantinelor sau bufetelor (de ex., pentru fabrici, birouri, spitale sau şcoli) pe bază de concesionare; - fabricarea de produse alimentare perisabile destinate revânzării (10.89); - comerţul cu amănuntul al produselor alimentare (Diviziunea 47).
		56.3		**Baruri şi alte activităţi de servire a băuturilor**
			56.30	Baruri şi alte activităţi de servire a băuturilor, clasa dată include activitatea de pregătire şi servire a băuturilor pentru consumul imediat în incintă, şi anume: - baruri; - bodegi; - saloane de servit cocktail-uri; - discoteci (unde servirea băuturilor este predominantă); - berării; - cafenele; - baruri care servesc sucuri de fructe; - standuri mobile de vânzare a băuturilor, inclusiv

Secția	Diviziunea	Grupa	Clasa	Descrierea clasei
				comerțul băuturilor ambalate/preparate (Diviziunea 47); - comerț cu amănuntul al băuturilor prin intermediul automatelor (47.99); - activitatea discotecilor și a ringurilor de dans fără servire de băuturi, de exemplu, activitățile 93.29. *Alte activități recreative și distractive n.c.a.*, clasa dată include activități recreative și distractive (cu excepția parcurilor tematice și a parcurilor de distracții) neclasificate în altă parte: - activități ale parcurilor recreative (fără cazare); - exploatarea facilităților de transport recreativ (de ex., porturi turistice); - exploatarea pârtiilor de schi; - închirierea echipamentului de agrement, ca parte integrantă a facilităților recreative; - târguri și expoziții de natură recreativă; - activități ale plajelor, inclusiv închirierea de cabine de baie, vestiare, scaune etc.; - funcționarea ringurilor de dans, clasa dată incluzând, de asemenea, activitățile producătorilor sau organizatorilor de evenimente recreative sau distractive în direct, altele decât cele artistice sau sportive, cu sau fără facilități; - funcționarea telefericelor, funicularelor, schi-lifturilor (49.39); - croaziere de pescuit (50.10; 50.30); - asigurarea spațiului și a facilităților pentru scurte sejururi ale vizitatorilor în parcuri, păduri recreative și pe terenuri de camping (55.30); - parcuri de caravane, tabere recreative, tabere de vânătoare și pescuit, campinguri (55.30); - activități de servire a băuturilor în discoteci (56.30); - activități ale trupelor de teatru și de circ (90.01).

...

Anexa 4

Criteriile minime obligatorii pentru clasificarea pe stele a hotelurilor, hotelurilor-apartament şi a motelurilor[1]

Compartiment	Nr. d/o	Criterii	Hotel, categoria (stele)					Hotel-apartament, categoria (stele)				Motel, categoria (stele)		
			5	4	3	2	1	5	4	3	2	3	2	1
Starea generală a clădirii	1	Aspect foarte bun al clădirii*	X	X	~	~	~	X	X	~	~	~	~	~
	2	Aspect bun al clădirii**	~	~	X	~	~	~	~	X	~	X	~	~
	3	Aspect corespunzător al clădirii***	~	~	~	X	X	~	~	~	X	~	X	X
	4	Firmă luminoasă (denumirea, tipul şi categoria structurii)	X	X	X	~	~	X	X	X	~	X	~	~
	5	Firmă (denumirea, tipul şi categoria structurii)	~	~	~	X	X	~	~	~	X	~	X	X
	6	Plachetă reprezentând categoria structurii (eliberată de Departamentul Dezvoltarea Turismului)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	7	Parcaj auto propriu, cu numărul locurilor de minimum (% de la numărul camerelor)	30	20	30	20	~	50	50	30	30	100	100	100
	8	Garaj, cu numărul locurilor de minimum (% de la numărul camerelor)	30	20	~	~	~	50	50	~	~	~	~	~
	9	Intrări separate pentru turişti şi bagaje	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	10	Intrări separate pentru personal	X	X	X	~	~	X	X	X	~	X	~	~
	11	Intrări separate pentru primirea mărfurilor	X	X	X	X	~	X	X	X	X	X	X	~
	12	Rampă de acces al cărucioarelor pentru persoanele cu handicap fizic	X	X	X	X	~	X	X	X	X	~	~	~

