

## ADMINISTRAREA AFACERILOR ÎN TURISMUL RURAL

Conferențiar univ. dr. **Mihaela BÎRSAN**  
Universitatea „Ștefan cel Mare” Suceava, România

**Abstract**

*Tourism is an important economic activity in the European Union (EU). Also, tourism has great potential as regards contributing to the achievement of several major EU objectives, such as sustainable development, economic growth, employment and economic and social cohesion.*

*Rural tourism is a service sector with a particularly complex product which depends on an extremely fragmented supply. Each link in the chain (travel agencies, tour operators, carriers, hoteliers, restaurateurs, etc.) offers one element in the overall product. Together, these components determine tourists' experiences and their appreciation of the service quality.*

**Key words:** sustainable development, economic growth, quality of the service.

**JEL classification:** D21, M10, M21, Q01.

**1. COORDONATE DE DEZVOLTARE ALE TURISMULUI RURAL**

Turismul rural devine și pentru România contemporană o afacere înfloritoare datorită faptului că în strategia dezvoltării turismului românesc turismul rural ocupă un loc însemnat pentru că, pe lângă faptul de a fi la modă, determină dezvoltarea economică și socială a spațiului rural. Consecințele pozitive asupra vieții comunităților sătești se reflectă în:

- dezvoltarea activităților tradiționale locale, care pot determina dezvoltarea unui comerț specific și crearea de noi locuri de muncă;
- creșterea veniturilor locuitorilor din așezările rurale generate de valorificarea resurselor locale, turistice și agroalimentare;
- ridicarea nivelului de trai al locuitorilor satelor prin facilitățile acordate (împrumuturi cu dobânzi preferențiale, priorități în dezvoltarea infrastructurii locale – rețea de drumuri, alimentare cu apă sau gaz, telefonie);

În contextul în care țări dezvoltate din Europa sau SUA discută despre reinventarea regiunilor rurale și a economiilor lor (Mark Drabenstott, 2003), România, în calitate de viitor membru al Uniunii Europene își pune problema dezvoltării rurale ca șansă de combatere a sărăciei în aceste zone și de dezvoltate a țării în ansamblul ei.

Cauzele acestei tendințe se regăsesc în procesul de globalizare a piețelor și strategiilor de

regionalizare. România, ca toate celelalte țări care vor adera la Uniunea Europeană se confruntă cu provocări cărora va trebui să le facă față în anii ce vor urma, politicile sale de dezvoltare regională plasându-se între necesitățile interne și cerințele externe.

În Uniunea Europeană, dezvoltarea rurală a căpătat o atenție sporită în cadrul Politicii Agricole Comune (PAC), devenind, astfel, *al doilea pilon al acesteia*.

Într-o analiză succintă, spațiul rural românesc are o importanță deosebită, sub aspectul elementelor pozitive și negative, datorită ponderii relativ mari a suprafețelor agricole și forestiere pe care o deține România față de suprafața Uniunii Europene, a ponderii populației ocupate în agricultură, a tradițiilor și obiceiurilor specifice.

Prin noua orientare a PAC, un obiectiv major este implementarea a unei *dezvoltări rurale durabile, prin asigurarea pe termen lung a dezvoltării și stabilității sociale, economice și culturale a spațiului rural, în intercondiționalitate cu protecția și conservarea mediului și peisajelor, a păstrării tradițiilor și patrimoniului cultural românesc*.

Acest obiectiv va sta la baza *Planului Național de Dezvoltare 2007-2013* și a *Documentului Unic de Programare*, prin care vor fi aplicate măsurile de dezvoltare rurală, finanțate din fondurile naționale și cele europene (PND 2004 – 2006).

Principiile urmărite de MAPDR pentru aplicarea unei politici de dezvoltare rurală durabilă, în conformitate cu cerințele europene, vizează *multifuncționalitatea agriculturii, abordarea multisectorială și integrată a economiei rurale, flexibilitatea financiară în sprijinirea dezvoltării rurale, transparența în elaborarea, implementarea și gestionarea fondurilor* pentru programele de dezvoltare rurală.

România are posibilitatea implementării noilor politici structurale și de dezvoltare rurală, astfel că Ministerul Agriculturii, Pădurilor și Dezvoltării Rurale, reorganizat, în 2004, deține în structura actuală un *Departament de dezvoltare rurală*, evidențiindu-se astfel, importanța acordată acestui sector.

Satul european nu va mai arata așa cum e în prezent și, în nici un caz, nu va semăna cu tipicul sat românesc, bazat pe gospodării care-și asigură traiul de pe o zi pe alta. Pentru a ajuta populația din mediul rural să se reorienteze către afaceri mai profitabile, Comisia Europeană a propus mutarea unei părți a subvenției pentru producția agricolă către activități economice alternative pe care intenționează să le încurajeze în mediul rural.

