**PROIECT MANAGERIAL**

**S.C. ADMINISTRAȚIE ȘI TURISM S.R.L.**

Prezentul proiect managerial face referire la următoarele aspecte:

* situaţia actuală a imobilelor cu compartimentele existente, funcţiunile actuale şi activităţile care se desfăşoară;
* propunerile pentru eficientizarea exploatării şi administrării imobilelor cu indicarea posibilelor destinaţii care pot fi conferite acestora;

Activităţile care se desfăşoară în acest moment la nivelul activelor propuse a fi administrate de către SC Administrație și Turism SRL cuprind pe cele de turism-cazare, servirea mesei, activități de comerț, precum şi închirierea spaţiilor.

**Localizare, delimitare, accesabilitate.**

Activul imobilizat principal, central, definitoriu, în jurul căruia coabitează și celelate active imobilizate dintre cele propuse a fi administrate de către SC Administrație și Turism SRL, îl reprezintă Casa de Cultură Mihai Eminescu, care este situat în cartierul Cornișa, pe strada Nicolae Grigorescu nr. 19. În zona respectivă funcţionează mai multe clinici: Clinica de ortopedie, Clinica de oncologie, Clinica ORL, Medicala III precum şi Universitatea de Medicină şi Farmacie.

Accesul se poate face din strada Gh. Marinescu sau din strada Nicolae Grigorescu. Activul este poziţionat la aproximativ 3 km de centrul oraşului Tg. Mureş şi la aproximativ 2 km de Spitalul Judeţean Mureş.

Imobilul este poziţionat într-o zonă care permite un acces facil în punctele de atracţie turistică a Municipiului Tg. Mureş, cum ar fi Cetatea Medievală, Platoul Corneşti, Grădina Zoologică, Complexul de Sport şi Agrement Mureşul.

Acestui activ imobil i se alătură - într-o funcționare ca un tot unitar, asigurând un complex de servicii unice - și Casa de Oaspeți și Academia de Sport, situate în Complexul de Sport şi Agrement Mureşul, Căsuța din Pădure, situată la Platoul Cornești, precum și un chioșc situat în incinta Cinema Arta și unul în Parcul Municipal, toate aceste active urmand a fi administrate de către SC Administrație și Turism SRL, societate comercială al cărei asociat majoritar (99%) este Municipiul Tg-Mureș și cu o deținere de 1% este SC Administrator Imobile și Piete SRL.

**Scurt istoric al activului Casa de Cultură Mihai Eminescu**

În anul 1978 a fost lansată ideea construirii unei Case de Cultură a Tineretului, iar 1982 este anul în care au început efectiv lucrările de construcţie, au fost elaborate o serie de variante de proiect. Proiectul final conţinea pe lângă Casa de Cultură şi un hotel cu 44 camere cu restaurant şi bar. Imobilul a fost inaugurat în decembrie 1985. In anul 1988 a fost elaborat un proiect pentru extinderea şi modernizarea zonei de alimentaţie publică , dar datorită evenimentelor din decembrie 1989 acest plan nu s-a mai materializat.

În perioada 1995-1997, au fost efectuate o serie de lucrări de consolidare a acoperişului sălii de spectacole. In anul 1996, prin HCL, etajul I al instituţiei a fost închiriat Casei de Cultură a Studenţilor. În anul următor, 1997, spaţiul discotecii de la demisol, a fost închiriat pe o perioadă de 10 ani unei societăţi comerciale.

**Descrierea situaţiei actuale a Casei de Cultură Mihai Eminescu**

În momentul de faţă în incinta instituţiei îşi desfăşoară activitatea Municipul Tg-Mureș, precum și unele asociații culturale, studențești, artistice.

La demisol funcţionează ocazional clubul Cuba Ground, unul dintre cele mai spaţioase cluburi din oraş, dar care necesită investitţii majore pentru a fi la înălţimea standardelor de azi.

La parterul clădirii se află sala de spectacole cu o capacitate de 330 locuri și două sali mici, care se închiriază pentru diverse activităţi.

Sala mare este organizată sub formă de amfiteatru, cu dimesiunile de 23 x 24 m, având o suprafaţă de aproximativ 2000 mp. Sala are şase ieşiri de siguranţă la un singur nivel. S-au făcut lucrări de modernizare a sălii – schimbat mobilier, pardoseli, mocheta, cortina, în anul 2012, dar necesită investiţii majore la nivelul dotărilor tehnice. Sala a fost prevăzută cu o cameră de proiecţie aflată la etajul al doilea al clădirii, dar în momentul de faţă nu există aparatura necesară proiectării de filme.