[1] http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=303636

Compartiment	Nr. d/o	Criterii	Hotel, categoria (stele)					Hotel-apartament, categoria (stele)				Motel, categoria (stele)		
			5	4	3	2	1	5	4	3	2	3	2	1
Holul de primire, holuri şi coridoare de etaj	13	Hol de primire cu suprafaţa minimum de (m^2/1camera) dar nu mai puţin de (m^2) la structurile cu peste 200 camere se admite (m^2)	2,5	2,0	2,0	1,5	1.0	1,5	1,0	0,5	0,5	X	X	X
			80	80	30	30	15	40	40	20	20	30	30	15
			500	400	400	300	200	300	200	100	100	~	~	~
	14	Spaţii comerciale distincte de recepţie, gen boutique	X	X	X	~	~	X	X	X	~	X	~	~
	15	Spaţii pentru păstrat bagajele clienţilor	X	X	X	X	X	X	X	X	X	~	~	~
	16	Spaţiu pentru administraţie	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	17	Serviciu de recepţie	X	~	~	~	~	X	~	~	~	~	~	~
	18	Recepţie 24 ore cu concierge	~	X	X	~	~	~	X	~	~	~	~	~
	19	Recepţie 24 ore	~	~	~	X	X	~	~	X	~	X	~	~
	20	Recepţioner prezent 12 ore	~	~	~	X	X	~	~	~	X	~	X	X
	21	Serviciu de primire accesibil prin clopoţel sau telefon în afara orelor de funcţionare a recepţiei	~	~	~	X	X	~	~	~	X	~	X	X
	22	Portar-uşier, bagajist, comisionar-curier, serviciu de securitate şi pază	X	X	X	~	~	X	X	X	~	~	~	~
	23	Oficii pentru cameriste (minimum o cameristă pentru maximum 20 de camere, dar cel puţin una pe un etaj cu peste 10 camere)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	24	Pardoseli acoperite cu mochetă sau covoare	X	X	X	X	~	X	X	X	X	X	X	~
	25	Pardoseli acoperite cu carpete sau covoare	~	~	~	~	X	~	~	~	~	~	~	X
	26	Comptoar recepţie	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	27	Calculator pentru gestionarea spaţiilor de cazare şi a serviciilor la recepţie	X	X	X	~	~	X	X	X	~	~	~	~

Compar-timent	Nr. d/o	Criterii	Hotel, categoria (stele)					Hotel-apartament, categoria (stele)				Motel, categoria (stele)		
			5	4	3	2	1	5	4	3	2	3	2	1
	28	Canapele	X	X	~	~	~	X	X	~	~	~	~	~
	29	Fotolii	X	X	X	~	~	X	X	X	~	X	~	~
	30	Demifotolii	~	~	~	X	X	~	~	~	X	~	X	X
	31	Mese de hol	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	32	Aparate de curăţat încăltămintea	X	X	~	~	~	X	X	~	~	~	~	~
	33	Seif/posibilităţi de depozitare a valorilor la recepţie sau în camere	~	X	X	X	X	~	X	X	X	X	X	X
	34	Telefon public în hol	~	~	X	~	~	~	~	X	~	X	~	~
	35	Telefon accesibil la recepţie	~	~	~	X	X	~	~	~	X	~	X	X
	36	Telefax la recepţie	X	X	X	~	~	X	X	X	~	X	~	~
Instalaţii	37	Sistem de climatizare (între 18 şi 25°C)	X	X	~	~	~	X	X	~	~	~	~	~
	38	Încălzire centrală (minimum 18°C)	~	~	X	X	X	~	~	X	X	X	X	X
	39	Izolare fonică a spaţiilor	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	40	Sursă principală de iluminare în spaţii de cazare echivalentă cu becuri de 100 W	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	41	Sursă individuală de iluminare pentru fiecare loc echivalentă cu becuri de 60 W	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	42	Grup electrogen la hoteluri cu capacitatea de peste (camere)	50	50	100	~	~	50	50	100	~	~	~	~
	43	Ascensoare la clădiri cu cel puţin (niveluri)	3	4	4	5	6	3	4	4	5	~	~	~
	44	Ascensoare silenţioase şi rapide	X	X	~	~	~	X	X	~	~	~	~	~
	45	Ascensoare în stare bună de funcţionare	~	~	X	X	X	~	~	X	X	~	~	~
	46	Ascensoare pentru turişti (minimum 2 la unităţile de 5 şi 4 stele, precum şi la cele de 3 şi 2 stele, cu capacitatea de peste 200 locuri)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	~	~	~