Conștientă de faptul că agricultura clasică este o afacere puțin profitabilă, Comisia Europeană, a decis să modifice structura de subvenționare a activităților economice din mediul rural, punând accentul în primul rând pe servicii și pe turism.

Într-un raport recent al Comisiei Europene se preciza faptul că turismul rural, afacerile pe Internet și protejarea speciilor rare sunt câteva dintre activitățile alternative pe care Guvernele europene vor fi capabile să le subvenționeze pentru a-i ține pe fermieri în mediul rural.

Ceea ce se dorește ca și rezultat final vizează:

- creșterea competitivității fermelor, îmbunătățirea managementului pământului și diversificarea economiei rurale și nivelului de trai la țară;

- încurajarea biodiversității;

- integrarea unui număr mai mare de femei pe piața muncii din mediul rural, dezvoltarea de afaceri de mici dimensiuni și încurajarea turismului rural.

România are mari posibilități de dezvoltare a turismului rural, practicarea acestuia fiind nu numai posibilă, dar și foarte necesară în etapa actuală. Veniturile bănești realizate vor conduce la ridicarea nivelului de civilizație a satului românesc, iar locuitorii săi, prin ospitalitatea deosebită, ar putea schimba radical imaginea României în lume. Pentru aceasta este necesară elaborarea unei politici clare și de perspectivă, cu stabilirea unor obiective precise și judicios eșalonate în timp, spre care să fie dirijate resursele financiare interne și internaționale. Cerințele contemporane față de turism sunt tot mai exigente din punct de vedere al asigurării unui confort cât mai ridicat. Acest lucru presupune o infrastructură tot mai amplă care să asigure facilități de servicii turistice diversificate, transport, aprovizionare, amenajări pentru divertisment etc.

S-au stabilit astfel și s-au întreprins, pentru dezvoltarea turismului rural în perspectivă, o serie de măsuri și acțiuni, între care (Florina Bran, 1997):

*1. Crearea premiselor organizatorice și legislative prin:*

- constituirea Asociației Naționale pentru Turism Rural, Ecologic și Cultural (ANTREC);

- constituirea unor societăți private specializate în turism rural;

- promovarea, prin inițiativa Ministerului Turismului a unor legi privind acordarea unor facilități pentru dezvoltarea turismului rural în zona montană, Delta Dunării și pe litoralul Mării Negre;

*2. Identificarea potențialului rural românesc care se pretează dezvoltării turismului de acest gen, prin:*

- realizarea unor studii de evaluare a patrimoniului turistic rural și a posibilităților de integrare în sistemul turistic european;

- identificarea gospodăriilor țărănești ce pot fi incluse în circuitul turistic, în special în zonele etnografice;

*3. Formarea profesională pentru turismul rural prin organizarea de acțiuni cum ar fi:*

- seminarii pentru formarea prestatorilor și touroperatorilor pentru turismul rural din întreaga țară;

- seminarii pentru formarea tinerilor din principalele zone etnografice ca ghizi și agenți locali pentru agroturism.

*4. Cooperarea cu organizațiile internaționale din domeniul turismului rural (O.V.R., Eurogites);*

*5. Pregătirea gospodăriilor țărănești pentru a deveni capabile să presteze servicii turistice, prin:*

- acordarea de consultanță și asistență tehnică din partea Ministerului Turismului, a asociațiilor și organizațiilor naționale și internaționale care activează în domeniu;

- organizarea de manifestări (seminarii, acțiuni practice) naționale, regionale și locale pentru prestatorii de servicii agroturistice;

*6. Atestarea gospodăriilor țărănești selecționate pentru prestarea serviciilor agroturistice, pe baza Normelor și criteriilor elaborate de Ministerul Turismului*

*7. Lansarea pe piața internă și internațională a ofertei turismului românesc prin:*

- organizarea de manifestări și realizarea de materiale promoționale de către asociațiile și organizațiile naționale ale turismului rural, cu sprijinul prestatorilor individuali de servicii turistice, al firmelor specializate și al agențiilor de turism și touroperatorilor din turismul românesc;

- organizarea de acțiuni de marketing și promovare în cadrul programelor promoționale ale ministerului Turismului;

- colaborarea cu firme străine specializate, interesate în organizarea de circuite rurale în Europa Centrală și de Est și introducerea ofertei românești în catalogul acestora;

- editarea unui catalog al ofertelor gospodăriilor țărănești atestate din zonele etnografice selecționate.

*8. Formarea experților în managementul agroturistic la nivel local, regional și național, precum și continuarea acțiunilor de formare a prestatorilor din rețeaua turistică rurală și a valorificatorilor specializați în comercializarea acestui produs, prin:*

- organizarea de cursuri în cadrul Institutului Național de Formare și Management pentru Turism;

- organizarea de acțiuni în teritoriu, grupate pe zone;

- organizarea și participarea la acțiuni externe de formare, în special în domeniul managementului turistic.