În spatele sălii de spectacole există birourile: contabilitate, Poliţia Locală, gestionari, tehnic, magazia materiale, precum și o sală de 24 mp închiriată către Smart Student-StudCard- cu 3 lei/mp/lună.

Biroul gestionarilor și contabilitatea au fost concepute iniţial ca şi cabine ale artiştilor care susţineau spectacole pe scena sălii mari.

La parterul imobilului există patru grupuri sanitare.

Tot la parter, în jurul sălii de spectacole există un hol unde ocazional au loc diferite expoziţii, târguri, prezentări.

La etajul I îşi desfăşoară activitatea Casa de Cultură a Studenţilor, pe o suprafaţă de 398 mp (birouri, grupuri sanitare, sala de balet, sala de şedinţe), închiriaţi contra unei chirii lunare de 3 lei/mp/lună, la care se adaugă cheltuielile de regie. Acest spaţiu necesită reparaţii ale acoperişului.

Tot la etajul I există o sală de 115 mp, prevăzută iniţial ca şi sala de bowling, utilizată ulterior ca sală de expoziţii, spaţiu care necesită reparaţii ale acoperişului, un alt spatiu de 40,65 mp și inca un spatiu de 30 mp.

Tarifele de închiriere a spaţiilor au fost stabilite conform HCL.

În ceea ce priveşte partea de hotel şi alimentaţie publică, aceasta se desfăşoară în aripa clădirii destinată acestui scop.

Astfel, la parter există un bar cu 30 locuri, un salon de servire a mesei de 40 locuri, o sală de protocol cu 12 locuri. Sectorul alimentaţie publică are si doua terase sezoniere –una în fata instituţiei de 100 locuri şi o terasă în spatele clădirii la iesirea din bar cu o capacitate de 60 locuri - 100 mp.

Hotelul a fost prevăzut cu un număr de 44 camere, cu o suprafaţă de 13 mp, una dintre ele fiind inchiriată ca şi coafor (necesar pt. clasificarea hotelului) cu 10 lei/mp/lună, plus utilităţi. La parterul hotelului există şi un apartament cu două camere, respectiv un salon de 12,42 mp şi un dormitor cu pat matrimonial în suprafaţă de 12,65 mp. Tarifele de cazare utilizate sunt conform HCL în vigoare. Fiecare cameră are balcon, baie proprie, TV color cu cablu TV, fiind prevăzute să găzduiască câte doi turişti.

**Situația rezultatelor obținute, respectiv situația încasărilor și plăților efectuate la nivelul activitățiilor desfășurate la Casa de Cultură Mihai Eminescu și la Casa de Oaspeți**

 Analiza efectuată asupra încasărilor și plăților efectuate la nivelul Casei de Cultură Mihai Eminescu și Casa de Oaspeți, în perioada 2013 -2015, se prezintă astfel:

|  |
| --- |
| Evolutia încasarilor și a platilor în perioada 2013-2015 |
|  |  |  |  |  | Lei |
| **Specificații** | **Sold initial** | **Încasari** | **Plați** | **Excedent** |
| **An 2013**cont 560(5004) | Casa Tineretului | 36050,27 | 1810945,78 | 1814978,77 | 32017,28 |
| Casa de Oaspeti si Academia | 3795,02 | 1245987,34 | 1245511,23 | 4271,13 |
| **An 2014**cont 560(5004) | Casa Tineretului | - | 1888607,40 | 1898174,56 | - |
| Casa de Oaspeti si Academia | - | 1080434,43 | 1078903,74 | 1530,69 |
| **An 2015**cont 560.07(502205) | Casa Tineretului | - | 2371956,69 | 2336965,01 | 34991,68 |
| Casa de Oaspeti si Academia | - | 1641871,67 | 1700696,56 | - |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| Casa Tineretului |
|  |  |  |  |  | Lei |
| **Specificatii** | **Sold initial** | **Incasari** | **Plati** | **Excedent** |
| **An 2013** cont 560(5004) | 36050,27 | 1810945,78 | 1814978,77 | 32017,28 |
| **An 2014** cont 560(5004) | - | 1888607,40 | 1898174,56 | - |
| **An 2015** cont 560.07(502205) | - | 2371956,69 | 2336965,01 | 34991,68 |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| Casa de Oaspeți și Academia de Sport |
|  |  |  |  |  | Lei |
| **Specificatii** | **Sold initial** | **Incasari** | **Plati** | **Excedent** |
| **An 2013** cont 560(5004) | 3795,02 | 1245987,34 | 1245511,23 | 4271,13 |
| **An 2014** cont 560(5004) | - | 1080434,43 | 1078903,74 | 1530,69 |
| **An 2015** cont 560.07(502205) | - | 1641871,67 | 1700696,56 | - |

