



ŞCOALA DOCTORALĂ INTERDISCIPLINARĂ

Facultatea: Alimentație și Turism

Ec. Gabriel-Iustin FLORESCU

**CERCETĂRI PRIVIND OPTIMIZAREA MANAGEMENTULUI
HOTELIER ŞI AL SISTEMELOR DE RESTAURAŢIE, ÎN BAZA
PRINCIPIILOR DEZVOLTĂRII SUSTENABILE**

**RESEARCH ON MANAGEMENT OPTIMIZATION OF THE HOTEL
AND RESTAURANT SYSTEMS BASED ON SUSTAINABLE
DEVELOPMENT PRINCIPLES**

REZUMAT / ABSTRACT

Conducător științific

Prof. univ. dr.ing. Romulus GRUIA

BRAŞOV, 2019

D-lui (D-nei)

COMPONENȚA

Comisiei de doctorat

Numită prin ordinul Rectorului Universității Transilvania din Braşov
Nr. 9977 din 17.07.2019

PREȘEDINTE: Prof. univ. abil. dr. ing. Liviu Gaceu,
Universitatea „Transilvania”, Braşov

CONDUCĂTOR ȘTIINȚIFIC: Prof. univ. dr. ing. Romulus Gruia,
Universitatea „Transilvania”, Braşov

REFERENȚI: Prof. dr. CS1 Radu Ray,
Academia Română, director general C-MONT/INCE
Prof. univ. dr. ing. Constantin Oprean,
Universitatea „Lucian Blaga” Sibiu
Prof. Univ. Dr. Ing. Nicolae Țane,
Universitatea „Transilvania”, Braşov

Data, ora și locul susținerii publice a tezei de doctorat: 27 septembrie 2019,
ora 11,00, sala RP6.

Eventualele aprecieri sau observații asupra conținutului lucrării vor fi
transmise electronic, în timp util, pe adresa gabrieliustinflorescu@gmail.com.

Totodată, vă invităm să luați parte la ședința publică de susținere a tezei de
doctorat.

Vă mulțumim!

CUPRINS

	Pg. teza	Pg. rezumat
Cuprins	iv	iii
Table of Contents	x	-
Cuvânt înainte		ix
Lista abrevierilor		1
Lista figurilor	xvi	-
Lista tabelelor	xxi	-
Lista anexelor	xxiv	-
Introducere	1	2
PARTEA a I-a		
CERCETĂRI PRIVIND FUNDAMENTAREA TEORETICĂ A INFORMAȚIEI ACTUALE ÎN DOMENIUL TURISMULUI SUSTENABIL	12	6
1. STADIUL ACTUAL AL INDUSTRIEI TURISMULUI ȘI AL TEHNICILOR MANAGERIALE AFERENTE, ÎN RELAȚIE CU PROVOCĂRILE SECOLULUI XXI	12	6
1.1. Introducere	12	6
1.2. Stadiul actual al industriei turismului	13	6
1.3. Diagnoza managementului sustenabil în industria ospitalității, cu exemplificare pe destinația turistică Județul Brașov	15	8
1.4. Politicile și strategia dezvoltării sustenabile în organizațiile din industria ospitalității, la nivel național și internațional	21	8
1.4.1. Premisele elaborării politicii de dezvoltare sustenabilă a destinației turistice	21	-
1.4.2. Jaloanele elaborării politicii de dezvoltare sustenabilă a destinației turistice	24	-
1.4.3. Procesul de elaborare a politicii de dezvoltare sustenabilă a destinației turistice	25	8
1.4.4. Strategii de dezvoltare sustenabilă a turismului	27	9
1.5. Elemente teoretice privind optimizarea managementului sustenabil în HoReCa	29	9
1.6. Concluziile studiului	34	10
2. ANALIZA INDUSTRIEI TURISMULUI DIN PERSPECTIVA CONCEPTELOR SUSTENABILITĂȚII ȘI DEZVOLTĂRII SUSTENABILE	36	11
2.1. Introducere	36	11
2.2. Concepte fundamentale în studiul dezvoltării sustenabile a turismului	36	11

2.2.1. Conceptul sustenabilității	36	11
2.2.2. Conceptul dezvoltării sustenabile	44	12
2.2.3. Raportul dintre conceptul sustenabilității și conceptul dezvoltării sustenabile	49	12
2.3. Impactul și dimensiunile sustenabilității turismului	51	13
2.3.1. Turismul și mediul ecologic	53	-
2.3.2. Turismul și mediul economic	56	-
2.3.3. Turismul și mediul socio-cultural	62	-
2.3.4. Turismul și mediul politico-administrativ	67	-
2.4. Dezvoltarea sustenabilă a turismului – definiții și conținut	68	16
2.4.1. Turismul sustenabil și relația sa cu ecoturismul	69	16
2.4.2. Contradicția internă și adevărurile fundamentale ale turismului	71	17
2.4.3. Riscurile creșterii turismului și beneficiile dezvoltării sustenabile a turismului	73	-
2.4.4. Abordarea pragmatică a dezvoltării sustenabile în industria ospitalității	75	-
2.5. Cerințe, principii directe și obiective ale dezvoltării sustenabile aplicabile în turism	78	17
2.6. Concluziile studiului	85	18
3. STUDIU PRIVIND APLICAREA PRINCIPIILOR DEZVOLTĂRII SUSTENABILE ÎN INDUSTRIA OSPITALITĂȚII	87	20
3.1. Introducere	87	20
3.2. Turismul din perspectiva macro-strategiilor dezvoltării sustenabile	87	20
3.2.1. Includerea turismului sustenabil în strategiile globale și regionale ale O.N.U.	88	20
3.2.2. Strategia Uniunii Europene privind dezvoltarea sustenabilă a turismului	93	21
3.2.3. Strategia O.E.C.D. privind dezvoltarea sustenabilă a turismului	95	21
3.2.4. Dezvoltarea sustenabilă a turismului în Strategia Națională pentru Dezvoltarea Durabilă a României	100	22
3.3. Aplicarea principiilor dezvoltării sustenabile în industria ospitalității	102	23
3.3.1. Practici actuale în dezvoltarea sustenabilă a industriei ospitalității	102	-
3.3.2. Eforturile companiilor turistice	107	-
3.3.3. Studiu de caz privind strategia de dezvoltare sustenabilă a hotelului Willard InterContinental, Washington, D.C.	109	-
3.4. Concluziile studiului	111	24
4. CONCEPTUL „DEZVOLTĂRII SUSTENABILE” CA METODOLOGIE DE CERCETARE ÎN OPTIMIZAREA MANAGERIALĂ A ACTIVITĂȚII DIN INDUSTRIA OSPITALITĂȚII	113	25
4.1. Introducere	113	25

4.2. Principii metodologice și metode de cercetare în industria ospitalității	113	25
4.3. Obiectivele cercetării în industria ospitalității	116	-
4.4. Provocări pentru cercetarea turismului și relativa inconsistență conceptuală a domeniului	119	25
4.4.1. Ambiguitatea frontierelor turismului ca domeniu de cercetare	120	26
4.4.2. Capacitatea limitată de inovare a sectorului turismului	121	26
4.4.3. Calitatea discutabilă a seriilor de date privind amploarea și conținutul fenomenului turistic	121	26
4.4.4. Contradicția între standardele cercetării științifice și perspectiva turistului în societatea sustenabilă	122	26
4.5. Stadiul actual al cercetării în domeniul turismului, cu referiri la turismul sustenabil	122	27
4.5.1. Scopul și rolul cercetării activității turistice	123	27
4.5.2. Funcțiile cercetării turistice	124	27
4.5.3. Procesul cercetării turistice	144	-
4.5.4. Surse de date pentru cercetarea turistică	126	-
4.5.5. Metode de cercetare fundamentale	126	-
4.5.6. Organizații implicate în cercetarea turistică	128	28
4.6. Concluzii	132	28
PARTEA a-II-a		
CERCETĂRI PRIVIND OPTIMIZAREA ACTIVITĂȚII MANAGERIALE ÎN SISTEMUL HOTELIER ȘI DE RESTAURAȚIE	134	30
5. ANALIZĂ TEORETICĂ PRIVIND DEZVOLTAREA SUSTENABILĂ A DESTINAȚIILOR TURISTICE ABORDATE CA SISTEME COMPLEXE DINAMICE ADAPTIVE	134	30
5.1. Obiectivele cercetării	134	30
5.2. Metodologie	135	30
5.3. Rezultate și discuții	136	31
5.3.1. Conceptul destinației turistice	137	31
5.3.2. Particularitățile destinației turistice	145	32
5.3.3. Responsabilități și factori fundamentali ai dezvoltării sustenabile a destinațiilor turistice	147	-
5.3.4. Analiza sustenabilității destinațiilor turistice prin noi direcții paradigmatică	152	32
5.3.5. Aspecte teoretice ale optimizării manageriale a destinațiilor turistice, ca sisteme dinamice complexe	154	32
5.3.5.1. Sistemul complex adaptiv al destinației turistice	159	33
5.3.5.2. Implicații în managementul destinațiilor turistice	165	36
5.3.5.3. Implicații pentru metodologia cercetării în domeniul managementului destinațiilor turistice	169	36
5.4. Concluziile cercetării	170	36

6. CERCETĂRI PRIVIND EFICIENTIZAREA MANAGEMENTULUI DESTINAȚIEI TURISTICE JUDEȚUL BRAȘOV PRIN IMAGINEA „ECO” ȘI MAXIMIZAREA GRADULUI DE OCUPARE A UNITĂȚILOR DE TIP HOTELIER	172	37
6.1. Obiectivele cercetării	172	37
6.2. Metoda de cercetare	172	38
6.3. Rezultate și discuții	175	38
6.3.1. Diagnoza stadiului dezvoltării destinației turistice Județul Brașov	175	38
6.3.2. Previziunea evoluției principalilor indicatori ai circulației turistice în destinația Județul Brașov, în perioada 2019-2020, prin aplicarea modelelor de simulare econometrică	181	41
6.3.2.1. Estimarea numărului sosirilor de turiști români în destinația Județul Brașov, în baza modelului regresiei simple	182	-
6.3.2.2. Estimarea numărului sosirilor de turiști români în destinația Județul Brașov, în baza modelului regresiei multiple	186	42
6.3.3. Identificarea perspectivelor de dezvoltare sustenabilă a destinației turistice Județul Brașov, prin maximizarea gradului de ocupare și imaginea „eco”	193	46
6.4. Concluziile cercetării	201	50
7. CERCETĂRI PRIVIND OPTIMIZAREA MANAGEMENTULUI RESURSELOR ȘI APLICAREA PRINCIPIILOR ECONOMIEI CIRCULARE ÎN INDUSTRIA OSPITALITĂȚII	203	51
7.1. Obiectivele cercetării	203	51
7.2. Metoda de cercetare	204	52
7.3. Rezultate și discuții	204	52
7.3.1. Studiu privind conceptul managementul sustenabil	205	52
7.3.2. Conceptul managementului sustenabil al resurselor unei companii	207	52
7.3.3. Conceptul managementului sustenabil al resurselor în sectorul ospitalității	209	53
7.3.4. Particularitățile managementului sustenabil al resurselor în sectorul ospitalității	211	53
7.3.5. Un proiect de sistem de indicatori ai managementului sustenabil al resurselor specific sectorului ospitalități	216	54
7.3.6. Optimizarea managementului resurselor prin aplicarea principiilor economiei circulare în managementul deșeurilor în restaurante	223	-
7.3.7. Studiu de caz privind aplicarea modelării funcționale în managementul deșeurilor	240	58
7.4. Concluziile cercetării	251	62

8. CERCETARE ASUPRA RIDICĂRII CALITĂȚII ACTIVITĂȚII PRIN ÎMBUNĂTĂȚIREA MANAGEMENTULUI APROVIZIONĂRII ÎN SECTORUL HOTELIER ȘI AL RESTAURAȚIEI	253	63
8.1. Obiectivele cercetării	253	63
8.2. Metoda de cercetare	255	64
8.3. Rezultate și discuții	259	65
8.3.1. Modele de analiză a portofoliului de furnizori din perspectiva companiei din sectorul ospitalității	259	-
8.3.2. Dependența asimetrică	262	65
8.3.3. Lanțul de aprovizionare în sectorul ospitalității turistice	265	67
8.3.4. Lanțul scurt de aprovizionare – instrument în managementul aprovizionării	271	67
8.3.5. Studiu de caz: aplicarea metodei Lanțurilor Markov pentru previziunea dinamicii structurii consumului de preparate bio și tradiționale într-un restaurant cu specific local	275	68
8.3.6. Studiu de caz: aplicarea metodei AHP pentru selecția furnizorului de linie de spălat vase pentru un restaurant	279	69
8.4. Concluziile cercetării	289	72
9. CERCETARE REFERITOARE LA OPTIMIZAREA TEHNICĂ ȘI MANAGERIALĂ A SISTEMELOR DE RESTAURAȚIE ÎN BAZA CERINȚELOR INGINERIEI ȘI ETICII MENIULUI	291	74
9.1. Obiectivele cercetării	291	74
9.2. Metoda de cercetare	292	74
9.3. Stadiul actual al cercetării științifice în domeniul optimizării meniului restaurantelor din perspectivă operațională și etică	293	-
9.3.1. Etica alimentului și preparatului culinar	293	-
9.3.2. Instrumente de măsurare a eticii preparatului culinar	296	-
9.3.3. Metode de optimizare a meniului restaurantelor din perspectivă operațională și etică	298	-
9.4. Rezultate și discuții	299	75
9.4.1. Consumatorii și operatorii restaurantelor în relație cu alimentația etică	299	75
9.4.2. Optimizarea meniului prin analiza multidimensională	303	77
9.5. Concluziile cercetării	309	81
10. CONCLUZIILE TEZEI	311	83
10.1. Concluzii generale	311	83
10.2. Concluzii speciale	313	85
10.3. Diseminarea rezultatelor cercetării	317	89
10.4. Direcții viitoare de cercetare	318	90
10.5. Recomandări	319	91
Referințe bibliografice – selecție	321	93

ANEXE	346	98
Anexa nr. 1, Structura ierarhică a strategiilor de dezvoltare sustenabilă a turismului	347	-
Anexa nr. 2, Fluxul tehnologic pentru preparatul culinar „Antricot de vită cu legume”, înainte de aplicarea practicilor de management al deșeurilor	348	-
Anexa nr. 3, Fluxul tehnologic pentru preparatul culinar „Antricot de vită cu legume”, după aplicarea practicilor de management al deșeurilor	349	-
Anexa nr. 4, Chestionar experți selecția furnizorului instalației de spălat vase	350	-
Anexa nr. 5, Matricile brute ale comparațiilor furnizorilor potențiali după criteriul prețului de achiziție, criteriul termenului de livrare, criteriul perioadei de garanție, criteriul termenului de plată, criteriul consumului de energie și apă și criteriul mentenanței	357	-
Anexa nr. 6, Chestionar manageri restaurante – Ingineria și etica meniului	360	-
Scurt rezumat (română/engleză)	362	99
CV Gabriel-Iustin FLORESCU (română)	363	100
CV Gabriel-Iustin FLORESCU (engleză)	364	101

Cuvânt înainte

Progresul industriei turismului, menținerea actualului nivel de performanță și atingerea unui ritm de creștere similar în viitor, vor fi din ce în ce mai dificil de atins. În România, în timp ce capacitatea de primire turistică se majorează continuu, oferta de forță de muncă scade, pe măsură ce aspirațiile privind cariera ale generațiilor tinere fac tot mai grea atragerea și retenția talentelor locale în domeniul ospitalității. Modificarea așteptărilor clienților potențiali impune, de asemenea, evoluția spre noi produse și servicii, de o calitate mai înaltă.

Toate acestea creează o nevoie stringentă din partea industriei autohtone a turismului de a trece de la creșterea bazată pe resursele de capital, de forță de muncă și de mediu, către creșterea stimulată de productivitate, performanță și sustenabilitate. Pentru atingerea acestui obiectiv și pentru a face față confruntării cu viitoarele provocări, industria ospitalității, componentă de bază a sectorului turismului, trebuie să inoveze în trei domenii esențiale: optimizarea managementului proceselor specifice, îmbunătățirea calității experienței oferite turiștilor și dezvoltarea sustenabilă a destinațiilor și companiilor turistice.