*9. Facilitarea colaborării între organismele și organizațiile implicate în dezvoltarea turismului rural din România și organisme similare din celelalte țări europene cu un turism rural tradițional, prin:*

- sprijinirea asocierii la organismele internaționale de profil;

-participarea la acțiuni internaționale și invitarea reprezentanților organismelor internaționale la acțiuni organizate pe plan intern.

10. *Asigurarea unor facilități în sprijinul dezvoltării turismului rural prin:*

- facilitarea accesului gospodăriilor țărănești și al întreprinderilor mici de artizanat la credite din fondurile alocate de la bugetul statului;

- crearea unui Fond Mutual pentru turismul rural, în vederea acordării de credite cu dobânzi subvenționate și de garanții gospodăriilor țărănești atestate.

## 2. MODUL DE ADMINISTRARE AL AFACERILOR ÎN TURISMUL RURAL

Afacerile sunt construcții complexe care transformă munca, imaginația, riscul și capitalul întreprinzătorului în profit durabil cu care societatea sau consumatorii vor răsplăti satisfacerea nevoilor sau plăcerilor lor.

Numeroși specialiști în turism rural au identificat România ca fiind țara cu potențialul cel mai mare din Europa în ceea ce privește dezvoltarea turismului rural ca o sursă de venit importantă atât pentru investitori cât și pentru bugetul țării.

Această afacere este considerată, așa cum afirmă cercetătorii (Ion Talabă, 2002), drept riscantă pentru că sunt câteva elemente care lipsesc din peisaj pentru a face ca turismul rural să poată deveni în România ceea ce poate și merită. Mai întâi lipsește *infrastructura* (în special drumuri) care să faciliteze accesul spre acele locuri dorite de turiștii care vor și altceva decât soare pe un petic de nisip împreună cu mii de alte persoane. Mai apoi lipsește *promovarea*, mai ales în exteriorul țării, a posibilelor destinații turistice în mediul rural din România. Și nu în ultimul rând lipsește *know-how-ul*, adică știința de a oferi unui turist o experiență care trece dincolo de o cazare bună și masă îmbelșugată.

Cu siguranța că a administra o afacere în turism înseamnă mult mai multă muncă decât în oricare domeniu pentru că factorii subiectivi, ce țin de percepția consumatorului, sunt dominanți în raport cu alte domenii de activitate. Aceasta face ca efortul întreprinzătorului în turism să fie îndreptat mai ales către conceperea ofertei sale până la cel mai nesemnificativ detaliu, pentru a asigura continuitatea fluxului de turiști către destinația pe care afacerea sa o oferă.

De o manieră generală (Octavian Thor Pleter, 2005) în administrarea unei afaceri trebuie avute în vedere următoarele:

- (1) construcția strategică a afacerii;
- (2) construcția economică;
- (3) construcția juridică și investițională;
- (4) construcția financiară;
- (5) construcția de marketing și vânzări;
- (6) construcția operațională și managerială;

- (7) construcția fiscală și contabilă;

Modul de administrare al afacerilor, indiferent de domeniul de referință, nu poate fi abordat integral în câteva pagini de lucrare la o conferință. Această temă constituie subiectul a numeroase cursuri, cărți...

De aceea, în lucrarea de față mă voi opri asupra aspectelor generale legate de construcția strategică a afacerii, încercând, în linii mari, să cuprindem câte puțin și din celelalte dimensiuni ale afacerii în turismul rural.

Ideea de la care se pleacă este că succesul în turismul rural depinde de gradul de satisfacere a clienților în măsură să inducă un comportament prin care experiența turistică în mediul rural din România să poată deveni una ce merită repetată.

Există, în opinia specialiștilor (Todd Comen, 2004), zece componente care trebuie luate în considerare atunci când se fac referiri la satisfacerea așteptărilor unui turist:

1. Satisfacerea clientului și stagiile ciclului de vizitare
2. Conceperea și managementul facilităților
3. Elaborarea unui meniu, măsuri de siguranță și sănătate alimentară
4. Noțiuni de marketing
5. Îmbunătățirea performanței fiscale și a managementului financiar
6. Comunicarea în stagiile ciclului de vizitare
7. Strângerea de informații în stagiile ciclului de vizitare
8. Vânzarea
9. Satisfacerea clientului și mediul: comunicarea imaginii locului
10. Pachetul turistic axat pe nișa de piață specifică

### 2.1 Satisfacerea clientului și stagiile ciclului de vizitare

Experiența unui turist ce vine și vizitează o anumită regiune din România constă în mai multe etape sau stagii:

- (1) Descoperirea
- (2) Stagiul de dinaintea sosirii
- (3) Sosirea
- (4) Șederea (ocuparea)
- (5) Plecarea
- (6) Urmarea

Un client este satisfăcut atunci când produsul și serviciile oferite în toate aceste stagii ale experienței turistice au fost de calitate și au îndeplinit așteptările și nevoile lui.