 După cum rezultă din sinteza prezentată mai sus, putem trage următoarele concluzii cu privire la situaţia economică actuală:

1. Din analiza nu se observă o activitate foarte dinamică neînregistrându-se diferenţe semnificative între încasările din perioada analizată.
2. Contulde profit şi pierdere reflectă o creştere atât la capitolul venituri cât şi la capitolul cheltuieli în anul 2015 faţă de anul 2013, creştere pe care o putem pune pe seama inflaţiei, deoarece creșterea veniturilor nu a condus la o creştere semnificativă a excedentului.

Structura financiară -analiza acestor indicatori ne arată faptul că instituţia nu are datorii pe termen lung , ea susţinându-şi activitatea din punct de vedere financiar din resurse proprii.

1. Creşterea şi rentabilitatea instituţiei - se observă o creştere a cifrei de afaceri şi a valorii adăugate în anul 2015 faţă de anul 2013, dar aceasta se datorează în principal conjuncturii economice şi nu datorită creşterii calităţii sau a volumului serviciilor, ci datorită creşterii preţurilor şi a inflaţiei. De asemenea acest lucru a făcut ca şi indicatorii de rentabilitate să exprime o evoluţie pozitivă.

În concluzie, din punct de vedere financiar, în urma analizei situaţiilor financiare putem puncta următoarele aspecte:

1. În primul rând cel mai important este reducerea cheltuielilor cu utilităţile, acest lucru se poate realiza printr-o investiţie semnificativă în infrastructură.
2. Cu privire la personal sugerăm o creştere a eficienţei acestora prin mărirea veniturilor având în vedere lipsa personalului în domeniul prestărilor de servicii în cauză.
3. Cu toate că indicatorii financiari nu scot în evidență un deficit, activitatea este totuși nerentabilă din punct de vedere economic, ceea ce determină să concluzionăm că o continuare a activităţilor în condiţiile actuale va duce în mod cert la faliment. De aceea ar fi acum momentul oportun pentru realizarea unor investiţii majore cu efecte semnificative în viitor.

**Propuneri de eficientizare a exploatării şi administrării imobilului Casa de Cultură Mihai Eminescu**

**Modernizarea Sălii de spectacole**

 În analiza posibilităţilor de eficientizare a exploatării şi administrării imobilului trebuie pornit de la piesa centrală a clădirii, respectiv sala de spectacole.

 Clădirea a fost practic construită în jurul acestui spaţiu, iar pentru a putea eficientiza activitatea instituţiei în mod obligatoriu trebuie eficientizată exploatarea acestei săli. în prezent frecvenţa de utilizare a sălii este de 2-3 ori pe saptamână –în special În zilele de sâmbătă şi duminică, iar În lunile ianuarie, iulie, august de circa o data pe săptămână.

 O eficientizare în proporţie de 100%, în sensul obţinerii unor venituri suficient de mari încât să depăşească costurile implicate cu exploatarea ei nu este posibilă la momentul actual, la fel cum veniturile obţinute în urma exploatării celorlalte spaţii din interior nu sunt suficient de mari pentru a susţine partea de cultură.

 Faptul că în prezent, în România, doar din activităţi culturale nu se poate obţine profit este un lucru bine ştiut. Din acest motiv, pentru a putea susţine în mod eficient activitatea culturală trebuie ca eficienţa celorlalte activităţi, cele economice, hotel şi alimentaţie publică să crească în mod semnificativ. Eficientizarea unei activităţi, din punct de vedere economic se poate obţine prin sporirea veniturilor, scăderea costurilor sau, varianta ideală, o creştere a veniturilor în paralel cu diminuarea costurilor.