Inovarea în managementul proceselor specifice presupune revizuirea și reproiectarea sistemelor și proceselor actuale, în scopul de a le raționaliza și a le integra, asigurând optimizarea lor, o eficiență ridicată și minimizarea impactului asupra mediului. Direcții posibile de acțiune adoptate concret în această lucrare sunt: cercetarea aplicativă și explicativ-predictivă, adoptarea de tehnologii emergente sau care au confirmat în alte industrii, crearea de noi modele de afaceri, dezvoltarea produselor și destinațiilor turistice într-un mediu complex, precum și dezvoltarea sustenabilă în industria ospitalității.

Cercetările întreprinse în prezenta teză sunt orientate către realizarea unor studii și analize moderne, adaptate nevoilor actuale de menținere a valorii materialelor și a energiei utilizate în realizarea de produse și prestarea de servicii turistice, cu accent pe optimizarea managerială și pe ingineria gastronomică, mai ales pentru minimizarea volumului deșeurilor și a resurselor utilizate. Este știut că întotdeauna, utilizării resurselor îi sunt asociate costuri. Aceasta înseamnă că, pentru a determina alocarea optimă a resurselor în afacerile din sistemul ospitalității, vor fi necesare instrumente, tehnici și metode ale ingineriei industriale, sisteme de indicatori ai sustenabilității. De aceea, cercetările aplicative ale lucrării, vor folosi modele de simulare, modele de optimizare sau modele predictive în abordarea integrată a managementului ospitalității în economia circulară, esențială pentru racordarea operatorilor din această industrie la noutățile și tendințele din domeniu.

În general, se consideră că o teză de doctorat reprezintă rezultatul muncii unei singure persoane. Acest lucru este doar parțial adevărat. Pe durata elaborării tezei, chiar dacă mulți dintre cei care au un aport la finalizarea ei nu sunt conștienți de acest lucru, participă la acest act. Nu voi prezenta o lungă listă de nume, din dorința de a nu uita pe cineva. Le mulțumesc tuturor celor care m-au susținut într-un fel sau altul! Voi face, totuși, câteva excepții. În primă instanță mă refer la familia mea, care mi-a tolerat efortul cu o incredibilă răbdare. Îmi exprim recunoștința față de colegii de la Aro Palace S.A., care mi-au oferit puncte de vedere și interpretări personale privind procesele și fenomenele pe care le cunosc în cele mai fine detalii! Le mulțumesc și generațiilor de studenți care m-au audiat timp de aproape un deceniu ca și cadru didactic asociat și a căror curiozitate mi-a ținut trează preocuparea pentru finalizarea tezei. Dar, în primul rând, îi sunt recunoscător conducătorului științific, dl. prof. univ. dr. ing. Romulus Gruia, care mi-a fost alături cu multă grijă și și-a asociat capacitatea deosebită de cercetare la susținerea parcurgerii drumului lung al finalizării acestei teze.

LISTA ABREVIERILOR

ADDJB:	Agenția de Dezvoltare Durabilă a Județului Brașov
AHP:	Analytic Hierarchy Process / Procesul analizei ierarhice
ANOVA:	Analysis of Variance / Analiza dispersională
CNCSIS:	Consiliul Național al Cercetării Științifice din Învățământul Superior
CORELL:	Coeficientul de corelație / Funcție a programului Microsoft Excel
DJS:	Direcția Județeană de Statistică
EUROSTAT:	European Statistical Office / Oficiul European pentru Statistică
FIFO:	First input, first output / „Primul intrat, primul ieșit”
HACCP:	Hazard Analysis and Critical Control Points / Analiza riscurilor și puncte critice de control
HG:	Hotărârea Guvernului
HoReCa:	Hotel Restaurant Catering
IMM:	Întreprinderi mici și mijlocii
INCDT:	Institutul Național de Cercetare-Dezvoltare în Turism
I.U.C.N.:	International Union for Conservation of Nature / Uniunea Internațională pentru Conservarea Naturii
LSAA:	Lanț scurt de aprovizionare alimentară
OECD:	The Organization for Economic Co-operation and Development / Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică
ONG:	Organizație neguvernamentală
ONU:	Organizația Națiunilor Unite
PIB:	Produsul intern brut
SUA:	Statele Unite ale Americii
U.E.:	Uniunea Europeană
UNESCO:	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization / Organizația Națiunilor Unite pentru Educație, Știință și Cultură
UNWTO:	United Nations World Tourism Organization / Organizația Mondială a Turismului
USD:	Unitatea monetară a Statelor Unite ale Americii / dolar SUA
WTTC:	World Travel & Tourism Council (Consiliul Mondial al Turismului și Călătoriilor)

INTRODUCERE

Principiile de bază ale binomului „dezvoltare economică – sustenabilitate”, la care prezenta lucrare subscrie pe de-a-ntregul, relevă că, în ecuația biosferei, relația om-natură bazată pe consumul exagerat și distructiv nu poate continua, deoarece periclitează însăși existența societății umane. De aici provine presiunea extraordinară pusă asupra turismului de provocările secolului XXI: schimbările intervenite în comportamentul de consum al turiștilor, impactul puternic al noilor tehnologii și cerințele privind racordarea la principiile dezvoltării sustenabile.

Acestea sunt argumentele esențiale ale aserțiunii că dezvoltarea sustenabilă a destinațiilor turistice este singura opțiune. Conceptul destinației turistice are un loc central în această lucrare. Destinația turistică este abordată ca o structură complexă și dinamică, a cărei competitivitate va depinde direct de includerea în strategii și în practicile de inginerie și management a principiilor sustenabilității. Acest imperativ justifică necesitatea reconceptualizării tehnice și organizatorice a turismului, ținându-se seama de specificul derulării activității entităților ospitaliere în cadrul diverselor destinații turistice și de condițiile de incertitudine în care acestea funcționează și care le fac asimilabile sistemelor adaptive complexe.

Teza pornește de la premisa că dezvoltarea turismului sustenabil nu este neapărat un deziderat teoretic, ci un proces continuu al realității, îndreptat spre asigurarea unui mediu echilibrat și echitabil, atât pentru generațiile prezente, cât și pentru cele viitoare.

Scopul și obiectivele cercetării

Scopul general al acestei teze constă în explorarea semnificației conceptelor sustenabilității și dezvoltării sustenabile, analiza limitelor și obstacolelor în aplicarea lor în practicile destinațiilor și companiilor turistice, precum și elaborarea de noi metode și tehnici pentru includerea principiilor dezvoltării sustenabile în managementul hotelier și al sistemelor de restaurație, în contextul destinației turistice Județul Brașov.

Pentru realizarea scopului general al lucrării, au fost identificate următoarele obiective majore:

OM.1: Examinarea impactului turismului asupra mediului natural, economic și socio-cultural al destinației turistice, în baza studiului lucrărilor științifice dedicate acestei problematici, precum și a modului în care este abordat în strategiile organizaționale, instituționale și ale mediului de afaceri la nivel internațional și național;

OM.2: Analiza teoretică referitoare la stadiul cercetării științifice a domeniului turismului și la identificarea unor noi direcții paradigmatiche de cercetare a destinațiilor turistice;

OM3: Relevarea conținutului conceptelor sustenabilității și dezvoltării sustenabile, precum și a raportului dintre ele;

OM.4: Elaborarea de noi metode și tehnici sau adaptarea unora utilizate în alte domenii, pentru aplicarea principiilor dezvoltării sustenabile în managementul hotelier și al sistemelor de restaurație.

De asemenea, au fost avute în vedere următoarele obiective specifice, cu studiu de caz județul Brașov, ca destinație turistică:

OS1: Diagnoza stadiului actual al industriei ospitalității și motivarea alegerii destinației turistice Județul Brașov pentru efectuarea cercetărilor aplicative referitoare la implementarea principiilor dezvoltării sustenabile în sistemul hotelier și al restaurației;

OS2: Evaluarea gradului în care principiile dezvoltării sustenabile sunt incluse în politicile destinației turistice și în practicile de management ale companiilor turistice din județul Brașov;

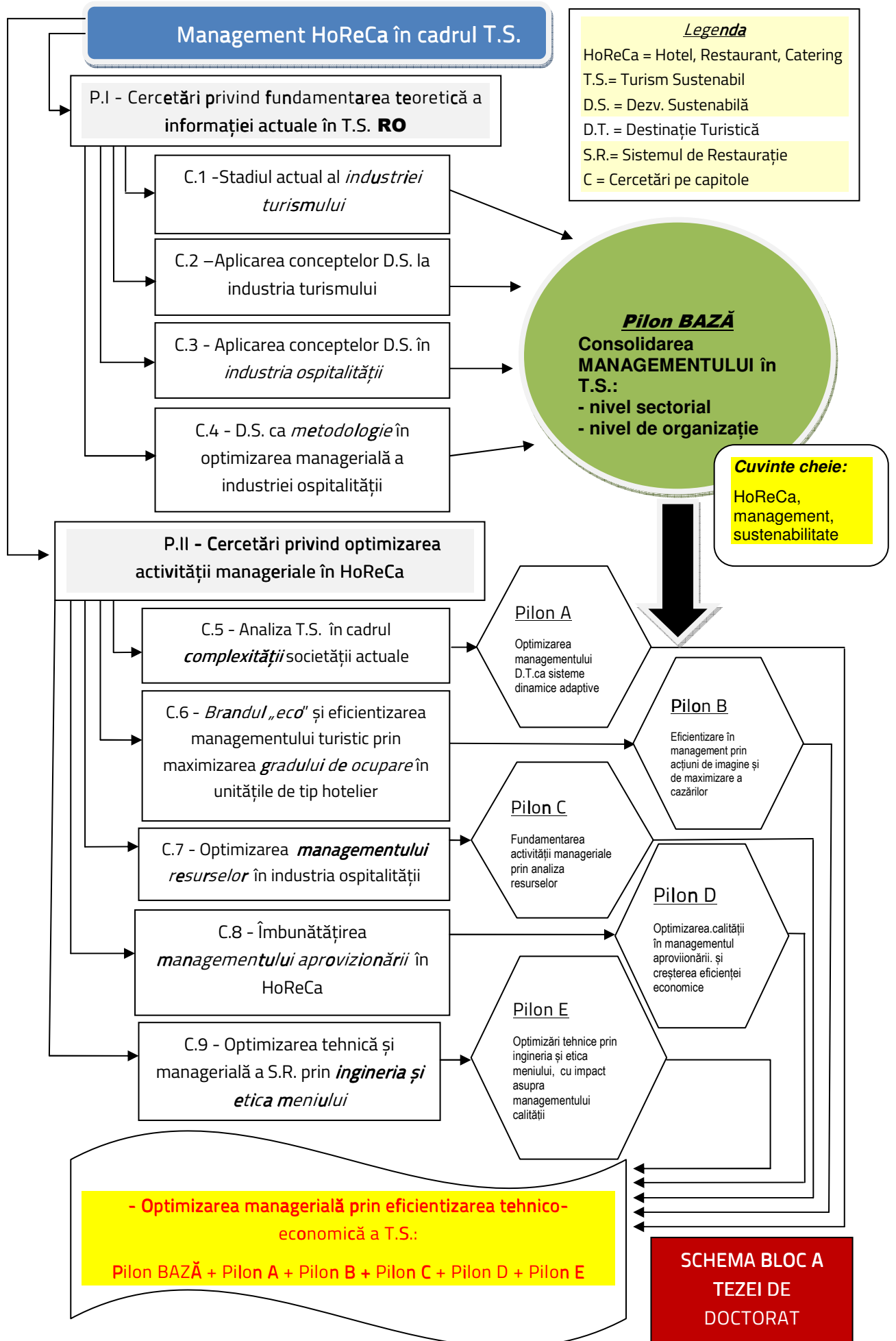
OS3: Stabilirea modului în care este perceput și înțeles conceptul dezvoltării sustenabile de către turiști și prestatorii direcți ai serviciilor turistice din destinația Județul Brașov.

Abordarea metodologică a cercetărilor tezei

Prin extragerea unor teorii cheie din domenii apropiate dezvoltării sustenabile, ospitalității turistice și managementului sustenabil al hotelurilor și restaurantelor, după cum se poate constata din schema bloc a tezei, strategia de cercetare se bazează pe adoptarea unei poziții multidisciplinare: managerială, tehnică, economică și etică, în interpretarea lucrărilor consultate, a datelor secundare și primare obținute, precum și a concluziilor rezultate.

Cadrul metodologic prezentat în SCHEMA BLOC A TEZEI, prin principiile, metodele, modelele, instrumentele și conceptele utilizate, contribuie la cercetarea principalelor probleme ale managementului sustenabil al destinațiilor și companiilor turistice și la integrarea soluțiilor într-un ansamblu care să completeze lacunele discutate, în special cele din spațiul aplicativ, întrucât:

- Conceptele teoretice recunoscute în literatura consacrată dezvoltării sustenabile a turismului și conceptele originale expuse în cadrul tezei se concentrează asupra scopului cercetării de a transla fundamentele teoretice din poziția descriptivă și de a le da o mai mare forță explicativă și aplicativă, prin mai buna integrare cu procesele manageriale și operaționale în care sunt angajați prestatorii direcți ai serviciilor turistice.
- Cadrul metodologic oferă posibilitatea dezvoltării unei conexiuni între teoria complexității, teoria managementului afacerilor, teoria sistemelor, teoria rețelelor și modelarea statistico-matematică a unor fenomene turistice pe de o parte și dezvoltarea destinațiilor turistice pe de altă parte, în scopul susținerii procesului de luare a deciziilor în baza principiilor sustenabilității.
- Se acordă importanța cuvenită prestatorilor direcți ai serviciilor de ospitalitate în procesul elaborării unor soluții mai sustenabile de dezvoltare a destinațiilor turistice, fiind luate în considerare interesele specifice ale acestora.



Conform schemei bloc, cercetările au fost grupate în două direcții complementare: Partea I privind *cercetările referitoare la fundamentarea teoretică a informației actuale în turismul sustenabil* (concepte, metodologii de optimizare etc.), care constituie baza de susținere a cercetărilor privind optimizarea managerială specifică industriei ospitalității din Partea a-II-a, unde sunt concentrate *cercetările privind optimizarea activității manageriale în sistemul hotelier și de restaurație*.

Optimizarea aspectelor tehnice și manageriale este analizată în relație cu complexitatea sistemică a structurilor din industria ospitalității (Pilonul A). Sunt găsite apoi soluții prin cercetările legate de buna gospodărire a resurselor, de maximizarea cazărilor, de creșterea calității activității în baza aprovizionării organizațiilor turistice, punându-se bazele optimizării manageriale, prin pilonii B, C și D. La toate acestea se adaugă și optimizările tehnice legate de alimentație și ingineria meniului, care întregesc abordările privind calitatea managementului aplicat, prin pilonul E.

Fiecare din capitolele tezei reprezintă un studiu sau o cercetare aprofundată, ce au rolul de a acoperi, într-o măsură mai mică sau mai mare, decalajele între provocările realității destinațiilor turistice și gradul de informare și cunoaștere cu privire la problematica managementului sustenabil în industria ospitalității, la nivelul cercetătorilor și al managerilor entităților turistice din domeniu (hoteluri, pensiuni, restaurante, catering etc.).

Noutatea adusă de teza de doctorat

În privința cadrului teoretic al tezei se aduc contribuții în direcția creșterii nivelului cunoașterii privind comportamentul general și dinamica evoluției destinațiilor și companiilor turistice, din perspectiva cerințelor dezvoltării sustenabile, precum și în direcția analizei implicațiilor tehnice pentru managementul optimizat al acestora. Această opțiune se bazează pe constatarea că, oarecum surprinzător, doar un număr relativ scăzut de studii privind dezvoltarea sustenabilă sunt axate pe producția și serviciile din domeniul turismului, mai ales la nivelul întreprinderilor mici și mijlocii, predominante în sectorul ospitalității turistice. Ca urmare, originalitatea tezei vizează compensarea acestei lacune prin studierea răspunsului companiilor turistice mici și mijlocii la imperatiile sustenabilității și verificarea empirică și/sau științifică a gradului de conștientizare și de optimizare a soluțiilor tehnice și manageriale de către operatorii din sistemul ospitalității.

Studiile efectuate oferă câteva unghiuri de analiză și câteva modele și metode de management orientate spre implementarea principiilor dezvoltării sustenabile în destinațiile și companiile turistice, grupate pe cinci dimensiuni, care susțin o serie de elemente de noutate: (1) optimizarea managementului turismului în baza conceptelor teoriei complexității, (2) eficientizarea managementului prin maximizarea gradului de ocupare a structurilor de primire turistică, (3) optimizarea managementului resurselor în sectorul ospitalității și managementul deșeurilor în restaurante, (4) îmbunătățirea managementului aprovizionării companiilor din sectorul ospitalității turistice, (5) optimizarea managerială a subsectorului restaurației prin ingineria și etica meniului.