Pe tot parcursul experienței turistice, proprietarul sau promotorul de turism trebuie să țină cont de așa-numitele „momente de adevăr”. Conceptul „momente de adevăr” a fost introdus pentru prima dată în turism de către Jan Carlzon, fost președinte al companiei Scandinavian Airline Systems care a definit termenul ca fiind “orice interacțiune

între personalul companiei și clienți. Astăzi termenul este folosit pe scară largă și include toate aspectele legate de experiența turistică a oaspetelui care provoacă o anumită impresie despre calitatea serviciilor oferite de către o companie, firmă, asociație etc.

Orice interacțiune între oaspete și cel ce oferă serviciile poate fi un „moment de adevăr”.

Fiecare cuvânt rostit poate fi un posibil test al așteptărilor clientului și fiecare interacțiune are potențialul de a crea o impresie negativă, pozitivă sau neutră asupra clientului. De exemplu, un moment de adevăr apare atunci când portarul deschide ușa unui hotel și spune oaspetelui „Bine ați venit”. Un moment de adevăr este și cel în care oaspetele sosește noaptea, după un drum lung și obositor și este așteptat cu o cană aburindă de cafea sau ceai. Conceptul de moment de adevăr a fost extins dincolo de limitele lui inițiale pentru ca acum să includă, de exemplu, pe lângă interacțiunile propriu-zise dintre oaspete și gazdă, atmosfera, curățenia și confortul din holul unde se face recepția. Toate acestea contribuie la o primă impresie a oaspetelui asupra locului unde va urma să fie cazat. Acestea sunt, așadar, momente de adevăr care pot influența radical percepția oaspetelui referitoare la întregul sejur, adică asupra produsului și serviciilor turistice oferite.

De obicei, se pot face un număr de prezumții de la care să se pornească atunci când vorbim de satisfacerea clientului:

1. Valoarea experienței, așa cum este ea percepută de către turist, este una cumulativă.

2. Unele momente de adevăr pot fi negative, altele pot fi neutre.

3. Valoarea totală a unei experiențe este văzută ca un lanț; un singur moment de adevăr negativ poate „rupe” lanțul, chiar dacă celelalte momente au fost toate pozitive.

Pentru a reuși „să uimim” clientul, unitatea de cazare trebuie să ofere servicii excepționale și produse de calitate. Și acest lucru nu este imposibil. Există metode prin care se pot impune și pot fi menținute anumite standarde de calitate a serviciilor pentru a reuși satisfacerea fiecărui client care calcă pragul.

Dacă nu se încearcă acest lucru, pericolul de a fi repede „clasați” și puși pe lista „locurilor pe unde nu voi mai călca niciodată” este unul foarte mare. Statisticile și studiile efectuate arată clar cum că:

- 1 din 4 clienți se declară nemulțumiți de experiența turistică,
- 96% din cei nemulțumiți nu se plâng niciodată la fața locului,
- clientul mediu relatează experiența neplăcută la cel puțin alte 10 persoane cunoscute,
- 67% din clienții nemulțumiți nu se mai întorc niciodată în locul respectiv.

Statisticile mai spun că de fapt nici un client nu este de fapt „un singur” client.

Neglijarea unuia poate de fapt însemna pierderea altor 10 potențiali clienți. În plus, un client

satisfăcut se va întoarce la unitatea de cazare cheltuind alți bani, sau va recomanda locul și altor persoane. Și când se ajunge în acest stadiu încep a fi atinse scopurile financiare ale afacerii.

În mod obișnuit, înainte de plecare, oaspeții pot fi rugați să completeze un chestionar referitor la calitatea experienței prin care oaspetele tocmai a trecut. Chestionarele trebuie colectate și apoi analizate de către proprietar. Comentariile și părerile exprimate în aceste chestionare vor ajuta proprietarul să ia deciziile cele mai bune pentru a remedia unele dintre deficiențele constatate. Acesta este stagiul în care proprietarul are oportunitatea de a construi o relație de lungă durată cu clientul. Metode de comunicare neintrusive (trimiterea de scrisori, broșuri, cărți poștale, invitații sau oferte speciale pentru clienți care au mai fost la pensiune) sunt cele mai indicate pentru a putea menține o relație de afaceri pe un timp mai lung cu un anumit client. Asemenea materiale sau gesturi ajută la menținerea în atenția clientului a pensiunii și încurajează posibilitatea de a reveni și/sau de a recomanda pensiunea unor terțe persoane.

## 2.2 Conceperea și managementul facilităților

Proprietarul unei afaceri în turism rural trebuie să-și conceapă și să-și conducă afacerea de-o manieră profitabilă, să creeze valoare pentru client și să-i satisfacă așteptările.