Astfel, pentru eficientizarea activității în discuție este necesar a se efectua o serie de investiții constând în:

* Dotarea din punct de vedere tehnic a sălii de spectacole, schimbat sistemul de încălzire-ventilaţie şi modernizat iluminatul;
* Izolarea termică a întregului edificiu;
* Modernizarea în totalitate a spaţiului de la demisol, pentru a putea utiliza spaţiul destinat clubului - la cerinţele actuale.

**Modernizarea Hotelului Tineretului**

Dimensiunea și calitatea serviciului de cazare hotelieră sunt determinate atât de existența unei baze materiale adecvate din punct de vedere al mărimii, tipologiei, dotărilor care să asigure turiștilor condiții optime de înnoptare și să îndeplinească și alte funcții, cât și de asigurarea de servicii profesionale, la un nivel ridicat de calificare.

În identificarea componentelor serviciului de cazare trebuie avut în vedere că unitatea hotelieră îndeplinește pentru turist funcția unui domiciliu temporar. Având în vedere varietatea necesitățiilor turiștilor, și pornind de la premisa că principalele momente asociate prezenței acestora în unitățile hoteliere sunt primirea, șederea și plecarea, serviciul de cazare e constituit dintr-o sumă de prestații independente, și anume:

* Cazarea propriu-zisă și serviciile complementare acesteia;
* Alimentația si serviciile specifice asociate acesteia;
* Activitățile cultural-artistice și de agrement;
* Serviciile de informare și intermediere;
* Activitățiile comerciale;
* Serviciile având caracter special.

Conform datelor statistice, motivaţiile turiştilor care apelează la serviciile specifice unui hotel urban sunt:

* 16% dintre cei care se cazează într-un hotel urban, reprezintă turismul organizat;
* 19% dintre cei care se cazează într-un hotel urban, sunt cei care se afla in tranzit;
* 65% este reprezentat de cei care apelează la servicii turistice din motive altele decât cele turistice, tranzit, respectiv cei care sunt în delegaţii, pentru afaceri sau cei care participă la reuniuni, conferinţe, spital etc.

**Motivația specifică hotelului urban**

Făcând o analiză comparată între cererea de servicii de cazare în hotelurile cu 2 stele şi cele cu 3 stele, putem observa că la cea de-a doua categorie este o creştere evidentă în ultimii ani. Dacă la hotelurile de 2 stele gradul mediu anual de ocupare este de circa 52%, la cele de 3 stele gradul mediu de ocupare este de circa 70%.

Astfel, pentru a putea fi eficienţi din punct de vedere economic şi pentru a veni în întâmpinarea nevoilor turiştilor secolului XXI, starea actuală a Hotelului Tineretului trebuie îmbunătăţită, să ajungă la un standard de 3 stele. Acest lucru se poate realiza doar printr-o serie de investiții care să cuprindă mărirea suprafețelor camerelor, astfel încât camerele cu un pat să aibă o suprefață de minim 14 mp, iar suprafețele camerelor de 2 paturi să fie de minim 16 mp, în timp ce suprafața băilor să fie de minim 3,5 mp. Din punct de vedere al dotărilor, patul să aibă dimensiunile de 110\*210 în cazul patului pentru o persoană, iar patul dublu să aibă dimensiunile de 140\*210 sau 160\*210. Pe lângă acestea, camera mai trebuie să conțină și demifotoliu, dulap pentru haine și lenjerire, minibar frigorific, masă pentru toaletă și de scris, măsuță, scaun tapițat, oglindă ,cuier, TV, telefon, aer conditionat.

De asemenea, hotelul trebuie sa dețină rampă de acces pentru persoane cu dizabilităţi și sistem informatizat de cazare la recepţie.

Prin sporirea gradului de confort a Hotelului Tineretului şi a calităţii serviciilor va creşte cu siguranţă şi gradul de ocupare al hotelului la circa 60% în primul an și până la 80% în anul 5.

Prin sporirea gradului de confort și a calității serviciilor turistice oferite, astfel încât Hotelul Tineretului să poată fi inclus în rândul hotelurilor de 3 stele, s-ar crea posibilitatea chiar ca și delegațiile oficiale - și care nu sunt puține la număr - ale Municipiului Tg-Mureș, și a altor instituții să poată fi cazate aici.