Nu în ultimul rând teza aduce o contribuție importantă la ideea de optimizare managerială în hotelărie și restaurație, prin eficientizarea integrată tehnico-economică și dimensionarea concretă a unui turism sustenabil, precum și prin complementaritatea informațiilor teoretice și practice.

PARTEA A I-A

CERCETĂRI PRIVIND FUNDAMENTAREA TEORETICĂ A INFORMAȚIEI ACTUALE ÎN DOMENIUL TURISMULUI SUSTENABIL

„În lume, nimic nu este mai practic decât o bună teorie”

Carl Friederich Gauss

1. STADIUL ACTUAL AL INDUSTRIEI TURISMULUI ȘI AL TEHNICILOR MANAGERIALE AFERENTE, ÎN RELAȚIE CU PROVOCĂRILE SECOLULUI XXI

1.1. Introducere

Primul capitol al tezei este dedicat aflării răspunsului la întrebarea dacă turismul trebuie să facă obiectul cercetărilor privind schimbarea paradigmei evoluției sale viitoare dinspre creștere către dezvoltare sustenabilă? În acest sens, obiectivele analizei sunt următoarele:

- sintetizarea provocărilor pentru continuarea procesului dezvoltării turismului în viitor;
- stabilirea factorilor care au determinat stadiul actual al dezvoltării turismului în România și în județul Brașov, precum și a perspectivelor de implementare a principiilor turismului sustenabil în destinația turistică Brașov;
- definirea cerințelor abordării raționale și coerente a dezvoltării sustenabile a turismului;
- explorarea stadiului cercetării managementului sustenabil al operatorilor din sistemul ospitalității turistice.

1.2. Stadiul actual al industriei turismului

Veniturile individuale care s-au majorat substanțial începând din a doua jumătate a secolului trecut, schimbările intervenite în comportamentul social și cultural al oamenilor și al comunităților umane de pe toate continentele, diminuarea timpului alocat muncii și obligațiilor sociale în favoarea unei ponderi mai ridicate a timpului liber, noile tehnologii din domeniul comunicațiilor și transporturilor au contribuit împreună la o rată ridicată a creșterii activității turistice la nivel național și internațional. Dovada o constituie datele statistice:

- în ultimii opt ani, turismul internațional s-a majorat continuu, într-un ritm mediu anual de 4% [UNWTO, 2018a], depășind ritmul mediu anual de creștere a economiei globale, ceea ce

dovedește că turismul a fost nu numai un beneficiar, ci și un catalizator al dezvoltării mondiale;

- contribuția totală a turismului la produsul intern brut global a fost estimată la 7,6 trilioane dolari SUA în 2016, reprezentând 10,2% din total, contribuția directă fiind de 3,1%, iar cea indirectă și indusă (*impactul economic al turismului este tratat în capitolul al II-lea al tezei*) de 7,1% [UNWTO, 2018b];
- sectorul turismului a asigurat în 2016 un număr de 292 milioane locuri de muncă la nivel global, echivalentul a 9,6% din total [UNWTO, 2018b].

Relația turismului cu provocările secolului XXI nu se limitează însă numai la impacturile sale pozitive. Tendințele și prognozele arată că odată cu expansiunea continuă a sectorului, efectele sale negative se vor amplifica în următorii ani. În cazul menținerii actualelor stări de lucruri, ritmul previzionat de creștere a turismului până în 2050 va implica o creștere a consumurilor energetice cu 154%, a emisiilor de gaze de seră cu 131%, a consumului de apă cu 152% și a deșeurilor solide cu 251% [Cabrini, 2015]. Aceste constatări așază în fața practicienilor și a lumii academice dedicată domeniului câteva provocări importante:

Tabelul nr. 1.1: Provocări pentru dezvoltarea turismului

Provocări	Descriere
Echilibrarea beneficiilor și nevoilor	O primă provocare este atingerea echilibrului între beneficiile economice generate de turism și nevoile sociale și ecologice ale sistemului destinației, inclusiv ale turiștilor. Soluția identificată este dezvoltarea sustenabilă, conceptul aflat la baza acestei lucrări de cercetare.
Eliminarea barierelor în transferul de cunoștințe către nivelul operațional	A doua provocare o constituie realitatea că ansamblul de cunoștințe privind turismul sustenabil nu a fost transferat către destinațiile turistice și către companiile din sistemul ospitalității la nivel operațional, acolo unde este nevoie, de fapt (Ruhanen, 2008).
Creativitatea în oferta de produse turistice	Creșterea turismului depinde de creativitatea actorilor interesați în oferirea de produse turistice noi, adaptate cererii provenită din partea potențialilor turiști din generația milenialilor sau din generația Z.
Internalizarea noilor tehnologii	Avansul tehnologic influențează substanțial dezvoltarea turismului, un sector bine plasat pentru a obține multiple avantaje.
Contracurarea impacturilor negative ale activității turistice	În ultimele decenii au fost aduse în atenția publică și impacturile negative ale turismului, care constituie o provocare la adresa atât a părților interesate în dezvoltarea turismului, cât și a cercetătorilor. Aceștia au responsabilitatea diminuării efectelor negative și a amplificării consecințelor pozitive ale turismului, cum ar fi reducerea amprentei de carbon a transportului turistic și a unităților din sistemul ospitalității,

	eradicarea sărăciei, creșterea veniturilor și a implicării sociale a unor categorii defavorizate, asigurarea resurselor materiale și financiare pentru conservarea mediului natural și antropic al destinațiilor turistice.
--	---

Principalele provocări pentru dezvoltarea turismului, evocate în tabelul de mai sus, relevă complexitatea procesului și, în consecință, dificultatea managementului acestui proces ce necesită implicarea părților interesate și o abordare holistică.

1.3. Diagnoza managementului sustenabil în industria ospitalității, cu exemplificare pe **destinația turistică Județul Brașov**

În România, ne aflăm în situația unei minime activități de cercetare care să abordeze la scară largă realitățile activității turistice și modul în care se aplică tehnicile moderne de optimizare a managementului ospitalității în structurile de primire turistică și în sistemul restaurației, precum și modalitățile concrete de implementare a principiilor dezvoltării sustenabile a turismului. Această situație are cauze istorice, sistemice și geopolitice.

Se poate considera că în pofida acestor evoluții contemporane dificile, destinația turistică Brașov dispune de câțiva factori contextuali în măsură să atragă nu numai fluxuri turistice substanțiale, ci și interesul cercetătorilor pentru studiul unor aspecte importante ale dezvoltării sustenabile: numărul mare de agenți economici din sectorul local al ospitalității, potențialul ridicat de cercetare al facultăților din centrul universitar, interesul comunității locale pentru dezvoltarea turismului, descentralizarea, calitatea resurselor naturale și antropice din cadrul destinației.

1.4. Politicile și strategia dezvoltării sustenabile în organizațiile din industria **ospitalității, la nivel național și internațional**

1.4.3. Procesul de elaborare a politicii de dezvoltare **sustenabilă a destinației turistice**

Relația dintre turism și mediu este intermediată de activitățile de elaborare și implementare a politicilor de dezvoltare sustenabilă, precum și de managementul sustenabil, la nivelul administrațiilor publice, al agenților economici și al comunităților locale. Calitatea politicilor de dezvoltare a activității turistice determină, în ultimă instanță, succesul și longevitatea oricărei destinații turistice. Politica de dezvoltare a activității turistice este necesară pentru a exista o garanție că destinația turistică este atât competitivă, cât și sustenabilă. În consecință, abordarea analitică a acestei problematici poate poziționa politica turistică drept variabilă dependentă, rolul variabilelor independente revenind factorilor din categoria mediului natural și antropic, a mediului socio-cultural, a sistemului politic, a valorilor promovate de comunitatea locală și a distribuției puterii în cadrul destinației. În forma unui sistem cibernetic, procesul elaborării politicilor de dezvoltare a destinațiilor turistice poate fi reprezentat ca în figura nr. 1.5:

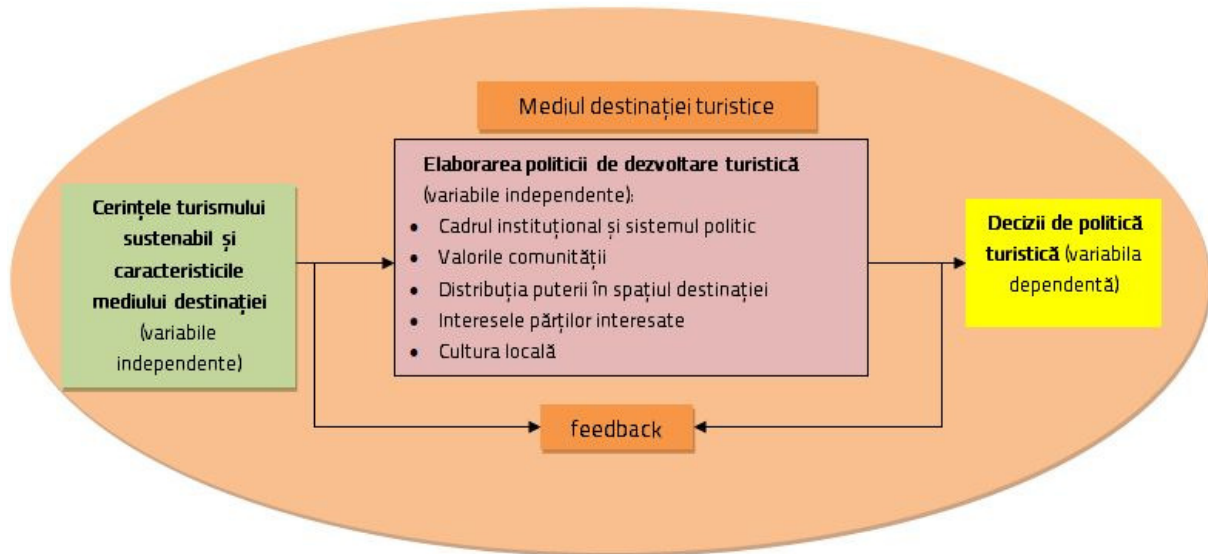


Fig. nr. 1.5: Procesul elaborării politicii de dezvoltare sustenabilă a destinației turistice

Sursa: autorul, după Hall [2008], în Stoyanova-Bozhkova [2011]

1.4.4. Strategii de dezvoltare sustenabilă a turismului

Între nivelurile de elaborare și implementare a strategiilor de dezvoltare sustenabilă a turismului este necesară o relație de coordonare, bazată pe autonomia nivelului inferior față de cel imediat superior.

1.5. Elemente teoretice privind optimizarea managementului sustenabil în HoReCa

Studiul stadiului actual al cercetărilor teoretice și practice în domeniul managementului sustenabil al turismului a relevat o tendință divergentă a priorităților pe cele două maluri ale Atlanticului:

- Activitatea de cercetare turistică din țările Uniunii Europene are o perspectivă holistică, fiind orientată către planificarea și managementul destinațiilor turistice, prin crearea echilibrului între confortul turiștilor, interesele comunităților locale și cerințele privind protecția mediului.
- Activitatea de cercetare turistică din S.U.A. și Canada vizează aspectele practice ale sustenabilității hotelurilor și a celorlalte entități din industria ospitalității, pornindu-se de la premisa că schimbările climatice, criza resurselor energetice și minerale, precum și noile cerințe ale consumatorilor produselor și serviciilor turistice pun presiune pe deciziile strategice și operaționale ale hotelierilor.

Codurile de bună practică ale operatorilor din subsistemul ospitalității au scopul de a proteja consumatorii de practicile de afaceri lipsite de scrupule. Sunt, de asemenea, descurajate practicile de afaceri care urmăresc creșterea profitului pe termen scurt, în dauna prestigiului pe termen lung al destinației turistice [Lashley, 2016]. În contextul globalizării și al implementării largi a tehnologiilor inovative, devine foarte importantă capacitatea unei companii turistice de a crea

relații bazate pe etică atât cu clienții, cât și cu celelalte părți interesate: furnizori, angajați, acționari, finanțatori, comunitatea locală, formatori de opinie.

1.6. Concluziile studiului

Principalele concluzii ale studiului privind stadiul actual al dezvoltării turismului și a tehnicilor manageriale aferente, în relație cu provocările secolului XXI sunt următoarele:

- 1) Au fost identificate și descrise cinci provocări esențiale pentru dezvoltarea turismului în următoarele decenii, care vor fi reluate și detaliate în următoarele două capitole ale tezei, prezentându-se într-o manieră critică o seamă de puncte de vedere întâlnite în literatura de specialitate studiată.
- 2) Au fost evidențiați cinci factori contextuali esențiali, de natură istorică și sistemică, ai stadiului actual al dezvoltării turismului în România.
- 3) Destinația turistică Brașov beneficiază de o serie de factori contextuali stimulativi, în măsură să atragă nu numai fluxuri turistice substanțiale, ci și interesul cercetătorilor pentru studiul unor aspecte importante ale dezvoltării sustenabile.
- 4) Amenințările la adresa dezvoltării sustenabile a destinației turistice Brașov provin din mai multe direcții identificate. Problematika este abordată în partea a doua a tezei, împreună cu propuneri de metode și tehnici de optimizare a managementului companiilor din sistemul ospitalității din perspectiva principiilor dezvoltării sustenabile a turismului.
- 5) Tratamentul rațional și coerent al procesului dezvoltării sustenabile a turismului trebuie să se bazeze pe o politică specifică elaborată în mod etapizat și pe abordarea strategică a dezvoltării sustenabile a turismului pe trei niveluri - internațional, național și local – între care trebuie să existe relații de coordonare, pe principiul autonomiei nivelului inferior.
- 6) Cerințele sustenabilității turismului pot fi grupate pe cinci domenii strategice: ecologic, economic, social, cultural și cel administrativ și managerial. Cerințele din toate domeniile fac obiectul cercetărilor academice, industria turismului este preocupată în primul rând de cerințele din domeniul economic, în timp ce leadership-ului destinațiilor turistice îi revine responsabilitatea echilibrării nevoilor ecologice și socio-culturale cu realitățile economice, potrivit cerințelor incluse în domeniul administrativ și managerial.
- 7) Cercetarea turismului sustenabil din perspectiva managementului este rămasă în urmă, fiind orientată cu deosebire către subsectorul hotelier și către o singură dimensiune, cea economică. În ultimii ani, se remarcă două tendințe divergente: (a) perspectiva holistică, prevalentă în cercetarea turistică din spațiul Uniunii Europene; (b) perspectiva pragmatică, prevalentă în cercetarea turistică din SUA și Canada.
- 8) Impactul negativ al turismului asupra mediului și comunității locale impune managementul și controlul efectelor adverse pentru conservarea resurselor și atracțiilor turistice din regiunea de destinație.

2. ANALIZA INDUSTRIEI TURISMULUI DIN PERSPECTIVA CONCEPTELOR SUSTENABILITĂȚII ȘI DEZVOLTĂRII SUSTENABILE

2.1. Introducere

Ipozeza de lucru a acestui capitol privește necesitatea și oportunitatea aprofundării conținutului conceptelor sustenabilității și dezvoltării sustenabile, în contextul tematicii tezei referitoare la identificarea de noi tehnici, metode și instrumente de optimizare a managementului hotelier și a sistemului restaurației, în baza principiilor dezvoltării sustenabile. În consecință, se justifică stabilirea următoarelor obiective ale cercetării privind aplicarea conceptelor sustenabilității și dezvoltării sustenabile în turism:

- Delimitarea conceptelor, abordarea principalelor curente de gândire;
- Stabilirea raportului dintre sustenabilitate și dezvoltarea sustenabilă;
- Evaluarea relației biunivoce dintre turism și mediu, în special a impacturilor turismului asupra mediului ecologic, economic și socio-cultural al destinației turistice;
- Identificarea principiilor, a obiectivelor și a beneficiilor dezvoltării sustenabile a turismului, a riscurilor induse de creșterea turismului, precum și a politicilor de răspuns la provocările schimbărilor de mediu și din economia și societatea secolului XXI, în baza informațiilor provenite din rapoartele și literatura de specialitate studiate.

2.2. Concepte fundamentale în studiul dezvoltării sustenabile a turismului

2.2.1. Conceptul sustenabilității

Principalul curent de gândire privind problematica sustenabilității îi atribuie acesteia trei dimensiuni [Adams, 2006]. O primă dimensiune este **sustenabilitatea economică**, asociată preocupării pentru disponibilitatea și continuitatea asigurării resurselor pentru activitățile de producție și de prestări de servicii (figura nr. 2.1).