Conceperea și managementul facilităților din cadrul unei pensiuni sunt importante din două cauze:

- mai întâi, pensiunea este principala proprietate a celui care a deschis afacerea în domeniul turistic;

- în al doilea rând, cazarea este fundamentul pe baza căruia se poate dezvolta mai apoi o serie de alte activități și atracții turistice;

- în al treilea rând conceperea produselor turistice sau elaborarea unor pachete turistice împreună cu parteneri locali ca o modalitate eficientă de a genera venituri adiționale și de a încuraja turiștii și călătorii să stea mai mult într-o anumită regiune. Pensiunea poate și trebuie să fie centrul oricărei experiențe turistice pentru că pensiunea este elementul de siguranță pe care se poate baza orice turist și, în plus, reprezintă și valoarea cea mai mare din tot pachetul cumpărat de către un client.

Pensiunea și facilitățile reprezintă o investiție majoră de timp și bani din partea proprietarului. Pe măsură ce valoarea proprietății va crește odată cu creșterea ratei de profitabilitate, menținerea în condiții bune a proprietății devine crucială pentru succesul afacerii.

O pensiunea trebuie să reflecte atât personalitatea proprietarului și locul unde aceasta este amplasată cât și principalele cerințe pe care clientela specifică o solicită. Conceperea pensiunii, felul cum aceasta arată au asupra vizitatorului atât un impact vizual cât și unul fizic.



Este foarte important ca proprietarul să țină cont de ceea ce publicul țintă dorește de la o pensiune referitor la:

- condiții de cazare (zonă de dormit, zonă de îmbrăcare/dezbrăcare, spațiu de depozitare, spațiu de lucru, baie, spațiu de relaxare), iluminare, design și decorare interioare, siguranța clientului ;
- conceperea bucătăriei
- conceperea sălii de mese
- întreținere și curățenie
- elaborarea meniurilor, respectarea etapelor ciclului de producție alimentară, a regulilor de conduită.

### 2.2.1 Marketingul

Marketingul este știința prin care se transmite un mesaj consistent potențialilor clienți ai unei firme utilizându-se mai multe căi de comunicare. Marketingul este esențial pentru succesul unei pensiuni și include mai multe tactici pe care o firmă le poate aplica pentru a atrage și menține o clientelă. Un plan de marketing poate include următoarele metode: scrisori directe, publicitate, pagină internet, punct de vânzare, telemarketing, relații cu publicul, promoții, distribuție broșuri, studii și analize, previziuni economice, relații cu clienții.

Întrebarea cea mai importantă pe care trebuie să ne-o punem atunci când elaborăm un plan de marketing, mai ales în turism, este „cum putem dezvolta relații de lungă durată cu clienții noștri?”

O firmă de turism cum ar fi o pensiune sau o agenție vinde atât niște bunuri concrete, palpabile (un pat, o masă etc.) cât și experiențe intangibile cum ar fi o anumită atmosferă, un anumit fel de a livra servicii. Combinația dintre produse și servicii devine o experiență care determină „povestea” pe care clientul o va spune prietenilor când se întoarce acasă. Așa cum turistul va povesti celor pe care îi cunoaște experiența prin care a trecut, proprietarul pensiunii sau atracției turistice poate veni în întâmpinarea potențialilor clienți cu propria poveste despre produsul turistic și serviciile oferite. Până la urmă marketingul nu este altceva decât o modalitate de a descrie experiențele pe care potențialii clienți le pot aștepta dacă cumpără produsul turistic respectiv.

Etape ce trebuie urmărite în strategia de marketing:

- (1) Identificarea segmentului de piață (clienții)
- (2) Determinarea celei mai potrivite modalități de a „ajunge” la segmentul respectiv
- (3) Elaborarea materialelor și informațiilor
- (4) Transmiterea informației
- (5) Comunicarea cu clienții interesați prin servicii de calitate
- (6) Încheierea tranzacției
- (7) Colectarea de informații de la turiști în timpul stagiului de ocupare al ciclului de vizitare
- (8) Elaborarea și implementarea unei strategii post-vizită

În mod obligatoriu activitatea de marketing începe cu un studiu de piață.

Studiul de piață este procesul prin care se adună datele și informațiile care îl vor ajuta pe proprietarul pensiunii să înțeleagă cerințele și așteptările grupului țintă de clienți. Cel mai facil mod de a obține astfel de informații este sondajul de opinie. Sondajele de opinie trebuie astfel formulate încât să reflecte acele aspecte care îl interesează pe proprietar. În final, studiul de piață va determina și locul și modalitatea de plasare a mesajului strategiei de marketing.

Alte elemente avute în vedere:

- construirea unei imagini pentru marketing
- crearea unui slogan
- crearea unei broșuri și a altor materiale promoționale
- comunicarea în etapele ciclului turistic
- colectarea de informații pentru dezvoltarea produsului, etc.

### 2.2.2 Managementul financiar

Ceea ce îl interesează pe turist, în primul rând, este un raport favorabil preț/valoare: dacă o destinație posedă multe dintre caracteristicile care fac oferta atrăgătoare și are și un preț rezonabil poate atrage mai ușor publicul. Nu multe locuri pot emite această pretenție dar ea poate ajuta. Dar chiar și locurile cu prețuri ridicate pot face față dacă dau un sentiment al valorii banilor – o dimensiune care este distinctă de un preț scăzut.