**Estimarea costurilor lucrărilor de modernizare și dotare a Complexului Casa de Cultură Mihai Eminescu**

|  |
| --- |
| **Lucrari de amenajare hotel** |
| **Nr. crt.** | **Denumire** | **Suprafata mp** | **Pret/mp €** | **Valoare €** |
| 1 | Parter | 400 | 350 | 140.000 |
| 2 | Hotel etaj 1 | 400 | 350 | 140.000 |
| 3 | Hotel etaj 2 | 400 | 350 | 140.000 |
| 4 | Hotel etaj 3 | 400 | 350 | 140.000 |
| 5 | Hotel etaj 4 | 200 | 350 | 70.000 |
| **Total** | **630.000** |

|  |
| --- |
| **Lucrari de amenajare Casa de Cultura** |
| **Nr. crt.** | **Denumire** | **Suprafata mp** | **Pret/mp €** | **Valoare €** |
| 1 | Sala de spectacole | 550 | 400 | 220.000 |
| 2 | Amenajare spatiu parter | 204 | 350 | 71.400 |
| 3 | Holuri parter | 186 | 350 | 65.100 |
| 4 | Amenajare spatiu etaj I | 600 | 350 | 210.000 |
| **Total** | **566.500** |

|  |
| --- |
| **Dotari hotel** |
| **Nr. crt.** | **Denumire** | **Pret€/camera** |
| 1 | Mobilier | 2.300 |
| 2 | Mocheta | 125 |
| 3 | TV | 160 |
| 4 | Telefon | 10 |
| 5 | Vesela | 5 |
| 6 | Prosoape | 10 |
| 7 | Lenjerie\*2 | 33 |
| 8 | Plapuma+perne | 20 |
| 9 | Frigider | 155 |
| **Total camera** | **2.818** |
| **Total camere hotel** | **118.356** |

|  |
| --- |
| **Dotari restaurant si bucatarie** |
| **Nr. crt.** | **Denumire** | **Cantitate** | **Pretunitar €** | **Valoare €** |
| 1 | Scaune | 112 | 31,25 | 3.500 |
| 2 | Mese | 28 | 62,5 | 1.750 |
| **Total restaurant** | **5.250** |
| Echipare sala de restaurant | 2.250 |
| Echipare bucatarie | 135.000 |
| Ambientare | 30.000 |
| **Total** | **172.500** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | Euro |
| **Costuri totale amenajare imobil** |
| **Nr. crt.** | **Denumire** | **Valoare** |
| 1 | Cost cu lucrari de amenajare a hotelului | 630.000 |
| 2 | Cost cu lucrari de amenajare a Casei de Cultura | 566.500 |
| 3 | Dotari hotel | 118.356 |
| 4 | Dotari restaurant si bucatarie | 172.500 |
| 5 | Sistem de incalzire - ventilare | 300.000 |
| **Total** | **1.787.315** |

În ceea ce priveşte realizarea veniturilor putem estima că în primul an de funcţionare, hotelul cu cele 44 de camere fiecare dotate cu două paturi, la un grad de ocupare de aproximativ 65% şi un tarif de aproximativ 30 €/noapte/cameră, va aduce un venit de 313.000 €/an. Restaurantul poate fi creat cu anumit specific (spre exemplu restaurant cu specific transilvănean) va avea un numar de 28 de mese şi o capacitate de 112 locuri. La 1,5 mese/zi pentru fiecare loc rezultă o capacitate totală de servire de 168 meniuri. În medie un meniu este evaluat la 6,25€ (pranz sau cina) iar gradul de ocupare va creste de la 50% in primul an pana la 80% in anul 5. Cresterea preturilor și a consumului mediu va duce la un ritm de crestere a valorii meniului cu 10% in primi 2 ani si cu 7-8% în urmatorii ani. Ţinand cont de aceste lucruri putem prognoza un nivel al veniturilor în primul an de funcţionare de aproximativ 192.000€.

 Veniturile obţinute din închirierea spaţiilor al Casei de Cultura ‘‘Mihai Eminescu’’, vor fi de aproximativ 10€-mp de spaţiu închiriat, rezultând astfel un venit total de aproximativ 54.000 €/an.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | Euro |
| **Venituri estimate** |
| **Nr. crt.** | **Denumire** | **Venituri estimate** |
| 1 | Venituri hotel | 313.000 |
| 2 | Venituri restaurant | 192.000 |
| 3 | Venituri închirieri | 25.000 |
| **Total** | 530.000 |

**Politica de personal, respectiv organizarea personalului**

Pentru a fi posibila obținerea performațelor prognozate personalul trebuie să fie dimensionat corespunzător.