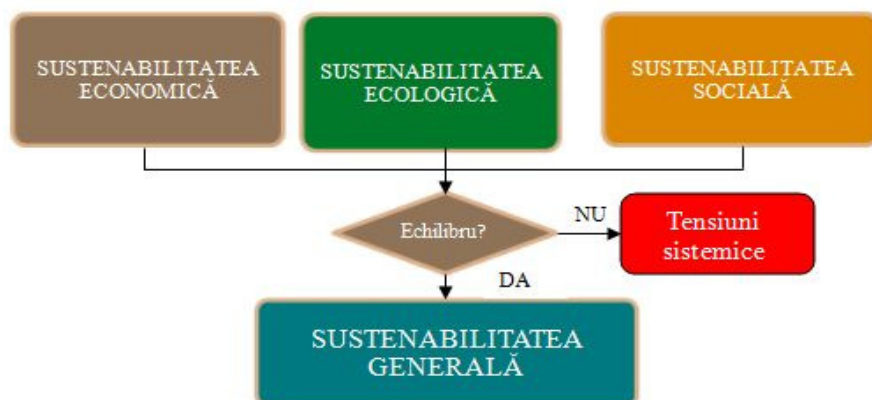


Fig. nr. 2.1: Dimensiunile sustenabilității generale

O a doua dimensiune este cea a **sustenabilității ecologice**, care se concentrează pe afirmarea mediului natural ca o componentă esențială a ecosistemului global. **Sustenabilitatea socială** are ca resort următoarele obiective: (a) eliminarea flagelului sărăciei, (b) diminuarea inegalităților între diversele categorii de populație cu privire la utilizarea resurselor, (c) dreptul la educație și la muncă, (d) îmbunătățirea calității vieții și (e) oportunități egale pentru membrii societății.

Sustenabilitatea generală integrează cele trei dimensiuni sintetizate anterior și este dependentă de atingerea unei stări de echilibru între acestea.

Gallopin [2003] identifică două interpretări opuse ale sustenabilității, în funcție de relația omului cu natura, într-o viziune sistemică:

- i. În cadrul perspectivei **ecocentrice**, umanitatea este poziționată ferm în natură și i se impune să respecte limitele ecologice sau să părăsească sistemul ecologic pe care îl viciază. Această abordare este apropiată conceptului „sustenabilității tari”, ale cărei rigori includ nesubstituibilitatea capitalului natural, prin capital manufacturat sau capital uman.
- ii. O perspectivă opusă este cea **antropocentrică**, a cărei idee centrală este unicitatea poziției morale a ființei umane, singura ale cărei interese contează finalmente, natura având rolul unui bazin de resurse pentru folosul umanității și pe cel de depozit al deșeurilor rezultate în urma activităților societății umane. Abordarea antropocentrică este apropiată conceptului „sustenabilității slabe”, a cărei esență, așa cum se menționează mai sus, este ipoteza substituibilității perfecte între capitalul natural și capitalul manufacturat [Gallopin, 2003].

2.2.2. Conceptul dezvoltării sustenabile

Conceptul dezvoltării sustenabile s-a dovedit o paradigmă vizionară a dezvoltării, bucurându-se de un interes deosebit, atât din partea lumii academice, cât și din partea practicienilor [Drexhage și Murphy, 2010].

Dezvoltarea sustenabilă este un model de utilizare a resurselor care urmărește să răspundă nevoilor umane în același timp cu asigurarea conservării mediului, astfel încât aceste nevoi să poată fi satisfăcute nu numai în prezent, ci și pentru generațiile viitoare.

2.2.3. Raportul dintre conceptul sustenabilității și conceptul dezvoltării sustenabile

„Sustenabilitatea” și „dezvoltarea sustenabilă” sunt două concepte diferite, prin conținut și semnificații:

- (a) În timp ce sustenabilitatea este o proprietate a unui sistem deschis, care interacționează cu mediul său extern, dezvoltarea sustenabilă este un proces de schimbare orientată, prin care un sistem se perfecționează în timp, într-un mod sustenabil [Gallopin, 2003];

- (b) Sustenabilitatea evocă stabilitate, regularitate și perpetuitate, dar nu și rigiditate, în timp ce dezvoltarea sustenabilă implică o continuă schimbare [Gallopın, 2003].
- (c) În timp ce guvernele și sectorul privat au adoptat dezvoltarea sustenabilă, ca obiect al preocupărilor, atrase de abordarea de tip managerial și de suportul acordat ideii de creștere economică, chiar și pe termen scurt, mediul academic și organizațiile neguvernamentale folosesc termenul de sustenabilitate în contexte similare, considerând că astfel se concentrează atenția asupra capacității societății umane de a-și continua existența în interiorul frontierelor biosferei [Robinson, 2004].
- (d) Dezvoltarea sustenabilă acordă locul central condiției umane, urmărind asigurarea capacității generațiilor actuale și viitoare de a-și satisface nevoile, printr-o etică de tip colectiv [Robinson, 2004], spre deosebire de sustenabilitate, care acordă întâietate mediului, sistemelor naturale de care suntem strict dependenți;
- (e) Dacă sustenabilitatea vizează în esență definirea condițiilor sistemului socio-ecologic, fiind o problemă științifică, dezvoltarea sustenabilă are și o componentă politică, prin accentul pus pe „dezvoltare” [Carter, 2006], în condițiile unei anumite neutralități ideologice, care-i aduce adeziunea unor categorii sociale și profesionale foarte diverse [Lélé, 1991].

2.3. Impactul și dimensiunile sustenabilității turismului

Impactul pozitiv și negativ al turismului este suportat de două grupări umane distincte: (1) vizitatorii, care beneficiază de relaxarea și experiențele inedite oferite de destinația turistică, suportând însă cheltuielile deplasării și ale sejurului; (2) populația rezidentă în destinația turistică, care beneficiază de venituri suplimentare, de locuri de muncă și de alte impacturi pozitive ale turismului, dar suportă diminuările de resurse proprii aferente serviciilor turistice prestate și alte impacturi negative ale activității turistice. Având în vedere subiectul tezei, abordarea autorului se concentrează asupra efectelor pozitive și negative ale dezvoltării turismului asupra destinațiilor turistice, impactul asupra grupului vizitatorilor fiind discutat numai în măsura în care influențează evoluția sistemelor-gazdă.

Analiza științifică a acestor impacturi ale activității turistice presupune structurarea unor domenii de influență reciprocă între turism și mediul în care acesta se manifestă.

<i>Tabelul nr. 2.1: Impactul turismului asupra mediului ecologic</i>	
Impactul pozitiv	Impactul negativ
<ul style="list-style-type: none"> • Creează cerere pentru conservarea și protecția mediului • Îmbunătățește serviciile locale privind mediul 	<ul style="list-style-type: none"> • Este un agent de poluare a aerului, datorită arderii combustibililor pentru transportul turistic, precum și de poluare a apei, datorită evacuării apelor reziduale din hoteluri și restaurante

<ul style="list-style-type: none"> • Încurajează acțiunea politică în direcția conservării mediului • Susține crearea de parcuri naționale și de faună sălbatică • Înlocuiește industriile care provoacă degradarea mediului • Promovează elaborarea de standarde de protecție a mediului natural • În multe cazuri, susține reabilitarea vechilor centre urbane, neglijate datorită relocării activităților economice moderne 	<ul style="list-style-type: none"> • Este un agent de poluare a terenurilor • Schimbă destinația terenurilor alocate producției primare • Induce risc de prejudicii în fauna și flora locală, poate duce la degradarea resurselor naturale, la despăduriri și eroziune • Duce la supraaglomerarea infrastructurii în lunile de sezon (sisteme de furnizare a apei, rețele de transport)
<p><i>Tabelul nr. 2.2: Impactul turismului asupra mediului economic</i></p>	
<p>Impactul pozitiv</p>	<p>Impactul negativ</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Stimulează creșterea economică locală, regională și națională, în special prin antreprenoriat în sectorul serviciilor și al micilor afaceri • Generează locuri de muncă și oportunități de angajare • Susține viabilizarea unor localități defavorizate • Permite utilizarea terenurilor slab productive, prin realizarea unor dotări turistice adaptate • Încurajează activitățile tradiționale, mai ales a acelor cu caracter artizanal, prin dezvoltarea unui comerț specific bazat pe produsele economiei locale și meșteșugărești • Oferă posibilitatea creșterii veniturilor bănești ale populației locale, în condițiile reducerii pășunatului și a exploatărilor silvice • Asigură creșterea disponibilităților financiare ale localităților, prin obținerea de 	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuează impactul economic al altor industrii • Induce riscul de supradependență de sectorul turismului a economiei regiunii de destinație • Generează costuri de oportunitate și pierderi financiare datorate fenomenului sezonității • Permite scurgeri din economia locală acolo unde dezvoltarea turismului este bazată pe capitalul străin sau formele de turism vizate încurajează consumul de produse și servicii care nu provin din economia locală • Creează procese inflaționiste în destinația turistică • Introduce instabilitate pe piața muncii • Pune presiune asupra exploatării resurselor locale • Permite utilizarea tehnologiilor neperformante care conduc la produse

<p>noi venituri din taxe și impozite locale</p> <ul style="list-style-type: none"> Echilibrează balanța de plăți a statelor, prin atragerea de venituri externe suplimentare 	<p>slabe calitativ, la consum mare de materii prime și energie, precum și la creșterea poluării prin produse secundare</p> <ul style="list-style-type: none"> Permite distrugerea treptată a mediului înconjurător, datorită externalităților de ordin economic
<p><i>Tabelul nr. 2.3: Impactul turismului asupra mediului socio-cultural al destinației</i></p>	
<p>Impactul pozitiv</p>	<p>Impactul negativ</p>
<p>Impactul asupra populației din destinația turistică</p>	
<ul style="list-style-type: none"> Creșterea populației prin imigrația forței de muncă necesare pentru dezvoltarea sectorului turismului, cu impact pozitiv în cazul unei preexistente crize de personal în serviciile turistice Schimbări în distribuția populației din destinația turistică pe vârste, gen, origine etnică etc., cu impact pozitiv dacă schimbările respective aduc echilibru demografic Urbanizarea stilului de viață, cu impactul pozitiv al îmbunătățirii calității vieții localnicilor 	<ul style="list-style-type: none"> Creșterea populației prin imigrația forței de muncă pentru dezvoltarea sectorului turismului, cu impact negativ în cazul lipsei de locuri de muncă în sectorul serviciilor turistice Schimbări în distribuția populației din destinația turistică pe vârste, gen, origine etnică etc., cu impact negativ dacă accentuează dezechilibrele demografice Urbanizarea stilului de viață, cu impactul negativ al pierderii tradițiilor autentice
<p>Impactul asupra pieței muncii din destinația turistică</p>	
<ul style="list-style-type: none"> Creșterea numărului și calității locurilor de muncă în destinația turistică Creșterea gradului de ocupare a populației regiunii de destinație turistică, prin crearea de noi locuri de muncă în servicii turistice, în infrastructura generală a zonei și în sectoare economice aflate în aval sau amonte față de agenții economici din turism Creșterea nivelului de pregătire profesională a forței de muncă, a cunoștințelor de limbi străine Diversificarea ocupațiilor și omogenizarea veniturilor individuale 	<ul style="list-style-type: none"> Găsirea unui loc de muncă în extrasezon de către angajații companiilor din sistemul ospitalității turistice este dificilă, ceea ce creează dezechilibre în ocuparea populației locale Creșterea numărului de locuri de muncă sezoniere și necalificate Exploatarea muncii copiilor, fenomen întâlnit pe alocuri în unitățile turistice neclasificate Dezvoltarea activităților turistice poate conduce la renunțarea la modul de viață și la ocupațiile tradiționale în mediul rural

Impactul asupra structurii și caracteristicilor comunității locale	
<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea importanței sectorului serviciilor • Dezvoltarea infrastructurii culturale • Îmbunătățirea accesului la mărfuri de calitate • Îmbunătățirea imaginii destinației • Creșterea încrederii rezidenților în valoarea intrinsecă a comunității și a resurselor acesteia • Dezvoltarea sentimentelor de înțelegere și toleranță, schimburile interculturale între turiști și populația gazdă favorizând dispariția barierelor lingvistice, sociale, rasiale, religioase și culturale • Transformări în stratificarea socială a comunității din destinația turistică în sensul creșterii importanței celor ocupați în turism 	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea numărului de rezidenți temporari, mai puțin angajați în viața comunității • Pierderea identității culturale • Transformarea sistemului de valori • Crearea de enclave turistice • Aglomerarea destinației turistice în perioada de sezon • Transformări în stratificarea socială a comunității din destinația turistică în sensul scăderii importanței celor care practică ocupațiile tradiționale • Creșterea costului vieții, dezvoltarea rapidă a modelului societății de consum, distrugerea treptată a spontaneității sociale, pe plan local
Impactul asupra resurselor culturale	
<ul style="list-style-type: none"> • Protecția resurselor culturale cu caracter de unicat și stimularea interesului populației locale pentru păstrarea și conservarea obiectivelor culturale de interes turistic, care astfel pot fi valorificate • Organizarea de evenimente pentru promovarea valorilor culturale ale comunității localnicilor • Renovarea sau conservarea clădirilor vechi din destinația turistică, datorită interesului turiștilor pentru arhitectura locală și stilul tradițional autentic 	<ul style="list-style-type: none"> • Dispariția obiceiurilor și tradițiilor locale • Schimbări ale mentalităților și valorilor morale sub influența turiștilor, păstrarea unor obiceiuri și datini doar pentru că sunt pe gustul turiștilor, apariția kitsch-ului • Transformarea clădirilor vechi, în stil arhitectonic tradițional, pentru a le adapta la funcția de cazare, potrivit cererii turistice în creștere sau chiar distrugerea lor pentru a face loc pensiunilor și hotelurilor

Sursa: autorul tezei; UNCSD [1999], Archer ș.a. [2005], Spanou [2007], Rätz [2000]

2.4. Dezvoltarea sustenabilă a turismului – definiții și conținut

2.4.1. Turismul sustenabil și relația sa cu ecoturismul

O definiție simplă și larg acceptată a turismului sustenabil este cea adoptată de Organizația Mondială a Turismului:

Turismul **sustenabil** este „turismul care ia în considerare ansamblul impacturilor sale prezente și viitoare, de natură economică, socială și ecologică, ținând seama de nevoile turiștilor, ale industriei, ale mediului și ale comunităților-gazdă” [UNWTO, 2005].

Se cuvine să fie semnalate și abordările mai recente care consideră că **turismul sustenabil nu** este o altă formă de turism, alături de turismul de masă, ecoturism, turism cultural, turism pentru relaxare, turism pentru practicarea sporturilor, turism religios ș.a.m.d., ci rezultatul unui proces continuu de trecere treptată dinspre turismul nesustenabil către turismul sustenabil, proces regăsit în toate formele de turism consacrate.

2.4.2. Contradicția internă și adevărurile fundamentale ale turismului

Interesul pe termen lung în susținerea calității generale a mediului se află într-un conflict direct cu motivația pe termen scurt a maximizării profitului afacerii, care presupune externalizarea costurilor pe cât este posibil, ceea ce generează „drama bunurilor comune” Hardin [1968] și reprezintă contradicția internă fundamentală a turismului (figura nr. 2.9).

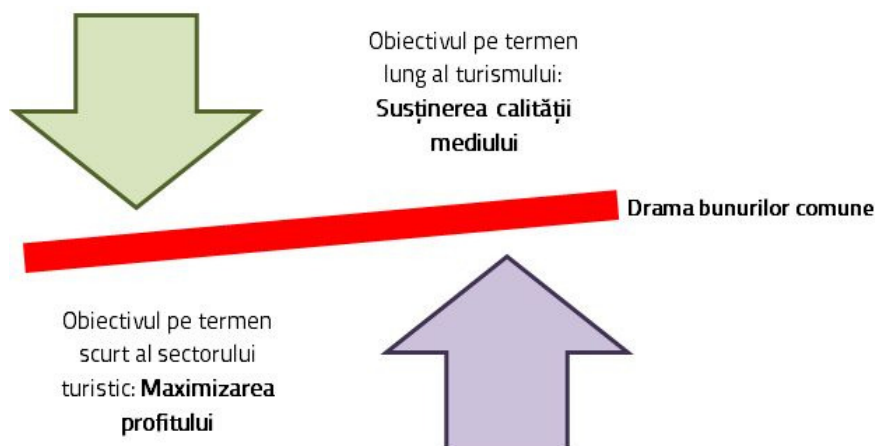


Fig. nr. 2.9: Contradicția internă fundamentală a turismului

Contradicția internă fundamentală argumentează necesitatea trecerii de la creșterea turismului la dezvoltarea sa sustenabilă. Ținând seama de considerațiile expuse, dezvoltarea sustenabilă a turismului poate fi definită astfel:

Dezvoltarea sustenabilă a turismului este acea formă de dezvoltare care ține seama de impacturile economice, sociale și ecologice, actuale și viitoare ale turismului, abordând nevoile vizitatorilor, ale sectorului, ale mediului și ale comunității gazdă.