A asigura un astfel de raport presupune un mod optim de gestionare a resurselor reflectate, în final, într-un bun management financiar. Managementul financiar este un domeniu extrem de important pentru succesul unei afaceri. În cele ce urmează vor fi prezentate câteva aspecte considerate a fi esențiale în orice inițiativă care urmărește îmbunătățirea managementului financiar al unei pensiuni rurale.

Urmărirea performanței financiare a pensiunii va determina dacă afacerea respectivă are profit sau este în pierdere. Înregistrarea veniturilor și a cheltuielilor este extrem de importantă și de aceea contabilitatea la zi este un instrument care, utilizat în mod corect, va oferi o imagine clară asupra profitabilității afacerii respective. Tranzacțiile legate de activitatea pensiunii trebuie înregistrate în mod riguros. Acest lucru poate fi făcut relativ simplu și în principal înseamnă consemnarea tuturor veniturilor și cheltuielilor ce apar în activitatea zilnică a pensiunii.

Pensiunile, în funcție de serviciile și produsele pe care le oferă, vor avea mai multe tipuri de surse de venit. Unele pensiuni au doar camere de cazare pe când altele oferă și alte servicii ca de exemplu sală de conferință, sală de mese, magazin de suveniruri etc. Pentru a maximiza veniturile fiecare afacere din domeniul turismului va trebui să determine exact serviciile și produsele turistice pe care le oferă spre vânzare.

Conceptul de „centre de profit” desemnează de fapt acele domenii din industria turismului care au potențialul de a crea venituri. Însă, pe lângă potențialul de venit, aceste centre înseamnă și cheltuieli. Atunci când veniturile depășesc cheltuielile vom spune că avem profit. Câteva din centrele de profit asociate cu o pensiune vor include:

- Camere
- Servicii alimentare
- Magazine (suveniruri, bunuri)
- Spații pentru întâlniri de grupuri
- Săli pentru condiție fizică
- Centre pentru oameni de afaceri

Camerele oferite spre cazare sunt principalele centre generatoare de profit dintr-o pensiune. Profitul se realizează în momentul în care pensiunea „vinde” camere la un preț mai mare decât costurile de operare. Foarte puține pensiuni reușesc să opereze la o rată de ocupare de 100%. Dacă proprietarul ia în considerare variațiile impuse de sezoane (anotimpuri) și faptul că unele camere s-ar putea să nu fie disponibile în orice moment al anului atunci o rată de ocupare de mai este una mult mai realistă.

**Venit/CAM** este venitul generat de o cameră vândută și arată în ce măsură contribuie camerele la venitul total al pensiunii. Indicatorul arată de asemenea care anume camere trebuie vândute mai des pentru a mări venitul pensiunii.

**Venit/CL** este venitul generat de fiecare client și indică venitul mediu generat de fiecare oaspete care este servit la pensiune. Dacă pensiunea are mai multe centre de profit indicatorul respectiv arată care anume dintre acestea contribuie și în ce proporție la venitul total al pensiunii.

Este un indicator care ne spune care anume dintre centrele de profit trebuie promovate mai mult pentru a mări venitul pensiunii.

Majoritatea pensiunilor țin statistici asemănătoare exemplului de mai sus. Statisticile vor trebui să includă:

- Sume adunate în urma vânzării camerelor de cazare;
- Număr de camere vândute pe zi;
- Sume de bani colectate din alte centre de profit;
- Sume de bani adunate din orice alte surse și care au legătură cu activitatea pensiunii.

Datele economice și contabile astfel colectate vor ajuta proprietarul pensiunii să-și dea seama unde și cât profit se creează. În acest fel se vor putea face previziuni economice, se pot planifica extinderi sau alte activități și pot fi accesate fonduri rambursabile sau nerambursabile pentru finanțarea acestora.

Pentru fiecare din aceste centre de profit, proprietarii vor încerca să maximizeze profitul.

Primul pas în această direcție este evaluarea potențialului de vânzare. Odată ce potențialul a fost stabilit proprietarul poate dezvolta căi prin care să adauge valoare la produsul de bază și poate adopta

strategiile de marketing cele mai potrivite pentru a-și vinde produsul la prețul cel mai bun.

Spre exemplu, pentru a mări veniturile generate de vânzarea camerelor, se pot implementa două strategii:

- creșterea numărului de camere „vândute” pe an
- mărirea tarifului practicat.

Tacticile adoptate pentru ca aceste strategii să devină operaționale vor putea să includă una sau mai multe din variantele următoare:

- Colaborarea cu operatori de turism pentru a mări numărul de camere „vândute”
- Mărirea numărului de vizitatori
- Atragerea unor persoane care au nevoie de cazare temporară pe perioadă mai lungă
- Parteneriatul cu alte pensiuni pentru a atrage grupuri de turiști.