Compar-timent	Nr. d/o	Criterii	Hotel, categoria (stele)					Hotel-apartament, categoria (stele)				Motel, categoria (stele)		
			5	4	3	2	1	5	4	3	2	3	2	1
	47	Ascensoare pentru bagaje (excepţie unităţile de până la 100 camere	X	X	~	~	~	X	X	~	~	~	~	~
	48	Ascensoare pentru personal, scopuri gospodăreşti şi serviciu în cameră	X	X	X	~	~	X	X	X	~	~	~	~
Spaţii de cazare	49	Numărul minimum al spaţiilor de cazare (camere sau apartamente)	20	20	15	10	5	10	10	10	5	10	10	5
	50	Suprafaţa minimă a camerei cu 1 pat (single) (m^2)	16	15	13	11	10	~	~	~	~	13	10	9
	51	Suprafaţa minimă a camerei cu 2 paturi (m^2)	20	18	15	12	11	~	~	~	~	15	11	10
	52	Suprafaţa minimă a camerei cu 3 paturi (m^2)	~	~	~	~	14	~	~	~	~	~	~	13
	53	Suprafaţa minimă a camerei cu 4 paturi (m^2)	~	~	~	~	20	~	~	~	~	~	~	18
	54	Suprafaţa minimă a salonului din apartament (m^2)	20	18	16	13	12	20	18	16	13	14	12	11
	55	Suprafaţa minimă a dormitorului din apartament (m^2)	20	18	15	12	11	20	18	16	13	14	12	11
	56	Înălţimea spaţiilor de cazare (m)	2.8	2.8	2.7	2,6	2,5	2.8	2.8	2,7	2,6	2,7	2,6	2,5
	57	Numărul maxim de paturi într-o cameră	2	2	2	2	4	2	2	2	3	2	2	4
	58	Numărul maxim de paturi în dormitorul din apartament sau garsonieră	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
		Dotare camere:												
	59	Numărul maxim de paturi în dormitorul din apartament sau garsonieră	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	60	Mochetă sau covoare (pardoselile din marmură, ceramică sau alte materiale similare pot fi acoperite doar parţial	X	X	X	~	~	X	X	X	~	X	~	~