2.5. Cerințe, principii directoare și obiective ale dezvoltării sustenabile aplicabile în turism

Având în vedere orientarea generală a prezentei teze către industria ospitalității, se poate elabora un set de cerințe ale sustenabilității destinațiilor turistice (figura nr. 2.12).

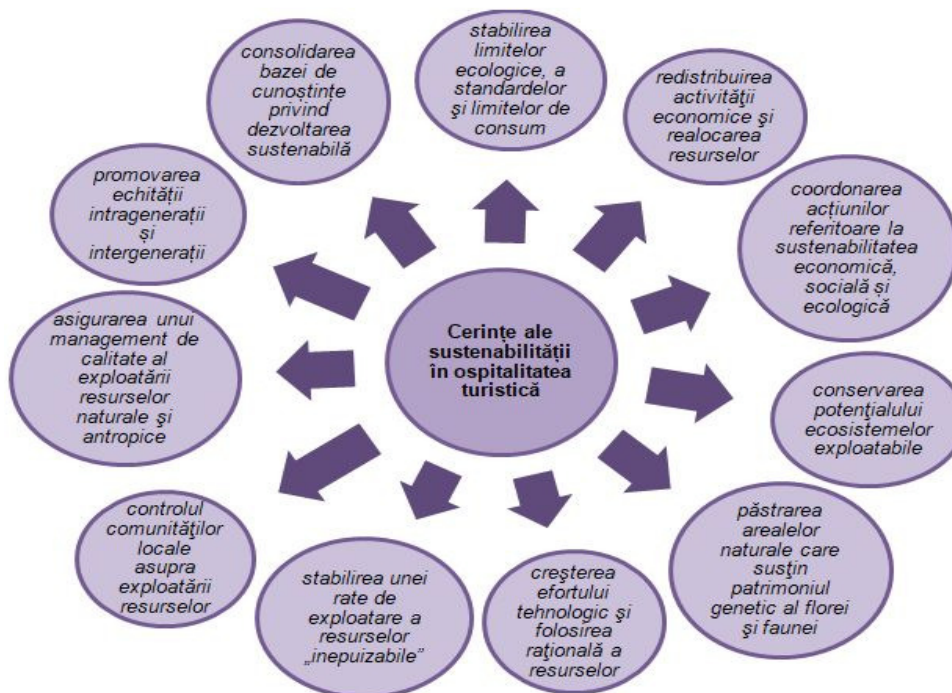


Fig. nr. 2.12: Cerințe ale sustenabilității aplicabile în ospitalitatea turistică

Ținând seama de concluziile cercetărilor științifice studiate, de conținutul rapoartelor organismelor naționale și internaționale, precum și de măsurile prevăzute în strategiile prezentate sintetic în acest capitol, în opinia autorului tezei, principiile directe ale dezvoltării sustenabile aplicabile în industria ospitalității sunt următoarele: principiul **parteneriatului**, principiul **abordării pe termen lung**, principiul **autosustenabilității**, principiul **managementului impactului**, principiul **integralității**, **principiul echității**, **principiul complexității**, **principiul „poluatorul plătește”**, principiul **prudenței**, principiul **substituibilității**, principiul **respectării limitelor**, principiul **continuității**, principiul **flexibilității în raport cu condițiile externe în continuă schimbare**, principiul **monitorizării continue**, principiul **calității experienței turistice**.

Acest set de principii a fost elaborat păstrând în atenție scopul operaționalizării turismului sustenabil. Deși li se poate asocia un grad mare de generalitate, ținând seama de unicitatea fiecărei destinații turistice, este limpede că cele 15 principii nu pot fi aplicate integral, oricând și oriunde. Destinațiile turistice trebuie să ia decizii dificile referitoare la alocarea resurselor limitate de care dispun și la calea pe care să o urmeze pentru a se dovedi sustenabile. Aspecte cum sunt proprietatea, controlul, distribuția puterii, politica economică și capacitatea portantă specifice fiecărei destinații turistice, la un moment dat, influențează decisiv măsura în care sunt aplicabile aceste principii. Principiile turismului sustenabil pot poziționa turismul ca o componentă principală, dar nu unica, a politicii de dezvoltare a unei regiuni, în care vehiculele dezvoltării trebuie să fie variate, în scopul unei alocări optime a resurselor locale.

2.6. Concluziile studiului

Principalele concluzii ale studiului privind fenomenul turistic din perspectiva conceptelor sustenabilității și dezvoltării sustenabile sunt următoarele:

- 1) Pozițiile cercetătorilor privind conceptul sustenabilității sunt grupate în două abordări diametral opuse: (a) abordarea „ecocentrică”; (b) abordarea „antropocentrică”. Mai recent, a fost deschis un nou front de discuții în lumea academică referitor la conceptualizarea sustenabilității în termeni strict relaționali. Ariile de consens constau în caracterul integrator și multidisciplinar al sustenabilității, precum și în faptul că se referă la viitor, fiind legată de strategii normative.
- 2) Dezvoltarea sustenabilă integrează două concepte: dezvoltarea economică și protecția mediului. Conceptul vizează atingerea echilibrului între economie, societate și mediul natural, ceea ce presupune negocierea unor compromisuri - o activitate complexă, controversată și dependentă de părțile interesate implicate, de puterea fiecăreia și de contextul în care este luată decizia privind compromisul.
- 3) Între conceptul sustenabilității și conceptul dezvoltării sustenabile există o delimitare conceptuală clară, susținută de autorul tezei prin șapte argumente, cel esențial fiind legat de teoria sistemelor.
- 4) Sunt identificate 8 impacturi pozitive și 12 impacturi negative ale turismului asupra mediului ecologic al destinației. De asemenea, sunt identificate 15 efecte economice pozitive și 9 efecte economice negative ale turismului. Efectul economic total al turismului este egal cu efectul direct la care se adaugă efectele indirecte și cele induse ale cheltuielilor turistului. Prin însumarea celor trei categorii de efecte, raportate la efectul direct, se calculează efectul multiplicator al turismului.
- 5) Sunt identificate 29 de impacturi pozitive și 31 de impacturi negative ale turismului asupra mediului socio-cultural al destinației.
- 6) Abordările recente consideră că turismul sustenabil nu este o altă formă de turism, ci rezultatul unui proces continuu de trecere treptată dinspre turismul nesustenabil către turismul sustenabil, proces regăsit în toate formele de turism consacrate.
- 7) Contradicția internă fundamentală a ospitalității turistice este cea dintre interesul pe termen lung în susținerea calității generale a mediului și motivația pe termen scurt a maximizării profitului afacerilor turistice.
- 8) S-a propus o definiție a conceptului dezvoltării sustenabile a turismului și s-au prezentat avantajele acestui proces, comparativ cu riscurile creșterii necontrolate a activității turistice.
- 9) S-a argumentat că implementarea dezvoltării sustenabile în sistemul ospitalității presupune raportarea la un sistem de indicatori, dintre care unii sunt indicatori de bază, aplicabili în toate destinațiile, iar alții sunt specifici fiecărei forme de turism sau destinații turistice.
- 10) A fost elaborat un set de 11 cerințe ale sustenabilității destinațiilor turistice și au fost identificate 15 principii directoare și 4 obiective principale ale dezvoltării sustenabile a turismului aplicabile în industria ospitalității, care stau la baza cercetărilor proprii prezentate în partea aplicativă a tezei.

3. STUDIU PRIVIND APLICAREA PRINCIPIILOR DEZVOLTĂRII SUSTENABILE ÎN INDUSTRIA OSPITALITĂȚII

3.1. Introducere

Cel de-al III-lea capitol al tezei este dedicat aflării răspunsului la întrebarea dacă **turismul sustenabil și-a găsit locul cuvenit în strategiile organizațiilor internaționale relevante și în practicile companiilor turistice din sistemul ospitalității.** În acest sens, **obiectivele analizei sunt următoarele:**

- **Identificarea modului în care se regăsesc cerințele, principiile directe și obiectivele turismului sustenabil în strategiile, programele și inițiativele Organizației Națiunilor Unite, Uniunii Europene, Organizației Economice de Cooperare și Dezvoltare, precum și în Strategia Națională de Dezvoltare a României;**
- **Identificarea modalităților consacrate și inovative de implementare a obiectivelor și principiilor prevăzute în strategiile internaționale privind dezvoltarea sustenabilă a turismului în practicile de educare a turiștilor și în managementul companiilor turistice din sistemul ospitalității.**

3.2. Turismul din perspectiva macro-strategiilor dezvoltării sustenabile

Studiul documentelor programatice ale organizațiilor internaționale de talia Organizației Națiunilor Unite, a Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică sau a Uniunii Europene, denotă indubitabil că acestea și-au prevăzut obiective dedicate dezvoltării sustenabile a turismului în strategiile proprii sau au adoptat strategii speciale pentru acest sector economic de importanță majoră.

3.2.1. Includerea turismului sustenabil în strategiile globale și regionale ale O.N.U.

În septembrie 2015, statele membre ale O.N.U. au adoptat Agenda 2030 pentru Dezvoltare Sustenabilă și cele 17 obiective ale sale, destinate să mobilizeze eforturile tuturor țărilor, bogate sau sărace, în direcția promovării prosperității și a protejării planetei, în același timp. În contextul în care punerea în aplicare a Agendei 2030 rămâne în esență voluntară, O.N.U. a desemnat anul 2017 ca Anul Internațional al Turismului Sustenabil pentru Dezvoltare, în scopul susținerii modificărilor în politicile naționale și locale, în practicile de afaceri și în comportamentul de consum al turiștilor, în așa fel încât sectorul turismului să devină mai sustenabil și să contribuie astfel la îndeplinirea celor 17 obiective stabilite pentru orizontul anului 2030.

Pentru realizarea potențialului turismului de a oferi oportunități de acțiune în scopul protejării patrimoniului natural și cultural, al reducerii sărăciei și al creării de locuri de muncă, organisme specializate ale O.N.U. susțin și participă la proiecte de dezvoltare sustenabilă inclusiv la nivel regional, așa cum este Convenția Carpatină, la care participă și România.

Potrivit obligațiilor asumate în cadrul Convenției Carpatine, în anul 2017 a fost înființat la Brașov Biroul Platformei de Coordonare a Turismului Durabil [<https://site.judbrasov.ro>].

3.2.2. Strategia Uniunii Europene privind dezvoltarea sustenabilă a turismului

Comisia Europeană a adoptat, în anul 2007 *Agenda pentru un turism european durabil și competitiv*, unde se menționează că în Europa - cea mai atractivă destinație turistică din lume - turismul joacă un rol major în creșterea economică și în crearea de locuri de muncă. Competitivitatea sectorului este strâns legată de sustenabilitatea sa, ceea ce impune o abordare holistică, direcționată nu numai spre prosperitatea economică a sectorului, ci și spre coeziunea socială, protecția mediului și promovarea culturii [Comisia Europeană, 2007].

Agenda menționează provocările la adresa sectorului turismului (figura nr. 3.3):



Fig. nr. 3.3: Provocări pentru dezvoltarea turismului din perspectiva Uniunii Europene

3.2.3. Strategia O.E.C.D. privind dezvoltarea sustenabilă a turismului

Raportul OECD „Politici și tendințe în turism 2018” analizează politicile prioritare din domeniul turismului în 49 de țări membre și partenere ale OECD, între care și România, identifică patru megatendințe ce vor modela viitorul turismului la nivel global și cuprinde un capitol dedicat exclusiv investițiilor și finanțării turismului sustenabil.

În raport se recomandă guvernelor din statele OECD să elaboreze planuri pe termen lung, care să nu fie legate de ciclurile electorale și să conțină o viziune strategică clară, obiective bine articulate și să țină seama de interesele părților interesate. În aceeași măsură, se promovează ideea ca planurile să permită flexibilitatea în identificarea și răspunsul la evoluțiile și tendințele noi.

În optica OECD oportunitățile de investiții pentru susținerea inovației ecologice în turism provin din următoarele surse (figura nr. 3.7):

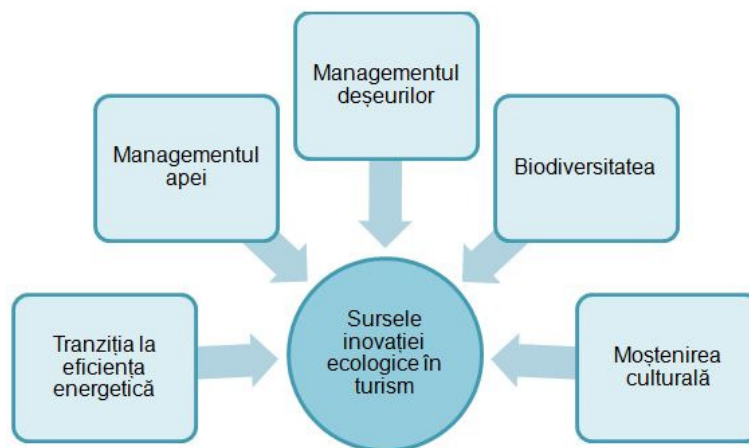


Fig. nr. 3.7: Sursele inovației ecologice în turism, din perspectiva OECD

3.2.4. Dezvoltarea sustenabilă a turismului în Strategia Națională pentru Dezvoltarea Durabilă a României

Strategia, elaborată pentru orizontul de timp până în anul 2030, denotă că, în măsura realizării obiectivelor prevăzute în document, turismul românesc ar fi unul din beneficiarii externalităților rezultate. Strategia cuprinde un capitol dedicat dezvoltării durabile și promovării turismului (Axa Prioritară V), care vizează în principal valorificarea sustenabilă a patrimoniului cultural și a resurselor naturale cu potențial turistic, precum și îmbunătățirea calității infrastructurii de cazare și agrement, în vederea creșterii atractivității regiunilor, dezvoltării economiilor locale (comerț, construcții, transporturi, alimentație publică, industria mică și artizanat) și creării de noi locuri de muncă, având ca domenii principale de intervenție (figura nr. 3.9):

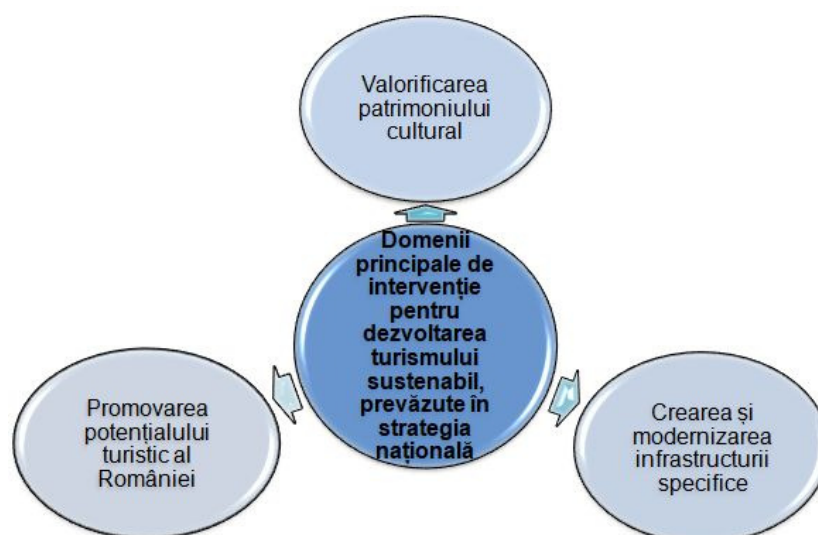


Fig. nr. 3.9: Domenii de intervenție pentru dezvoltarea sustenabilă a turismului, prevăzute în strategia națională a României

Este semnificativă constatarea că, în general, strategiile de dezvoltare sustenabilă a turismului studiate în cadrul acestei cercetări sunt orientate către oferta turistică, către responsabilizarea sistemului ospitalității și mai puțin către schimbarea cererii turistice.

3.3. Aplicarea principiilor dezvoltării sustenabile în industria ospitalității

Acest subcapitol prezintă câteva modalități efective de operaționalizare a conceptului dezvoltării sustenabile în comportamentul turiștilor, în programele asociațiilor profesionale și patronale din destinațiile turistice și în „biocenoza” companiilor din industria ospitalității.