Aceasta implică automat organizarea unui sistem de gestiune a personalului, adaptat pe structura şi caracteristicile specifice unității.

Resursele umane se caracterizează ca orice resursă prin cantitate, calitate, structura și cost.

Cantitatea de resurse umane dintr-o unitate turistică este exprimată prin numărul persoanelor existente la un moment dat în unitatea respectivă sau a celor necesare pentru realizarea unor obiective.

Calitatea resurselor umane este dată de experiența și de aptitudinile fizice și intelectuale pe care angajații unității de alimentație publică și turism le utilizează în cadrul activităților în care sunt implicați la nivel de unitate.

Costurile cu angajații variază printre altele în funcție de numărul, calificarea și tipul acestora: permanenți sau sezonieri, raportul cerere-ofertă pe piaţa locala de muncă, pozitionarea geografică a unității.

Structura resurselor umane poate fi analizată din punct de vedere al aspirațiilor celor angajati, al trăsăturilor de personalitate, al pozitiei ocupate în unitate, al calificării, sau specializării, al modului de participare în activitățile de producție sau de servicii din cadrul unității, al vechimii în unitate, varstei, sexului, etc.

Managementul unității de alimentație publică si turism are rol în selecția și incadrarea personalului, formarea și perfecționarea acestuia, evaluarea, promovarea și motivarea angajaților. Acesta trebuie să realizeze periodic un diagnostic privind proprii angajați și să stabilească dacă munca acestora este adecvată atingerii obiectivelor pe care şi le propune unitatea de alimentație publică și turism.

Totodată, se impune să se realizeze și o motivare și o determinare a angajaților în activitățile în care sunt antrenați. Angajaților se impune să li se inspire încredere în ei, să se simtă mai puternici, mai competenti, astfel încat climatul favorabil de la locul de muncă să se rasfrangă favorabil şi asupra relației acestora cu clienții unitatii de alimentație publică și turism.

**Principii privind rentabilizarea resurselor materiale**

Unitatea de alimentație publică și turism trebuie sa aibe legături comerciale cu firmele situate în amonte, care îi asigură necesarul de materii prime, materiale, echipamente, utilaje sau care îi furnizează diferite alte servicii (ex utilitățile).

Asigurarea resurselor materiale pentru o unitate de de alimentație publică și turism are la bază o succesiune de decizii luate de către managementul unității, prin care se asigură totalitatea resurselor necesare derulării activițătilor din cadrul structurii organizatorice turistice.

Luarea acestor decizii se face in baza analizei si comparării raportului preţ calitate pentru resursele de care are nevoie si pe care le poate găsi la diverși furnizori, alegându-se varianta cea mai avantajoasă.

 Asigurarea resurselor materiale presupune mai întai identificarea nevoilor de consum, alegerea furnizorilor, apoi asigurarea recepției cantitative și calitative, precum și gestiunea resurselor cumparate (a stocurilor) și în final depozitarea și punerea în consum a acestora în cadrul unității.

Se impune să se urmarească fluxurile de intrare și de ieșire a resurselor stocate, și să se ia decizii privind momentul în care aceste stocuri trebuie refăcute, cantitatea de resurse ce va fi iar achizitionată, modificările care consideră că se impun în procesul de aprovizionare.

 **Eficientizarea relatiilor cu clienții**

Calitatea superioară a serviciilor prestate de către personalul angajat pentru clienții unitățtii reprezintă una din cheile succesului activităților derulate în unitatile de alimentație publică și turism.

Atragerea de noi clienți sau fidelizarea clienților existenți se realizează în mare măsură în funcție de gradul în care cerințele acestora sunt satisfacute pe perioada șederii în unitate.

Serviciul prestat clienților este o combinaţie a două componente: una cantitativă şi una calitativă.