Compartiment	Nr. d/o	Criterii	Hotel, categoria (stele)					Hotel-apartament, categoria (stele)				Motel, categoria (stele)		
			5	4	3	2	1	5	4	3	2	3	2	1
	61	Covoare sau carpete	~	~	~	X	X	~	~	~	X	~	X	X
	62	Pat tip hotelier cu somieră şi cu saltea tip relaxa (patul va avea lungimea de minimum 200 cm)	X	X	~	~	~	X	X	~	~	~	~	~
	63	Pat tip hotelier cu somieră sau cu saltea tip relaxa (patul va avea lungimea de minimum 200 cm la structurile de 3 stele şi de minimum 190 cm la structurile de 2 şi 1 stele	~	~	X	X	X	~	~	X	X	X	X	X
	64	Saltea de lână în grosime de 5 cm (poate fi încorporată în salteaua de bază)	X	X	X	~	~	X	X	X	~	X	~	~
	65	Salteluţă-husă de protecţie din material textil, lavabil şi hidroabsorbant	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	66	Noptiere (etajere pentru structurile de 2 şi 1 stele)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	67	Fotolii, demifotolii sau scaune tapisate (1 bucată/loc)	X	X	X	~	~	X	X	X	~	X	~	~
	68	Scaune semitapisate	~	~	~	X	X	~	~	~	X	~	X	X
	69	Masă sau măsuţă	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	70	Masă de toaletă cu scaun tapisat (unităţi 3 stele – taburet tapisat)	X	X	X	~	~	X	X	X	~	X	~	~
	71	Suport sau spaţiu pentru bagaje	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	72	Ansamblu cuier cu oglindă în hol	X	X	X	~	~	X	X	X	~	X	~	~
	73	Cuier, oglindă	~	~	~	X	X	~	~	~	X	~	X	X
	74	Dulap sau spaţiu amenajat pentru lenjerie şi haine, dotat cu umeraşe (4 bucăţi/persoană)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	75	Veioză sau aplică la capătul patului (1 bucată/loc)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Compartiment	Nr. d/o	Criterii	Hotel, categoria (stele)					Hotel-apartament, categoria (stele)				Motel, categoria (stele)		
			5	4	3	2	1	5	4	3	2	3	2	1
	76	Scrumiere de masă	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	77	Pahare pentru apă (1 bucată/loc)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	78	Perii pentru haine și perii pentru încălțăminte	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	79	Trusă pentru cusut	X	X	X	~	~	X	X	X	~	X	~	~
	80	Ac și ață	~	~	~	X	X	~	~	~	X	~	X	X
	81	Vaze cu flori	X	X	X	X	~	X	X	X	X	X	X	~
	82	Televizor color	X	X	X	~	~	X	X	X	~	X	~	~
	83	Radio	X	X	X	~	~	X	X	X	~	X	~	~
	84	Prize pentru calculator și Internet	X	X	~	~	~	X	X	~	~	~	~	~
	85	Telefon	~	~	~	X	~	~	~	~	X	~	X	~
	86	Telefon cu instrucțiuni de utilizare și tarife	~	~	X	~	~	~	~	X	~	X	~	~
	87	Telefon cu instrucțiuni de utilizare și tarife, acces direct	X	X	~	~	~	X	X	~	~	~	~	~
	88	Telefon	~	~	~	X	~	~	~	~	X	~	X	~
	89	Telefon cu instrucțiuni de utilizare și tarife	~	~	X	~	~	~	~	X	~	X	~	~
	90	Telefon cu instrucțiuni de utilizare și tarife, acces direct	X	X	~	~	~	X	X	~	~	~	~	~
	91	Seif	X	~	~	~	~	X	~	~	~	~	~	~
	92	Sistem de trezire	X	X	~	~	~	X	X	~	~	~	~	~
	93	Minibar frigorific dotat cu produse de tip minibar contra cost	X	X	X	~	~	X	X	X	~	~	~	~
	94	Pled sau alte obiecte similare de calitate superioară	X	X	X	~	~	X	X	X	~	X	~	~
	95	Pled	~	~	~	X	X	~	~	~	X	~	X	X
	96	Cearșaf plic	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	97	Cearșaf pentru pat	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	98	Pernă mare înfățată	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	99	Pernă mică înfățată	X	X	X	~	~	X	X	X	~	X	~	~
	100	Cuvertură pentru pat	X	X	X	~	~	X	X	X	~	X	~	~
	101	Lenjeria de pat va fi schimbată la (zile)	1	2	3	4	4	1	2	3	4	3	4	4