Codul de etică a turistului

Codurile etice și ghidurile sunt necesare, dar este mai important următorul pas: a-i face pe turiști să accepte și să aplice aceste coduri, astfel încât să devină turiști responsabili [Goeldner și Brent-Ritchie, 2009]. Asumarea unui astfel de demers implică însă definirea, conceptualizarea și „traducerea” dezvoltării sustenabile în termeni care pot fi înțeleși și adoptați nu numai de către turiști, ci și de către managerii și personalul de execuție din companiile turistice.

Implicarea asociațiilor non-guvernamentale, profesionale și patronale din turism

În general, aceste asociații își asumă misiunea de a determina agenții economici din sfera turismului să acționeze în direcția minimizării impacturilor negative ale activității turistice și a generării de beneficii pentru mediul, cultura și comunitățile din destinațiile turistice, prin modul de proiectare a pachetelor turistice și prin managementul afacerilor din sistemul ospitalității.

În anul 2018, în replică la numeroasele și diversele programe de turism sustenabil inițiate de organisme statale și neguvernamentale, Organizația Internațională pentru Standardizare a emis standardul ISO 21401 „Turism și servicii conexe – Sistemul de management al sustenabilității pentru unitățile de cazare – Cerințe”, al cărui scop este susținerea structurilor de primire turistică de orice mărime și indiferent de condițiile geografice, culturale și sociale în care își desfășoară activitatea comercială, în acțiunile de: (a) implementare, menținere și îmbunătățire a practicilor sustenabile în acțiunile lor, (b) asigurare a conformității cu politica proprie în domeniul sustenabilității.

Participarea corporațiilor hoteliere internaționale la dezvoltarea sustenabilă a turismului

InterContinental Hotels Group

Compania a dat publicității, în luna martie 2008, un raport privind responsabilitatea corporației în anul 2007 [www.ihgplc.com/files/pdf/cr_report_2007.pdf]. Hotelurile din lanțul InterContinental au fost angrenate în multe acțiuni ce țin de guvernanta corporativă, responsabilitatea socială și protecția mediului, iar în prezent are loc un proces de coordonare a acestora. În raportul pe anul 2016, InterContinental Hotels Group informează că a redus amprenta de carbon pe cameră ocupată la 31,21 kg echivalent CO₂, cu 7,4% mai puțin decât în anul 2012, iar consumul de apă pe cameră ocupată cu 0,63 mc, cu 7,9% mai puțin comparativ cu consumul din 2012.

Marriott International

În anul 2017, lanțul Marriott International a lansat o nouă inițiativă cu impact social și în direcția sustenabilității, sub logo-ul „Serve 360: Doing Good in Every Direction”, orientată către creșterea afacerii, asigurând însă echilibrul între, pe de o parte, nevoile angajaților, ale clienților și ale proprietarilor, iar pe de altă parte, necesitățile de protecție a mediului și de susținere a

comunităților locale, menționând că angajamentele asumate urmăresc obiectivele dezvoltării sustenabile stabilite de O.N.U.

Aceste abordări constituie referințe pentru companiile din sistemul românesc al ospitalității, al căror angajament în direcția dezvoltării sustenabile este slab și fragmentat. Aspectul poate fi înțeles în măsura în care este acceptat că turismul, ca orice alt sector economic este orientat către creștere, profitabilitate, obținerea de dividende și avantaje pentru acționari, cât mai mari și cât mai repede, și mai puțin către elaborarea de strategii de dezvoltare sustenabilă. Pe termen lung, costurile financiare pe care le presupune turismul sustenabil pot apărea ca fiind ridicate, dar costurile ulterioare pentru refacerea ecologică sunt mai mari, iar de multe ori, efectele negative asupra naturii sunt ireversibile.

3.4. Concluziile studiului

Principalele concluzii ale studiului privind aplicarea principiilor dezvoltării sustenabile în industria ospitalității sunt următoarele:

- 1) Organizațiile internaționale, de talia Organizației Națiunilor Unite, a Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică sau a Uniunii Europene, și-au prevăzut obiective dedicate dezvoltării sustenabile a turismului în strategiile proprii sau au adoptat strategii speciale pentru acest sector economic de importanță majoră.
- 2) Constatarea semnificativă a studiului strategiilor internaționale este aceea că, în general, acestea sunt orientate către oferta turistică, către responsabilizarea sistemului ospitalității și mai puțin către schimbarea cererii turistice, abordarea fiind de tip reformist.
- 3) Există deja o experiență de 2-3 decenii în implementarea dezvoltării sustenabile în industria ospitalității, a cărei coordonată esențială este acțiunea responsabilă a: turiștilor, asociațiilor non-guvernamentale, profesionale și patronale din turism, prestatorilor direcți ai serviciilor turistice, ai căror cei mai avansați reprezentanți în această direcție sunt marile lanțuri hoteliere.
- 4) Turiștii sunt interesați de maximizarea raportului dintre valoarea obținută și cheltuiala pentru obținerea valorii respective. Comunitățile gazdă sunt interesate de maximizarea beneficiilor atrase prin desfășurarea activității turistice în cadrul destinației, iar scopul agenților economici din industria turismului este asigurarea viabilității economice a afacerilor turistice. Menirea dezvoltării turistice sustenabile este aceea a reconcilierii în raporturile dintre acești actori, micșorându-se tensiunile dintre ei, în scopul menținerii echilibrului pe termen lung.
- 5) În general, codurile de conduită și ghidurile de acțiune elaborate de diversele părți interesate evidențiază imperativul asigurării unui caracter pe deplin sustenabil tuturor formelor de turism, la toate nivelurile și în toate etapele procesului turistic, de la marii tour-operatori internaționali până la micile pensiuni agroturistice.

- 6) Studiul documentelor date publicității de marile lanțuri hoteliere internaționale relevă că acestea au acumulat o experiență valoroasă în direcția aplicării principiilor dezvoltării sustenabile.
- 7) Studiul de caz referitor la experiența hotelului Willard InterContinental din S.U.A. reliefează modul în care dezvoltarea sustenabilă poate fi integrată strategiei pe termen lung, căreia i se asociază viabilitatea economică, responsabilitatea socială și grija față de protecția mediului.
- 8) Angajamentul companiilor din sistemul românesc al ospitalității în direcția dezvoltării sustenabile poate fi apreciat ca fiind slab și fragmentat.

4. CONCEPTUL „DEZVOLTĂRII SUSTENABILE” CA METODOLOGIE DE CERCETARE ÎN OPTIMIZAREA MANAGERIALĂ A ACTIVITĂȚII DIN INDUSTRIA OSPITALITĂȚII

4.1. Introducere

Principalele obiective ale cercetării din acest capitol sunt următoarele:

- Identificarea principiilor metodologice de cercetare cele mai adecvate pentru integrarea **problemelor rezultate din studierea literaturii științifice în domeniul sustenabilității** turismului, evidențiate în primele trei capitole ale tezei, cu metodele specifice de rezolvare a lor în activitatea practică la nivelul destinațiilor și al companiilor din sistemul ospitalității;
- justificarea **necesității unui cadru metodologic care să permită recunoașterea paletei largi de probleme ce trebuie să-și găsească soluționarea în aplicarea practică a principiilor sustenabilității în destinațiile turistice, în primul rând la nivelul prestatorilor direcți ai serviciilor turistice;**
- **evaluarea stadiului cercetării științifice în domeniul turismului, din perspectiva managementului sustenabil.**

4.2. Principii metodologice și metode de cercetare în industria ospitalității

Având în vedere particularitățile ospitalității turistice, activitatea de cercetare în contextul acestei teze s-a bazat pe următoarele principii metodologice: principiul **abordării sistemice și integrării**, principiul **cauzalității**, principiul **spațialității**, principiul **conceptualizării**, principiul **operaționalizării**, principiul **măsurării și principiul complexității**.

4.4. Provocări pentru cercetarea turismului și relativa inconsistență conceptuală a domeniului

Ca domeniu de preocupări științifice, turismul suferă de o relativă inconsistență conceptuală, ceea ce l-a determinat pe editorul șef al Annals of Tourism Research, John Tribe, să-și intituleze articolul publicat în 1997 „In-disciplina turismului”. De exemplu, cercetătorii se confruntă cu o

aglomerare de termeni cu sensuri nu întotdeauna identice, atunci când analizează tipul de turism mai puțin distructiv – turism ecologic, turism responsabil, turism verde, geoturism, turism sustenabil etc. Această terminologie imperfectă conduce la o anumită lipsă de rigoare, care se adaugă opiniilor divergente ale cercetătorilor domeniului cu privire la direcțiile în care ar trebui să se orienteze viitoarele cercetări privind turismul. De altfel, există opinia că datorită creșterii sale rapide, turismul nu a permis cercetătorilor săi abordări aprofundate, conceptualizări și concretizarea unor teorii originale, ci doar înregistrarea și documentarea evoluției fenomenelor turistice într-o serie de studii de caz și proiecte sponsorizate, ceea ce pune în lumină și conflictul aparent dintre abordările „academice” și cele „aplicative” [Cooper, 2012].

4.4.1. Ambiguitatea frontierelor turismului ca domeniu de cercetare

Turismul este extins în interiorul unui număr de sectoare economice și arii de investigație științifică, ceea ce naște întrebarea dacă nu cumva este prea divers și haotic pentru ca să merite să fie luat în considerare ca un domeniu de cercetare sau ca sector economic [Cooper, 2012]. Din perspectivă economică, faptul că turismul are nevoie de inputuri foarte diverse și că include activități din alte sectoare economice dă ambiguitate dimensiunii și frontierelor sale. Din punct de vedere politic este demn de reținut că, întrucât are un caracter eterogen, fragmentat și complex, sectorul turismului răspunde într-o mai mică măsură inițiativelor politice vizând implementarea turismului sustenabil [Dodds și Butler, 2010]. În mediul științific, cercetătorii apreciază că turismul este dificil de definit datorită naturii foarte largi a conceptelor folosite, motiv pentru care suferă de dificultăți de localizare în „marea teritorialității academice în competiție” [Coles ș.a., 2006, pag. 294].

4.4.2. Capacitatea limitată de inovare a sectorului turismului

Faptul că în sectorul turismului predomină întreprinderile mici și micro-întreprinderile limitează capacitatea de inovare a sectorului, întrucât acestea operează în general la marginea viabilității comerciale și sunt mai preocupate de propria supraviețuire de la o zi la alta, decât de susținerea în orice formă a activității de cercetare în domeniu.

4.4.3. Calitatea discutabilă a seriilor de date privind amploarea și conținutul fenomenului turistic

Turismul suferă și în privința calității scăzute și lipsei de comparabilitate a seriilor de date existente, deși Organizația Mondială a Turismului a făcut progrese substanțiale în această direcție [Cooper, 2012]. O altă problemă, ce nu se întâlnește numai în domeniul cercetării turismului, este suspiciunea că unii cercetători ar fi tentați să selecteze anumite serii de date care le facilitează argumentarea punctelor proprii de vedere asupra unui fenomen turistic.

4.4.4. Contradicția între standardele cercetării științifice și perspectiva turistului în societatea sustenabilă

Este o realitate însă că turismul are nevoie de standarde foarte înalte de profesionalism și cunoaștere din partea tuturor celor implicați, ceea ce este perceput uneori ca fiind în contradicție

cu perspectiva turistului practicant pentru care turismul înseamnă recreere, distracție etc. [Cooper, 2012].

4.5. Stadiul actual al cercetării în domeniul turismului, cu referiri la turismul sustenabil

Cu toate că este privită ca o nouă disciplină, gândirea științifică în domeniul turismului pare rigidizată într-o sferă proprie, fiind nevoie, pe de o parte de un output generos de metode și tehnici asociate implementării practice a conceptului dezvoltării sustenabile a turismului, iar pe de altă parte de noi paradigme științifice care să deschidă noi direcții de cercetare în domeniu. Farrell și Twining-Ward [2004] constată că, în timp ce metodele liniare convenționale de analiză și prognoză în turism pot aduce rezultate bune în abordările pe termen scurt, în dezbaterile pe tema sustenabilității acestea sunt deficitare, în particular în cazul evenimentelor și proceselor neprevăzute.

Câteva dintre cauzele acestei realități sunt următoarele:

- Conexiunea slabă între sectorul ospitalității și cercetarea academică în domeniul turismului, legătura formală dintre cele două domenii fiind limitată;
- Mediul de afaceri din sectorul ospitalității este relativ ostil implementării principiilor dezvoltării sustenabile, întrucât este format din întreprinderi familiale sau din categoria IMM-urilor, orientate exclusiv către supraviețuirea afacerii și obținerea de profit pe termen scurt, în condițiile unui deficit cronic de timp, de mijloace de finanțare și de cunoștințe de management;
- Există o reticență, de înțeles într-o anumită măsură, față de ideea de a se renunța la cadrul liniar de cercetare, în schimbul incertitudinii. Pe de altă parte însă, fenomenul turistic se confruntă cu influențe majore provenite dinspre mediul natural, economic, social și politic: schimbări climatice și fenomene meteorologice extreme, crize economico-financiare, pandemii, acte teroriste etc., care nu pot fi cercetate prin abordări restrânse, guvernate de priorități de disciplină și de specializarea reduționistă a cercetătorilor [Farrell și Twining-Ward, 2004].

4.5.1. Scopul și rolul cercetării activității turistice

Opinăm că afirmarea turismului ca o nouă disciplină de cercetare este condiționată de un viitor proces de autonomizare și integrare științifică a domeniului.

4.5.2. Funcțiile cercetării turistice în industria ospitalității

Fără pretenția de exhaustivitate, funcțiile cercetării științifice a fenomenului turistic sunt următoarele: (a) analiza fenomenului turistic și a proceselor caracteristice acestuia; (b) previziunea evoluției fenomenului turistic; (c) identificarea consecințelor creșterii activității turistice și a cauzelor acestora; (d) interpretarea tendințelor de pe piața turistică; (e) elaborarea de metode de operare inovative, adaptate principiilor sustenabilității activității turistice pe fiecare din cele trei dimensiuni ale acesteia; (f) descoperirea de noi soluții manageriale și tehnice pentru a răspunde cerințelor noilor generații de turiști; (g) elaborarea de studii cu caracter aplicativ pentru susținerea

introducerii noilor tehnologii în industria ospitalității; (h) cercetarea atitudinilor turiștilor și a comportamentului prestatorilor de servicii turistice.

4.5.6. Organizații implicate în cercetarea turistică

În activități de cercetare a fenomenului turistic sunt implicate multe categorii de organizații, între care: organizații internaționale, instituții de stat, instituții din sistemul educației, firme de consultanță în turism, asociații profesionale și comerciale, agenții de publicitate, companii de turism, firme din domeniul transporturilor, serviciilor de alimentație etc.

Instituții din sistemul educației

O structură universitară activă în domeniul cercetării turistice este Facultatea de Alimentație și Turism din Universitatea „Transilvania” Brașov, care a fost înființată în anul 2007, pentru a sintetiza într-o singură structură universitară, coerentă și originală, conceptul „alimentație-turism”, din perspectiva ingineriei și a managementului. Este singura facultate din România care abordează unitar demersul alimentației și turismului, ca și concept de afacere (inginerie economică), dar și în raport cu mediul. În cadrul facultății funcționează Departamentul de cercetare EBIOTEAA, coordonat de prof. univ. dr. ing. Romulus Gruia, ale cărui domenii principale de acțiune sunt: eco-biotehnologii aplicate; dezvoltare sustenabilă în agroturism.

4.6. Concluzii

Concluziile esențiale ale cercetării privind relația dintre conceptul dezvoltării sustenabile și metodologia cercetării de față sunt următoarele:

- 1) Potrivit primului obiectiv al cercetării din acest capitol, a fost identificat un set de 7 principii metodologice de bază care guvernează cercetarea referitoare la dezvoltarea sustenabilă în industria ospitalității.
- 2) Obiectivele cercetării în industria ospitalității au fost structurate în funcție de nivelurile (strategic, tactic și operațional) și stadiile (analiză, planificare, execuție și control) procesului de management.
- 3) Necesitatea unui cadru metodologic pentru cercetarea dezvoltării sustenabile în industria ospitalității este argumentată prin caracteristicile și condițiile concrete de aplicare a managementului sustenabil în destinațiile și companiile turistice.
- 4) S-a relevat că turismul suferă de o relativă inconsistență conceptuală, ca domeniu de preocupări științifice, determinată de neconcretizarea unor teorii originale și de conceptualizarea rămasă în urma creșterii rapide a fenomenului, ceea ce pune în lumină și conflictul aparent dintre abordările „academice” și cele „aplicative”.
- 5) Faptul că în sectorul ospitalității predomină întreprinderile mici și micro-întreprinderile limitează capacitatea de inovare a sectorului, întrucât acestea sunt mai preocupate de propria supraviețuire de la o zi la alta, decât de susținerea în orice formă a activității de cercetare în domeniu.