Metodele de mai sus ar putea duce la mărirea ratei de ocupare însă, pe de altă parte, ar putea însemna și scăderea tarifului practicat, mai ales în cazul în care se lucrează cu o agenție specializată sau cu un turoperator.

O posibilă strategie ce poate fi aplicată pentru a menține tariful este adăugarea de valoare la pachetul turistic oferit. Măsurile ar putea consta în:

- Servirea unei mese gratuite (incluse în preț),
- Oferirea de băuturi din partea casei,
- Oferirea unor servicii personale, ca de exemplu (curățat haine, călcat etc.)
- Adăugarea unei zone de relaxare și agrement cu acces numai pentru oaspeții cazați,
- O sală de sport,
- Servicii de îngrijire a copiilor,
- Oferirea unor bunuri alimentare sau suveniruri din partea casei.

Maximizarea veniturilor

Există mai multe metode prin care se pot maximiza veniturile unei pensiuni. Acestea vor include:

- Durata de ședere,
- Existența mai multor opțiuni pentru camere (tipuri de camere)
- Pachete turistice cu valoare adăugată,
- Oferte speciale,
- Tarife ajustabile.

### 2.2.3 Durata de ședere

Principala metodă de a maximiza veniturile unei pensiuni este extinderea perioadei de ședere. Pentru a putea face acest lucru este nevoie ca turistul să aibă motive suficiente pentru a sta într-o anumită regiune. Atunci când un turist sau călător alege o anumită destinație de obicei persoana respectivă are deja în minte o anumită durată a șederii. Câteva din metodele care pot determina un turist să stea mai mult decât a plănuit inițial sunt:

- Un pachet turistic extins ce implică deplasarea într-o zonă retrasă și apoi întoarcere la pensiune pentru încă o noapte de cazare;

- Crearea unor evenimente la sfârșit de săptămână care pot determina clientul să stea pentru a participa la ele;

- Elaborarea unor pachete de 3,5 sau 7 nopți de cazare cu tarife speciale pentru familii cu copii și pentru cupluri.

### 2.3 Creșterea frecvenței de vizitare

O metodă destul de mult uzitată este încurajarea oaspeților să revină la pensiune. Se spune că este mult mai ușor și mai puțin costisitor ca o firmă să își facă publicitate unor persoane care deja i-au fost clienți decât să găsească alții. În măsura în care proprietarul reușește să stea în contact cu foști oaspeți ai pensiunii (prin cărți poștale, email sau buletine de informare periodice) vor exista șanse ca aceștia să devină din nou oaspeți ai pensiunii, punându-se astfel bazele unei colaborări ce poate fi de lungă durată.

### 2.4 Colaborări cu meșteșugari și artizani

Un centru de profit adesea desconsiderat este crearea unui magazin de suveniruri. Foarte multe hoteluri, chiar și dintre cele mari, au dedicat un spațiu insuficient pentru un asemenea magazin. Este din multe puncte de vedere o oportunitate pierdută. Majoritatea turiștilor, mai ales cei aflați în vacanță, doresc să cumpere lucruri care să le amintească de destinația turistică unde și-au petrecut concediul. Construirea unor parteneriate cu meșteri populari (artizani) din regiune este o modalitate foarte bună de a oferi produse autentice și interesante pentru vizitatorul care calcă pragul unui asemenea magazin aflat în incinta pensiunii. Pe lângă faptul că turistul pleacă mulțumit cu o amintire, un asemenea magazin generează venit suplimentar pentru proprietarul pensiunii și completează veniturile meșterilor populari.

### 2.5 Spațiu și facilități pentru întâlniri de afaceri sau diferite evenimente comunitare

O pensiune care poate oferi spațiu suplimentar pentru diferite întâlniri de afaceri sau evenimente comunitare are premisele pentru suplimentarea veniturilor pensiunii respective. Nu trebuie uitat, desigur, că pe lângă o investiție mai mare necesară, existența și operarea unor asemenea spații implică și costuri mai ridicate de promovare, întreținere și dotare. Chiar și așa, majoritatea proprietarilor de pensiuni care dispun și de asemenea spații au afirmat că veniturile lor au crescut și că investițiile făcute au meritat efortul.

## 2.6 Colaborarea cu tur-operatori

Colaborarea cu operatori de turism are potențialul de a crește volumul de vânzări, dar în același timp duce la scăderea tarifelor practicate. Acest lucru se întâmplă pentru că tur-operatorul trebuie să aibă și el profit. De asemenea tur-operatorul pornește de la premisa că din moment ce el va determina o rată de ocupare mai mare a pensiunii respective pe o perioadă mai lungă de timp atunci poate solicita o reducere de preț.