Compar-timent	Nr. d/o	Criterii	Hotel, categoria (stele)					Hotel-apartament, categoria (stele)				Motel, categoria (stele)		
			5	4	3	2	1	5	4	3	2	3	2	1
	102	Perdele, draperii sau alte mijloace obturante	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Dotare salon din apartamente şi garsoniere:												
	103	Masă de scris (birou) şi scaun cu braţe tapisat	X	X	X	X	~	X	X	X	X	~	~	~
	104	Măsuţă	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	105	Tavă cu pahare adecvate pentru băuturi în minibar	X	X	X	~	~	X	X	X	~	~	~	~
	106	Fotolii, demifotolii	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	107	Canapea pentru 2-3 persoane (la garsoniere este facultativ)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	~	~
	108	Corpuri de iluminat adecvate (lustră, lampadar, aplice etc.)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	109	Lampă de birou	X	X	X	X	~	X	X	X	X	~	~	~
	110	Serviciu de birou	X	X	~	~	~	X	X	~	~	~	~	~
	111	Vază cu flori sau aranjamente florale	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	112	Televizor cu suport (color pentru 5 şi 4 stele)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	113	Frigider sau minibar frigorific cu produse tip minibar contra cost	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	114	Prize pentru calculator şi Internet	X	X	~	~	~	X	X	~	~	~	~	~
Grupuri sanitare	115	Suprafaţa minimă a camerei de baie (m^2)	4,0	4,0	3,5	3,0	~	4,0	4,0	3,5	3,0	3,5	3,0	~
	116	Pardoseli din materiale ceramice, marmură sau alte asemenea materiale estetice şi de bună calitate	X	X	X	~	~	X	X	X	~	X	~	~
	117	Pardoseli din mozaic lustruit	~	~	~	X	X	~	~	~	X	~	X	X
	118	Pereţi placaţi cu materiale ceramice, marmură sau alte asemenea materiale estetice şi de bună calitate, pe întreaga suprafaţă (până la tavan)	X	X	X	~	~	X	X	X	~	X	~	~