- 6) S-au evidențiat scopul și funcțiile cercetării în industria ospitalității. S-a arătat că dificultățile întâmpinate în definirea scopului cercetării turistice își are sursa în diversitatea disciplinelor științifice care concură la studierea turismului, la rândul ei datorată multidimensionalității fenomenului turistic.
- 7) Referitor la cel de-a treilea obiectiv al cercetării din acest capitol, s-a relevat că cercetarea în domeniul turismului este o disciplină relativ nouă, aflată încă în stadiul dezvoltării cadrului teoretic. Este nevoie, pe de o parte de un output generos de metode și tehnici asociate implementării practice a conceptului dezvoltării sustenabile a turismului, iar pe de altă parte de noi paradigme științifice care să deschidă noi direcții de cercetare în domeniu. În continuare, au fost identificate câteva dintre cauzele acestei realități.
- 8) Cadrul metodologic dezvoltat în acest capitol – principii, metode și surse de date – poziționează **cercetarea științifică de față în categoria celor aplicative**, întrucât caută soluții practice pentru implementarea sustenabilității în activitatea de management al sistemului ospitalității turistice, precum și în categoria celor **explicativ-predictive**, deoarece folosește structuri formale pentru a explica și anticipa evoluția destinațiilor turistice și dinamica unor fenomene și procese caracteristice companiilor turistice.

PARTEA A II-A

CERCETĂRI PRIVIND OPTIMIZAREA ACTIVITĂȚII MANAGERIALE ÎN SISTEMUL HOTELIER ȘI DE RESTAURAȚIE

*„Teoretic, teoria și practica sunt același lucru. Practic, nu sunt.”
Albert Einstein*

5. ANALIZĂ TEORETICĂ PRIVIND DEZVOLTAREA SUSTENABILĂ A DESTINAȚIILOR TURISTICE ABORDATE CA SISTEME COMPLEXE DINAMICE ADAPTIVE

5.1. Obiectivele cercetării

Întrebarea căreia intenționăm să-i aflăm răspunsul în acest capitol este în **ce măsură** poate fi studiată dezvoltarea destinațiilor turistice din punct de vedere al **sustenabilității**, în condițiile **caracterului complex și contradictoriu al relațiilor dintre sistemul lor socio-economic și mediul natural și antropic în care acestea ființează?**

În acest scop, se propun următoarele obiective:

- Configurarea conceptului destinației turistice, având în vedere utilitatea sa practică din rațiuni ce țin de stabilirea partenerilor care cooperează în procesul **elaborării strategiilor de dezvoltare turistică, precum și de conturarea spațiului de acțiune pentru implementarea acestor strategii;**
- **Identificarea responsabilităților, a modalităților de acțiune concretă și a factorilor fundamentali ai dezvoltării sustenabile a destinațiilor turistice;**
- **Reconceptualizarea destinațiilor turistice ca sisteme complexe adaptive;**
- **Examinarea posibilităților de aplicare a modelelor de simulare în analiza sustenabilității și prognoza dezvoltării destinațiilor turistice;**
- **Examinarea implicațiilor pe care le au noile direcții paradigmatică în managementul destinațiilor turistice.**

5.2. Metodologie

Scopul configurării conceptului destinației turistice este atins prin compararea diferitelor abordări și discutarea concluziilor regăsite în literatura științifică din domeniu.

În prima parte a capitolului se urmărește o analiză cuprinzătoare a cercetărilor relevante referitoare la destinațiile turistice, care sunt considerate unitățile fundamentale ale analizei în turism.

În cea de a doua parte a acestui capitol, destinația turistică este analizată în baza principiului abordării sistemice. Sunt aduse argumente cantitative și calitative privind justificarea demersului cercetării destinațiilor turistice din perspectiva principiul complexității și a trăsăturilor esențiale ale sistemelor complexe adaptive: auto-organizarea, reziliența și stabilitatea, emergența și co-evoluția, orientarea către frontiera haosului, efectul feedback-ului pozitiv.

5.3. Rezultate și discuții

Principalul agent economic din sistemul turistic este destinația turistică, respectiv spațiul în care se desfășoară atât funcția de producție, cât și funcția de consum a sistemului turistic. În interiorul sistemului, destinația turistică sau mai degrabă produsele destinației trebuie să evolueze permanent, urmărind modificările ce survin în comportamentul cererii turistice. Din perspectiva ofertei, produsele destinației depind nu numai de resursele naturale și antropice de care dispune, ci și de modul în care acestea sunt manageriate, deoarece părțile interesate – turiștii actuali și potențiali, administrația publică, companiile private locale, organizațiile turistice din exterior, care acționează pe piața destinației, precum și comunitatea locală - au nevoi și interese divergente, ceea ce duce inclusiv la perspective diferite asupra conceptului destinației turistice [Manente, 2008].

5.3.1. Conceptul destinației turistice

Într-o succesiune cronologică, de la jumătatea secolului trecut, cercetarea științifică a destinației turistice a parcurs mai multe faze, începând cu abordarea spațială clasică, abordările economice, apoi abordările de marketing și cele socio-culturale.

În cadrul abordării sistemice destinația este definită ca o zonă geografică fără legătură cu împărțirea administrativă a teritoriului, în care elementele turistice sunt interdependente, evoluează răspunzând la impulsuri interne și externe și sunt integrate într-un sistem [Florescu, 2019a].

Destinația turistică poate fi considerată un sistem complex, ce include elemente cum sunt fluxurile de turiști, distribuitorii produsului turistic, prestatorii de servicii turistice și furnizorii acestora, autoritățile publice, organizațiile și asociațiile publice și private, comunitatea umană locală, mediul natural și antropic în care se desfășoară procesele socio-economice, precum și relațiile dintre toate aceste elemente (figura nr. 5.6).

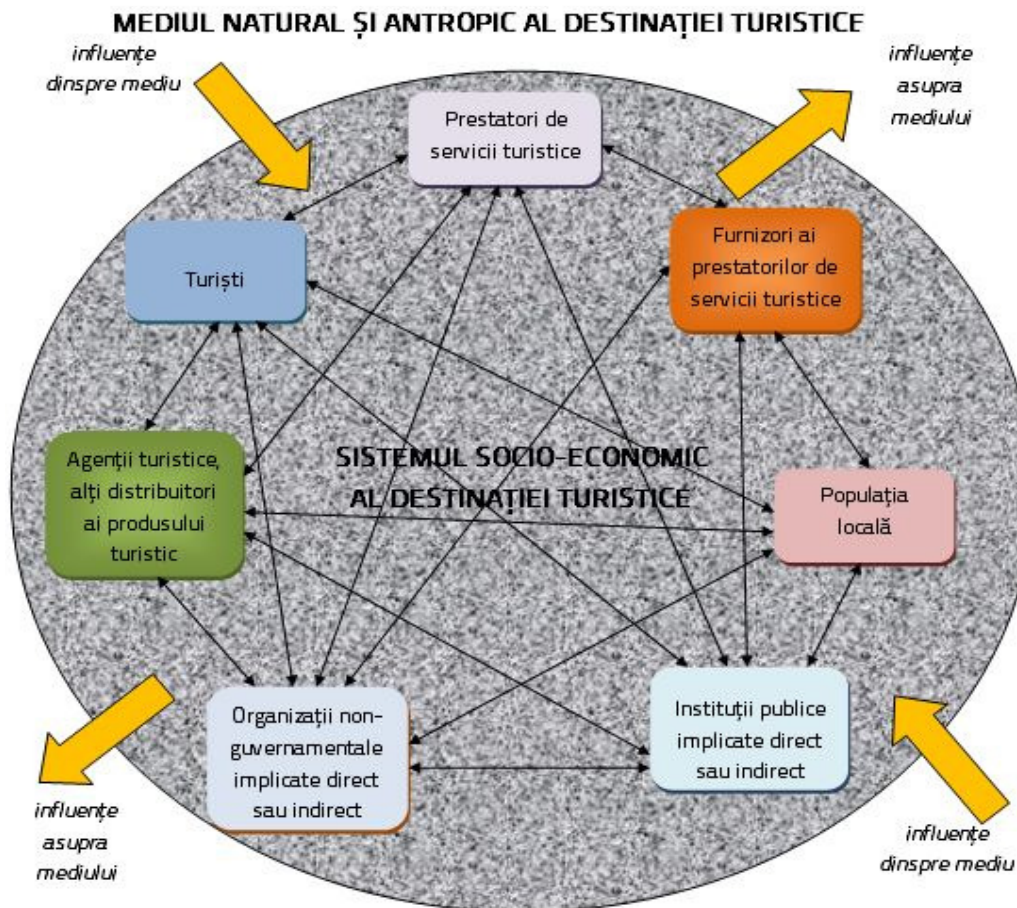


Fig. nr. 5.6: Reprezentarea sistemică a destinației turistice [Florescu, 2019a]

5.3.2. Particularitățile destinației turistice

Din orice perspectivă ar fi abordate, destinațiile turistice au câteva particularități care le individualizează în raport cu alte entități teritoriale, economice sau socio-culturale: implicarea non-voluntară, rolul esențial al bunurilor comune în crearea produsului turistic, predominanța întreprinderilor mici și mijlocii, lipsa managementului profesionist, specificitatea organizării destinației turistice, dificultatea stabilirii frontierelor destinației turistice, experiența turistică este output-ul participării unui număr mare de companii la realizarea produsului turistic.

5.3.4. Analiza sustenabilității destinațiilor turistice prin noi direcții paradigmatică

Din ce în ce mai mulți cercetători consideră că reducționismul și-a dovedit inabilitatea de a aborda sistemele turistice, în mod inerent instabile, și nu poate oferi clarificări semnificative privind evoluția fenomenelor turistice. În consecință, se susține nevoia schimbării paradigmatelor științifice de analiză a destinațiilor turistice, potrivit noilor evoluții ale cunoașterii sistemelor complexe adaptive.

5.3.5. Aspecte teoretice ale optimizării manageriale a destinațiilor turistice, ca sisteme dinamice complexe

Sistemele complexe sunt structuri care depind numai în parte de trăsăturile elementelor constitutive, iar comportamentele și caracteristicile lor nu pot fi deduse exclusiv din cunoașterea

elementelor. Complexitatea se referă la apariția unor noi proprietăți ale sistemelor, pe măsură ce crește numărul elementelor lor și se îmbunătățește calitatea conexiunilor dintre elemente. Relațiile simple de tip cauză-efect între elementele sistemului sunt rare. În schimb, un stimul de mică amploare poate provoca efecte imprevizibile de mari sau poate să nu aibă efecte, ceea ce implică inadecvarea tehnicilor liniare în studierea acestor relații.

O clasă specială de sisteme complexe sunt cele ale căror structură și componente influențează și sunt influențate de mediul extern și în care interacțiunile dintre elemente au o natură dinamică, denumite sisteme complexe adaptive, al căror atribut suplimentar este acela că elementele componente interacționează între ele, în funcție de un set de reguli care impun fiecărui element să examineze și să răspundă la comportamentul celorlalte, pentru a-și îmbunătăți comportamentul propriu, precum și comportamentul sistemului din care face parte.

Un sistem complex adaptiv poate fi recunoscut în funcție de manifestarea caracteristicilor identificate de Baggio [2008] și Cilliers [1998]: non-determinismul, prezența ciclurilor de feedback (pozitiv sau negativ), natura distribuită, auto-organizarea și reziliența, auto-similaritatea, posibilitățile minime de descompunere în părți funcționale, nevoia de fluxuri externe de energie, materii și informații, dependența de starea anterioară, dificultatea stabilirii frontierelor sistemului, emergența și co-evoluția, evoluția la limita haosului.

Sistemele complexe adaptive din natură sunt sisteme deschise, în sensul că nu există o barieră între ele și mediul lor, având loc atât transferuri de energie, cât și materiale între sistem și mediu [Gruia, 2016]. În sfera socială, sistemele complexe adaptive sunt caracterizate prin bucle de feedback și comportament impredictibil și emergent, care poate scăpa de sub control, dar a căror evoluție este în același timp influențabilă prin analize sistemice, experimentare, interpretare și prin implicarea unor experți, urmate de decizii și acțiuni adecvate, așa cum se întâmplă în cazul economiei de piață, al burselor de materii prime sau de valori mobiliare.

5.3.5.1. Sistemul complex adaptiv al destinației turistice

Fără pretenția de a considera că aspectele discutate în continuare constituie dovezi clare privind asocierea caracteristicilor cele mai distinctive ale unui sistem complex adaptiv la sistemul destinației turistice, considerațiile de mai jos pot constitui argumente măsurabile sau calitative pentru justificarea cercetării destinațiilor turistice ca sisteme complexe adaptive [Florescu, 2019a].

Auto-organizarea

În competiția economică și socială, auto-organizarea este vizibilă prin formarea spontană de structuri, cum ar fi asociațiile, care grupează părțile interesate pentru a face față mai bine relațiilor cu mediul, în concordanță cu ideea că sistemele deschise se reorganizează când ajung în puncte critice de instabilitate aproape independente de impulsurile din exterior [Baggio, 2008].

Un exemplu este turismul românesc de după anul 1989, când, pentru a diminua declinul inițial al output-urilor prestatorilor de servicii turistice, în sectorul călătoriilor s-a înființat „Asociația Națională a Agențiilor de Turism”, iar în sectorul ospitalității s-au constituit „Federația Patronatelor din Turismul Românesc” și „Federația Industriei Hoteliere din România” [Florescu,

2019a]. Potrivit teoriei complexității, acest proces poate fi interpretat ca un răspuns rațional pentru a coordona activitățile într-o economie recent descentralizată, în scopul de a face față "dezorganizării" inițiale [Baggio, 2008].

Reziliența și stabilitatea

Reziliența este o proprietate a sistemului, iar probabilitatea de supraviețuire a acestuia este măsura rezilienței. Un sistem este cu atât mai stabil cu cât revine mai repede și cu mai puține fluctuații la starea de echilibru. Stabilitatea este o proprietate a sistemului, iar măsura stabilității este dată de amplitudinea și frecvența fluctuațiilor. Un sistem complex poate fi foarte rezilient și totuși să aibă o stabilitate redusă, în sensul că are capacitate de reorganizare, ca răspuns la un șoc, menținându-și funcțiile, structura și caracteristicile, dar în proximitatea unui alt punct de echilibru.

O imagine concludentă a rezilienței și stabilității destinației o poate oferi dinamica gradului mediu de ocupare, ce poate fi considerat rezultatul interacțiunilor dintre componentele sistemului, întrucât numărul camerelor vândute reflectă cererea turistică pentru destinația analizată, iar numărul camerelor disponibile reflectă oferta turistică a destinației. Studiul privind evoluția destinației turistice Brașov [Florescu, 2014], deși nu abordează destinația din perspectiva teoriei complexității, oferă unele argumente în susținerea ideii că aceasta este un sistem complex adaptiv. Astfel, din datele referitoare la utilizarea capacității de cazare în perioada 2001-2013 rezultă că destinația turistică Județul Brașov a absorbit șocul mării crize economice din 2007-2008, manifestată în plan local prin scăderea cererii turistice cu 22% în 2009 față de anul anterior, urmată de creșteri bazate pe cererea domestică, care a jucat rolul de atractor în fiecare din anii următori, ceea ce denotă reziliența sistemului respectivei destinații.

Emergența și co-evoluția

Emergența se referă la acele proprietăți ale unui sistem care nu se regăsesc în niciunul din elementele sale, fiind o proprietate a sistemelor complexe și nu a celor simple [Gruia, 2009]. Emergența nu este predictibilă și este caracteristică doar populațiilor numeroase; apare atunci când comportamentul colectiv al elementelor duce la adaptări și la o ordine nouă în sistem sau la nivelul unei părți a sistemului. Emergența corespunde procesului de „decădere” a entropiei, când o ordine localizată emerge din dezordine.

Conceptul emergenței poate explica apariția Asociației de Turism Poiana Brașov, care reunește 30 de hoteluri din stațiune. Asociația își propune identificarea surselor de finanțare și coordonarea implementării de programe de investiții, cum ar fi: lărgirea domeniului schiabil spre Râșnov, dezvoltarea unui proiect de Snow Park în zona Ruia, pentru separarea traficului schiorilor de cel al snowborderilor, delimitarea pârtiilor pentru copii și debutanți în vederea diminuării riscului de accidente, optimizarea traseelor de drumeții, promovarea traseelor de mountain biking etc.