Costurile de funcționare ale unei asemenea agenții sunt destul de ridicate pentru că au nevoie de dotări de ultimă oră în ceea ce privește comunicarea și în plus trebuie să aibă angajați cu pregătire profesională ridicată. Exigențele impuse unei asemenea agenții cresc și mai mult când are de a face cu turiști sau parteneri din străinătate.

Beneficiile colaborării cu o agenție sau un tur-operator sunt numeroase și vor include:

- Venituri care altfel nu ar fi fost realizate (camere „nevândute”),
- Recunoașterea din partea altor tur-operatori,
- Oaspeți noi care vor putea să revină pe cont propriu,
- Oaspeți noi care ar putea direcționa alte persoane direct spre pensiune,
- Oportunitatea de a extinde zona de piață și de marketing,
- Posibilitatea de a realiza profit mai mult din alte centre de profit.

### 2.7 Elaborarea unor pachete turistice împreună cu parteneri locali

O modalitate eficientă de a genera venituri adiționale și de a încuraja turiștii și călătorii să stea mai mult într-o anumită regiune este ca pensiunea, în colaborare cu parteneri locali, să elaboreze pachete turistice variate.

Parteneriatul în elaborarea și vânzarea unui pachet turistic poate crește valoarea de percepție a fiecărui element constituent ceea ce va rezulta în mai mulți bani pentru toți cei implicați.

### 2.8 Management financiar pentru sezoanele mai puțin ocupate

Extra-sezoanele sunt o provocare majoră pentru tot ceea ce înseamnă industria turismului.

Întreprinzătorii din acest domeniu trebuie să facă în așa fel încât să pună deoparte bani pentru perioadele în care turiștii vin în număr mic sau chiar deloc. Uneori acest lucru nu este posibil și atunci proprietarii de pensiuni apelează la credite pentru reparații curente sau pentru extinderi. Creditul contractat și dobânzile aferente vor trebui plătite indiferent de sezonul turistic parcurs de pensiunea respectivă. Alte costuri care apar chiar și atunci când nu sunt clienți la pensiune vor include cheltuieli de

publicitate, cheltuieli cu anumite utilități, salarii pentru personalul menținut în perioada de extra-sezon, cheltuieli curente ale proprietarului etc.

Banii puși deoparte pentru asemenea sezoane se numesc în contabilitate depozite sau rezerve financiare. Majoritatea acestor bani vor fi utilizați de către proprietarii de pensiuni pentru a face noi investiții sau pentru a le îmbunătăți pe cele existente. Rezervele financiare vor putea fi utilizate și pentru plăți curente cum ar fi dobânzi bancare, salarii, utilități etc. De aceea este extrem de important ca proprietarii pensiunilor rurale să pună deoparte bani în timpul sezonelor turistice aglomerate. Astfel ei vor putea depăși mult mai ușor dificultățile impuse de extra-sezoane.

### **2.9 Previziuni economice și planificarea bugetară**

Atunci când tranzacțiile sunt notate cu acuratețe și în fiecare zi va rezulta un set de date care poate fi utilizat pentru a face previziuni economice privind afacerea respectivă. Asemenea previziuni pot ajuta proprietarul să se pregătească pentru următoarele sezoane turistice. Pregătirea înseamnă de fapt planificare, iar planificarea este importantă pentru că este principala cale spre progres și dezvoltare.

Planificarea bugetară este procesul prin care se previzionează viitoarele tranzacții.

Această operațiune economică este aproape întotdeauna asociată cu previziunea economică. Mai întâi proprietarul pensiunii face previziuni legate de vânzările de anul viitor. Apoi proprietarul va trebui să

estimeze costurile necesare pentru a realiza vânzările respective. Când toate aceste date sunt cunoscute proprietarul va ști ce cheltuieli își poate permite și ce nu. Planificarea bugetară și previziunile economice permit de asemenea estimări în ceea ce privește necesarul de personal, de provizii și materiale, de utilități și de alte cheltuieli pentru a satisface nevoile clienților din sezonul turistic următor.

### **BIBLIOGRAFIE**

1. Bran Florina, Marin Dinu, Simon Tamara, (1997) - *Turismul rural*; modelul european, Ed. Economică;
2. Comen Todd, (2004) - *Management și Ospitalitate în Turism*, Institute For Integrated Rural Tourism, Vermont, SUA, traducere de Andrei Kelemen, Gabriel Părăuan, Clubul Ecologic „Transilvania”, Cluj-Napoca, România;
3. Drabenstott Mark, (2003) - *Top Ten Ways To Reinvent Rural Regions*, The Main Street Economist, November;
4. Pleter Thor Octavian, (2005) - *Administrarea afacerilor*, Ed. Cartea Universitară, București;
5. Talabă Ion, (2002) - *Aspirații, împliniri și deziluzii ale turismului rural în deceniul 1991-2000*, articol publicat în vol. *Turismul rural Romanesc*, Ed. Pan Europe, Iași;
6. \*\*\*\* Planul National de Dezvoltare (PND) 2004 – 2006.