Compartiment	Nr. d/o	Criterii	Hotel, categoria (stele)					Hotel-apartament, categoria (stele)				Motel, categoria (stele)		
			5	4	3	2	1	5	4	3	2	3	2	1
	119	Pereți placați cu materiale ceramice, marmură sau alte asemenea materiale estetice și de bună calitate, până la înălțimea de 180 cm	~	~	~	X	~	~	~	~	X	~	X	~
	120	Pereți acoperiți cu zugrăveli lavabile					X							X
	121	WC separat de baie	X	~	~	~	~	X	~	~	~	~	~	~
	122	Grup sanitar în cameră (cadă sau cuvă cu duș, lavoar și WC, apă caldă și rece permanent)	X	X	X	X	~	X	X	X	X	X	X	~
		Dotare grup sanitar din cameră (crt. 119-139):												
	123	Oglindă cu suport pentru articole la lavoar	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	124	Suport separat de oglindă pentru articole la lavoar	X	X	X	~	~	X	X	X	~	~	~	~
	125	Savonieră	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	126	Coș pentru gunoi	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	127	Cuier de baie	X	X	X	X	~	X	X	X	X	X	X	~
	128	Perie WC și dezodorizant	X	X	X	X	~	X	X	X	X	X	X	~
	129	Covoraș de protecție sau alt echipament pentru evitarea alunecării	X	X	X	X	~	X	X	X	X	X	X	~
	130	Suport pentru prosoape	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	131	Priză pentru aparate de ras	X	X	X	X	~	X	X	X	X	X	X	~
	132	Derivație de telefon	X	X	~	~	~	X	X	~	~	~	~	~
	133	Pahare pentru apă (1 bucată/persoană)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	134	Uscător de păr	X	X	~	~	~	X	X	~	~	~	~	~
	135	Hârtie igienică	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	136	Mâner de sprijin pentru intrare-ieșire din cadă	X	X	X	X	~	X	X	X	~	X	X	~
	137	Șampon spumant sau gel pentru duș, ambalat, săpun tip turist, cască de baie, șervețele parfumate	X	X	X	~	~	X	X	X	~	X	~	~
	138	Săpun pentru turiști	~	~	~	X	X	~	~	~	X	~	X	X
	139	Prosop plușat pentru față	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Compar-timent	Nr. d/o	Criterii	Hotel, categoria (stele)					Hotel-apartament, categoria (stele)				Motel, categoria (stele)		
			5	4	3	2	1	5	4	3	2	3	2	1
	140	Prosop pluşat pentru baie	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	141	Prosoapele vor fi schimbate la (zile)	1	2	2	3	3	1	2	2	3	2	3	3
	142	Halat pluşat pentru baie (schimbat la 2 zile)	X	X	~	~	~	X	X	~	~	~	~	~
	143	Papuci de unică folosinţă	X	X	~	~	~	X	X	~	~	~	~	~
	144	Grup sanitar comun, separat pe sexe, pentru camerele ce nu dispun de baie proprie, cu: sală de baie (cadă sau duş) pentru maximum 15 locuri, cabine WC şi lavoare (cu apă curentă caldă/rece cu program permanent) pentru maximum 10 locuri. Cu dotarea: însemn pentru marcarea pe sexe (luminat în timpul nopţii), cuier pentru haine (ferit de stropire}, covoraş împotriva alunecării, portprosop, panou, oglindă, găleată cu capac, dozator de săpun lichid, prosop rolă din hârtie sau din pânză, priză pentru aparate de ras + lavoar în cameră (apă caldă şi rece permanent)	~	~	~	~	X	~	~	~	~	~	~	X
	145	Grupuri sociale pentru personal, vestiare, duşuri, WC pe sexe	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	146	Grup sanitar, separat pe sexe, în holul de primire (la unităţile de 3, 2, 1 stele acesta poate fi comun cu cele din restaurant, dacă sunt legate funcţional de holul de primire, iar unităţile cu capacitate mai mica de 50 de locuri, fără	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Compartiment	Nr. d/o	Criterii	Hotel, categoria (stele)					Hotel-apartament, categoria (stele)				Motel, categoria (stele)		
			5	4	3	2	1	5	4	3	2	3	2	1
		spaţii pentru alimentaţie, se exceptează)												
Spaţii pentru alimentaţie	147	Restaurant	X	X	X	~	~	~	~	~	~	X	~	~
	148	Spaţiu pentru prepararea şi servirea micului dejun	~	~	~	X	X	~	~	~	~	~	~	~
	149	Bucătărie complet echipată în apartament	~	~	~	~	~	X	X	X	X	~	~	~
	150	Bufet	~	~	~	~	~	~	~	~	~	~	X	X
	151	Bar de zi	X	X	X	~	~	X	X	X	~	X	~	~
Alte facilităţi	152	Încasarea contravalorii serviciilor şi pe bază de cărţi de credit	X	X	X	~	~	X	X	X	~	~	~	~
	153	Posibilităţi pentru organizarea de întâlniri de afaceri, congrese, recepţii, conferinţe etc.	X	X	~	~	~	~	~	~	~	~	~	~
Servicii minime oferite turiştilor, care pot fi cuprinse în tarif sau cu plată separată	154	Spălat, curăţat, călcat şi reparat încălţăminte şi lenjerie	X	X	X	X	~	X	X	X	X	X	~	~