Componenta cantitativă are un caracter preponderent material, poate fi cuantificată în baza unor criterii obiective, este mai usor de definit, de măsurat, comparat si conștientizat. Ea are la bază norme și standarde ce trebuie respectate de către personalul angajat, iar gradul de realizare al ei poate fi determinat rapid prin raportarea la aceste standarde şi norme, cunoscute si asimilate de personalul angajat prin instruiri periodice efectuate de managerul unității. Aceasta se refera la alimente, metode de lucru, sarcini de rutina etc.

Componenta calitativă, comportamentală trebuie să privească conținutul emoțional al relației dintre personalul angajat și clientii unității de alimentație publică și turism. Ea nu poate fi cuantificată direct, dar impactul ”unui zâmbet ”, al unei amabilități față de clienți poate fi mare în creșterea gradului de încredere și confort psihic al acestora, care duce, implicit, la creșterea aprecierii generale privind serviciile care le-au fost oferite pe perioada sejurului.

Comportamentul și atitudinea personalului angajat, modul în care acesta actionează și reactionează la cerințele clienților, gradul în care acesta reușeste să obțină entuziasmul turiștilor, văzut ca utilitate suplimentară, contribuie la aprecierea calității serviciilor oferite de de alimentație publică și turism și la creșterea prestigiului acesteia.

Obținerea satisfacției clienților se bazează pe reducerea decalajului dintre așteptările acestora, în raport cu serviciile care le vor fi oferite și neîmplinirile trăite pe perioada sejurului petrecut în unitatea de de alimentație publică și turism.

 **Strategii de management financiar**

 În scopul asigurarii stabilitatii financiare, societatea trebuie să urmărească in permanenta sa aiba un cash-flow pozitiv si să dezvolte o strategie de optimizare a fluxului de numerar.

Măsuri de optimizare a fluxului de numerar:

1. Obtinerea de profit din activitatea desfășurată, profit măsurat prin:
* pentru comert: P = adaos comercial (marja bruta) - cheltuieli comerciale;
* pentru alimentatie publica: P = venituri (adaos comercial + adaos de alimentatie publica) - cheltuieli;
* pentru turism: P = venituri – cheltuieli
1. Un inventar riguros, la intervale scurte de timp, asupra tuturor valorilor materiale detinute in patrimoniu.
2. Facturarea serviciilor imediat ce au fost efectuate si primirea-acceptarea facturilor doar dupa terminarea proiectelor.
3. Se impune realizarea unui echilibru între realizarea unor dezvoltări, expansiuni a activității desfășurate în condițiile asigurării unui grad de îndatorare echitabil, respectivlimita pana la care societatea isi finanteaza activitatea din alte surse decat cele proprii (credite, datorii la stat si furnizori).

Gradul de indatoare trebuie sa se situeze in jur de 50%. O limita sub 30% indica o rezerva in apelarea la credite si imprumuturi iar peste 80% o dependenta de credite, situatie alarmanta.

1. Asigurarea capacității de autofinanțare, respectiv un surplus financiar rezultat din activitatea desfasușurată, care este o sursa interna de finantare.
2. Asigurarea unui capital de lucru net pozitiv, indicator care exprima masura in care activele curente acopera datoriile curente.
3. Urmarirea permanentă a cheltuielilor de personal în valoarea adaugată, rată care masoara ponderea cheltuielilor de personal in valoarea adaugata.In domeniul alimentatiei publice si turism, un coeficient mai mare de 80% nu este benefic.
4. Verificarea permanentă a evoluției prețurilor pieței și alinierea la acestea.
5. Urmarirea permanentă a perioadei de recuperare a creanțelor, respectiv a duratei de recuperare a creantelor raportată la cifra de afaceri. Nu trebuie sa depaseasca durata de plata a datoriilor curente, o depasire ar insemna reducerea numerarului incasat si aparitia nevoii de creditare. De regula, o factură trebuie să se incaseze pe loc sau după 25-35 zile de la emitere.
6. Urmărirea în permanență a perioadei de plată a datoriilor comerciale, respectiv a duratei de plată a datoriilor comerciale (furnizori si alte datorii asimilate), raportată la cifra de afaceri. Această perioadă de plată a datoriilor trebuie sa depasească durata de incasare a creanțelor cu cateva zile.
7. Garantarea unui nivel rezonabil al solvabilității globale, respectiv posibilitatea acoperirii datoriilor totale cu active. In domeniul alimentatiei publice si turism indicatorul trebuie sa fie supraunitar si cat mai aproape de 2.