	155	Serviciul pentru curăţat şi lustruit încălţăminte	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	156	Servicii poştale	X	X	X	~	~	X	X	X	~	~	~	~
	157	Servicii telefonice locale, interurbane, internaţionale, cu plata tarifului şi a comisionului	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	158	Vânzări de mărfuri şi de articole de strictă necesitate, suvenire, ziare, vederi etc.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	159	Rent-a-car (închiriere de maşini	X	X	X	~	~	X	X	X	~	~	~	~
	160	Room-service	X	X	X	~	~	X	X	X	~	X	~	~
	161	Servirea micului dejun în sistem bufet	X	X	X	~	~	X	X	X	~	X	~	~
	162	Asigurarea cu umbrele în caz de ploaie	X	X	X	~	~	X	X	X	~	X	~	~
	163	Informaţii turistice şi culturale	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	164	Păstrarea obiectelor de valoare ale turiştilor	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Compartiment	Nr. d/o	Criterii	Hotel, categoria (stele)					Hotel-apartament, categoria (stele)				Motel, categoria (stele)		
			5	4	3	2	1	5	4	3	2	3	2	1
	165	Serviciul pentru transportul bagajelor	X	X	X	~	~	X	X	X	~	~	~	~
	166	Serviciul comisionar-curier	X	X	X	~	~	X	X	X	~	~	~	~
	167	Acordarea de prim ajutor în caz de urgenţă (trusă medicală), la categoriile de 4, 5 stele este obligatorie prezenţa lucrătorului medical	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	168	Trezirea clienţilor la cerere	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	169	Trimiterea şi transmiterea mesajelor şi a corespondenţei pentru turişti	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	170	Rezervarea de bilete la mijloace de transport	X	X	X	~	~	X	X	X	~	X	~	~
	171	Informaţii privind orarul mijloacelor de transport	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	172	Serviciul de pază la parcare	X	X	X	~	~	X	X	X	~	X	~	~
Alte criterii	173	Personalul structurii de cazare să deţină brevete de turism în conformitate cu Nomenclatorul funcţiilor din domeniul turismului	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	174	Personalul de servire din structurile de primire turistice cu funcţiuni de cazare trebuie să poarte îmbrăcăminte specială şi ecuson cu nume, prenume şi funcţia deţinută	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	175	Organizarea unor activităţi de jocuri distractive sau de noroc numai în spaţii distincte, cu intrări separate faţă de fluxul turiştilor cazaţi	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Compar-timent	Nr. d/o	Criterii	Hotel, categoria (stele)					Hotel-apartament, categoria (stele)				Motel, categoria (stele)		
			5	4	3	2	1	5	4	3	2	3	2	1
	176	In spaţiile de cazare se admite amenajarea activităţilor de birouri sau firme până la 15% din capacitatea de cazare, cu intrări separate şi fluxuri de circulaţie distincte pentru turişti	~	~	~	X	X	~	~	~	X	~	~	~
	177	Sistem automat de stingere a incendiului în toate spaţiile	X	X	~	~	~	X	X	~	~	~	~	~
	178	Sistem de înştiinţare a incendiului prin radio	~	~	X	X	X	~	~	X	X	X	X	X
	179	Sisteme moderne de securitate a clienţilor, bagajelor şi autoturismelor	X	X	~	~	~	X	X	~	~	~	~	~
	180	Securitatea clienţilor şi bagajelor lor	~	~	X	X	X	~	~	X	X	~	~	~
	181	Paza autoturismelor	X	X	X	~	~	X	X	X	~	X	X	X
	182	Gararea autoturismelor şi predarea lor la plecarea clienţilor	X	~	~	~	~	X	~	~	~	~	~	~
	183	Afişarea la loc vizibil pentru clienţi a cărţii de sugestii şi reclamaţii şi numerelor de telefoane ale conducerii structurii	~	~	~	~	~	~	~	~	~	~	~	~
	184	Criterii de evaluare cu puncte (tab. 1-A)	150	120	70	30	10	100	60	40	20	~	~	~

Sursa: http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=303636

Alexandru STRATAN
Corina GRIBINCEA

TEHNICA OPERAŢIUNILOR DE FRONT ŞI BACK OFFICE

Note de curs

Redactare: *Antonina Dembiţchi*
Machetare computerizată: *Tatiana Capliuc*

Bun de tipar *05.02.2021.* Formatul *70×100 1/12*
Coli de tipar *16,6.* Coli editoriale *8,5.*
Comanda *58.* Tirajul *50 ex.*

Centrul Editorial-Poligrafic al USM
str. Al.Mateevici, 60, Chişinău, MD-2009
e-mail: cep1usm@mail.ru; usmcep@mail.ru

113-10

UNIVERSITATEA
DE STAT DIN
MOLDOVA

1793660