În destinația turistică, fiecare componentă se adaptează sau co-evoluează în relație cu alte componente, sub influența unor factori locali sau globali, relația între componente și mediu fiind biunivocă [Stevenson, 2012]. Luarea în considerare a co-evoluției și a emergenței subliniază faptul că schimbările în cadrul unei destinații turistice pot fi prea complexe pentru ca factorul uman să le

poată anticipa și controla în maniera în care este explicat în teoriile tradiționale ale managementului și planificării.

Frontiera haosului

Conceptul de „frontieră a haosului” descrie faza de tranziție a unui sistem complex în care comportamentul ordonat coexistă cu comportamentul turbulent, poziționată în zona dintre haos și ordine, un loc al creativității și inovării, al ruperii de trecut [Tosey, 2002] și un punct de evoluție maximă [Stevenson, 2012].

O particularitate a destinațiilor turistice care susține evoluția lor la frontiera haosului este predominanța IMM-urilor, deoarece cu cât sunt mai multe, cu atât este mai dificil managementul destinației, în special în privința stabilirii obiectivelor acesteia. Relațiile concurențiale dintre IMM-uri și profilul lor relativ diferit, potrivit bunurilor și serviciilor oferite turiștilor, face și mai dificilă operația stabilirii obiectivelor. Florescu [2014] observă că excedentul ofertei datorat investițiilor susținute în capacității de cazare noi a dus la scăderea gradului mediu de ocupare la nivelul destinației turistice Brașov, deci la diminuarea profitabilității structurilor de primire turistică în funcțiune. În absența unor salturi substanțiale ale cererii, astfel de evoluții pot avea drept consecință amplificarea numărului operatorilor privați din sistemul ospitalității aflați în situații de insolvență sau faliment și îndreptarea sistemului destinației către un moment de bifurcație/frontiera haosului.

Feedback-ul pozitiv și negativ

Mitleton-Kelly [2003] consideră că feedback-ului negativ menține stabilitatea unui sistem, în timp ce feedback-ul pozitiv generează schimbarea. Sistemele complexe sunt subiectul feedback-ului pozitiv, ceea ce înseamnă că acțiunile au rezultate imprevizibile. Feedback-ul pozitiv descrie creșterea decalajului dintre rezultatele efective și cele prezumate prin aplicarea unei strategii.

Un exemplu elocvent este situația cu care se confruntă destinația turistică Brașov referitor la criza de personal în meserii specifice ospitalității turistice [Florescu, 2007] în condițiile concurenței acerbe dintre hoteluri și restaurante, datorată intrării în exploatare de noi și noi capacități turistice în ultimii ani. Strategia adoptată de companiile locale constând în lansarea unor programe de calificare profesională a tinerilor și de reconversie profesională a adulților a fost considerată inițial un succes. Ulterior însă, datorită ofertelor atractive de locuri de muncă în străinătate și liberei circulații a forței de muncă în țările Uniunii Europene, majoritatea celor instruiți au ales să emigreze, beneficiind de actele de calificare obținute, ceea ce a accentuat volatilitatea de pe piața locală a forței de muncă și penuria de personal în meseriile specifice, mai ales cele de bucătar și ospătar. În acest caz, a avut loc un feedback pozitiv, în care implicațiile unui șir de relații complexe, de mișcări și interacțiuni din cadrul sistemului destinației turistice Brașov și al mediului politico-economic în care aceasta funcționează – libera circulație a forței de muncă în Uniunea Europeană și salariile mai mari din țările vest-europene - a avut loc de fapt o exacerbare a problemei ce trebuia rezolvată prin strategia aplicată [Florescu, 2019a].

5.3.5.2. Implicații în managementul destinațiilor turistice

În opinia autorului, chiar dacă nu sunt dovezi clare, rezultatele și considerentele prezentate constituie argumente măsurabile sau calitative ale prezenței unei serii de caracteristici tipice complexității în sistemul destinației turistice.

Sintetizând ceea ce a fost prezentat până acum, rezultă că, după ce s-a stabilit ce tip și ce nivel de complexitate are o destinație turistică, se pot folosi metode de simulare pentru a descrie posibile scenarii de evoluție pe termen mediu, precum și metode de prognoză liniare tradiționale, cu validitate limitată, pentru a oferi previziuni pe termen scurt, ca și până în prezent.

Folosirea managementului adaptiv în cadrul unui sistem se bazează pe ideea de a explora posibilitățile alternative și de a pune în aplicare una sau mai multe dintre ele, de a monitoriza rezultatele, de a testa previziunile și de a afla care dintre alternative permite să se îndeplinească eficient obiectivele de management. În consecință, co-evoluția contradictorie și tensionată a subsistemelor social, economic și ecologic ale destinației turistice necesită un management sustenabil, adaptiv și flexibil, opus unui stil determinist, autoritar și rigid.

5.3.5.3. Implicații pentru metodologia cercetării în domeniul managementului destinațiilor turistice

Din perspectiva teoriei complexității, mediul și organizațiile sunt sisteme neliniare. În cazul acestor sisteme este practic imposibil să se găsească ce cauză provoacă un anumit efect. În consecință, în locul abordării reduționiste, cercetarea ar trebui să se concentreze pe modelele de comportament neliniare ale sistemelor observate, de tipul studiilor longitudinale, al abordării etnografice și al metodelor folosite în studiile clinice [Stacey, 1995].

5.4. Concluziile cercetării

Concluziile analizei teoretice privind dezvoltarea sustenabilă a destinațiilor turistice din perspectiva teoriei complexității sunt următoarele:

- 1) Destinația turistică este spațiul în care se desfășoară atât funcția de producție, cât și funcția de consum a sistemului turistic. Părțile interesate au nevoi și interese divergente, ceea ce duce inclusiv la perspective teoretice diferite asupra conceptului destinației turistice, grupate astfel: abordări spațiale, abordări economice, abordări de marketing, abordări socio-culturale și abordări sistemice.
- 2) A fost identificat un set de șapte particularități ale destinațiilor turistice în raport cu alte entități teritoriale, economice sau socio-culturale, valide indiferent de natura abordării științifice.
- 3) Dezvoltarea sustenabilă a destinației turistice necesită alocarea de responsabilități specifice stabilite pe agenții implicați în acest proces.
- 4) Au fost descriși factorii fundamentali ai succesului dezvoltării sustenabile a destinației turistice, potrivit modelului Ritchie & Crouch.

- 5) Cercetarea teoretică a complexității politicilor de dezvoltare sustenabilă a destinațiilor turistice este încă într-un stadiu incipient, managementul turistic fiind abordat doar în paradigma reducționistă, până nu demult. Consecința este folosirea de instrumente manageriale inadecvate, ce conduc la neînțelegerea resorturilor care permit sectorului turistic să se dovedească rezilient în fața crizelor majore sau la eșecul multor planuri bine concepute de dezvoltare sustenabilă a destinațiilor turistice.
 - 6) Complexitatea se referă la apariția unor noi proprietăți ale sistemelor, pe măsură ce crește cantitatea/numărul elementelor lor și se îmbunătățește calitatea conexiunilor dintre elemente.
 - 7) Există argumente măsurabile sau calitative care asociază câteva caracteristici distinctive ale sistemelor complexe adaptive - auto-organizarea, reziliența, emergența și co-evoluția, evoluția la frontiera haosului și prezența ciclurilor de feedback – la sistemul destinației turistice.
 - 8) O concluzie oarecum surprinzătoare a aplicării teoriei complexității în cercetarea sistemului destinației turistice este utilitatea poziționării sistemului la limita dintre ordine și haos, unde, atunci când se manifestă creativitatea și auto-organizarea, destinația se reinventează și își reia procesul de dezvoltare sustenabilă.
 - 9) Managementul sustenabil al destinației necesită o abordare sistemică prin intermediul conceptelor complexității, întrucât co-evoluția sistemelor umane cu sistemul ecologic al destinației turistice poate direcționa componentele sistemului destinației turistice departe de starea de echilibru.
 - 10) Folosirea managementului adaptiv în cadrul unui sistem se bazează pe ideea de a explora posibilitățile alternative și de a pune în aplicare una sau mai multe dintre ele, de a monitoriza rezultatele, de a testa previziunile și de a afla care dintre alternative permite să se îndeplinească eficient obiectivele de management, urmate de ajustări.
 - 11) Co-evoluția contradictorie și tensionată a subsistemelor social, economic și ecologic ale destinației turistice necesită un management sustenabil, adaptiv și flexibil, opus unui stil determinist, autoritar și rigid.
6. CERCETĂRI PRIVIND EFICIENTIZAREA MANAGEMENTULUI DESTINAȚIEI TURISTICE „JUDEȚUL BRAȘOV” PRIN IMAGINEA „ECO” ȘI MAXIMIZAREA GRADULUI DE OCUPARE A UNITĂȚILOR DE TIP HOTELIER

6.1. Obiectivele cercetării

Destinația turistică Județul Brașov se află, în prezent, într-un proces dificil de adaptare la provocările turismului contemporan, care include și capacitatea de răspuns la oportunitățile și restricțiile pe care le impune dezvoltarea sustenabilă a destinației.

În acest context, obiectivele specifice ale cercetării din acest capitol au fost următoarele:

- Diagnosticarea stadiului dezvoltării destinației turistice Județul Brașov;
- Previziunea evoluției principalilor indicatori ai circulației turistice în destinația Județul Brașov, în perioada 2019-2020, prin aplicarea modelelor de simulare econometrică;
- Testarea modelului econometric și interpretarea rezultatelor privind previziunea dezvoltării pieței turistice locale;
- Identificarea perspectivelor de dezvoltare sustenabilă a destinației turistice Județul Brașov prin imaginea „eco” și maximizarea gradului mediu de ocupare a unităților de tip hotelier.

6.2. Metoda de cercetare

Circulația turistică în cadrul unei destinații se încadrează în categoria fenomenelor de masă, supuse legilor statisticii, care se manifestă sub formă de tendință, influențată de acțiunea combinată a unui număr mare de variabile.

Modelarea econometrică pornește de la asumarea, în baza unei teorii, a ipotezei unei relații de dependență între două sau mai multe variabile ce caracterizează comportamentul fenomenului cercetat, descrisă sub forma unei ecuații sau a unui sistem de ecuații, în care variația unei variabile, denumită variabilă endogenă, este explicată prin valorile luate de celelalte variabile, denumite variabile exogene, considerate explicative. Variabilele reziduale influențează variabila endogenă, dar nu sunt specificate în cadrul modelului, considerându-se că influența lor nu este semnificativă. Variabila timp se introduce în unele modele econometrice pentru identificarea unor regularități în evoluția fenomenului cercetat și include influența unor variabile calitative neidentificate.

Pentru previziunile evoluției unor indicatori ai circulației turistice a fost folosit modelul extrapolării polinomiale.

6.3. Rezultate și discuții

6.3.1. Diagnoza stadiului dezvoltării destinației turistice Județul Brașov

Infrastructura de cazare din județul Brașov este reprezentată de hoteluri, pensiuni urbane și rurale, pensiuni agroturistice, hanuri și moteluri, vile și cabane turistice, bungalouri, sate de vacanță, campinguri, căsuțe turistice și tabere de elevi (figura nr. 6.3).

Cele mai multe locuri de cazare se concentrează în hoteluri, în pensiunile agroturistice și în pensiunile urbane și rurale, în această ordine. Structurile de primire turistică preferate de turiștii sosiți în județul Brașov sunt hotelurile, aspect explicat prin calitatea mai ridicată și diversitatea serviciilor oferite, după care se bucură de interes pensiunile urbane, rurale și agroturistice, celelalte tipuri de unități de cazare înregistrând un procent nesemnificativ din circulația turistică.

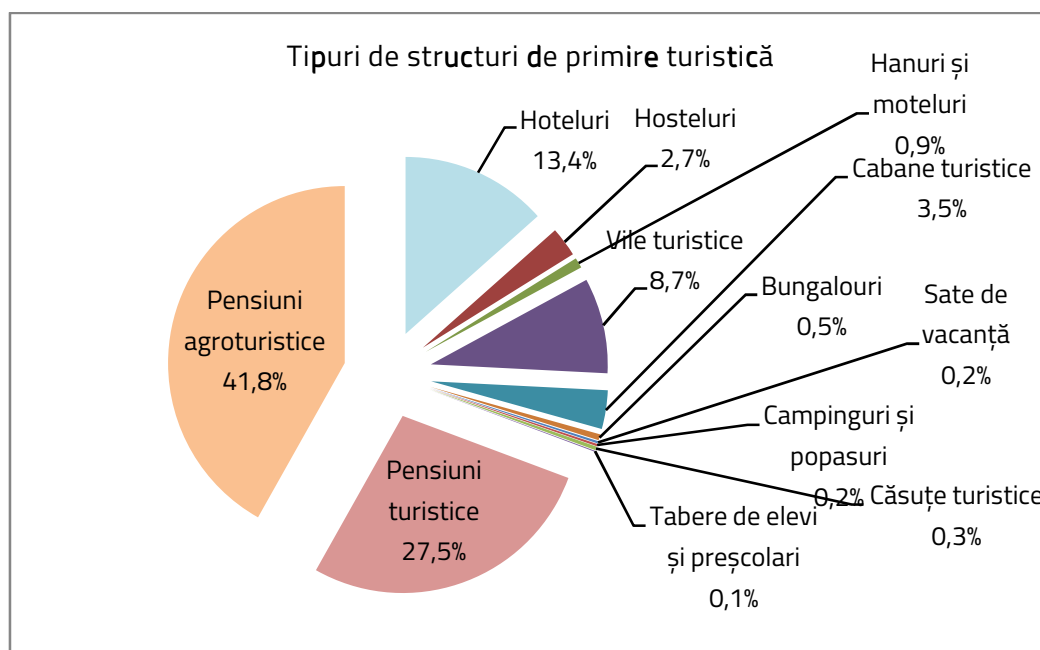


Fig. nr. 6.3: Repartizarea unităților de primire turistică active din județul Brașov, în anul 2018

Circulația turistică din destinația Județul Brașov are un caracter sezonier, după cum s-a arătat și în primul capitol al tezei. Vârful cererii turistice este înregistrat în luna august și în perioada decembrie-ianuarie, iar lunile cu cele mai puține sosiri de turiști sunt martie-aprilie. Durata medie a sejurului a scăzut de la 2,7 zile în 2001, la 2,0 zile în 2018.

În anul 2018, județul Brașov a fost vizitat de 1.380,28 mii turiști, dintre care 1.172,79 mii români și 207,49 mii străini. Este de remarcat că numărul de vizitatori a avut o evoluție fluctuantă, cu o scădere abruptă imediat după anul 2008, consecință directă a crizei economice. Datele privind sosirile turistice în județul Brașov, publicate de Direcția de Statistică, denotă creșterea dependenței activității turistice locale de turismul intern, în perioada de referință. Ponderea sosirilor turiștilor români a crescut de la 79,20% în 2001 la 84,97% în 2018, iar ponderea turiștilor străini s-a diminuat corespunzător.

Aproximativ 50% din turiștii sosiți preferă unitățile de cazare din municipiul Brașov, o altă zonă frecventată fiind Bran-Moieciu. Deși, la nivelul județului, există o supra-ofertă de camere de cazare, capacitățile de primire turistică au un grad mare de concentrare în câteva zone: municipiul Brașov, Poiana Brașov, Predeal și zona Bran-Moieciu-Fundata. Această repartizare a capacităților de primire turistică duce la aglomerarea acestor zone în perioadele de vârf, cu un potențial efect negativ asupra resurselor naturale și antropice ale zonelor respective. Alte zone cu potențial turistic ridicat, cum sunt „satele de sub munte” din Țara Făgărașului, zona Zărnești - Plaiul Foi - Poiana Mărului sau Vama Buzaului, sunt puțin frecventate de turiști, din cauza accesului mai dificil sau din cauza promovării deficitare.

Capacitatea de cazare a crescut aproximativ de trei ori în perioada 2001-2018, majorări ale numărului de locuri zile disponibile fiind înregistrate chiar și în timpul crizei economico-financiare.

Evoluția capacității de primire turistică, comparativ cu numărul înoptărilor, în perioada 2001 – 2018, prezentată în figura nr. 6.5 în expresie grafică, evidențiază dezechilibrul dintre oferta de camere de cazare și cererea turistică.

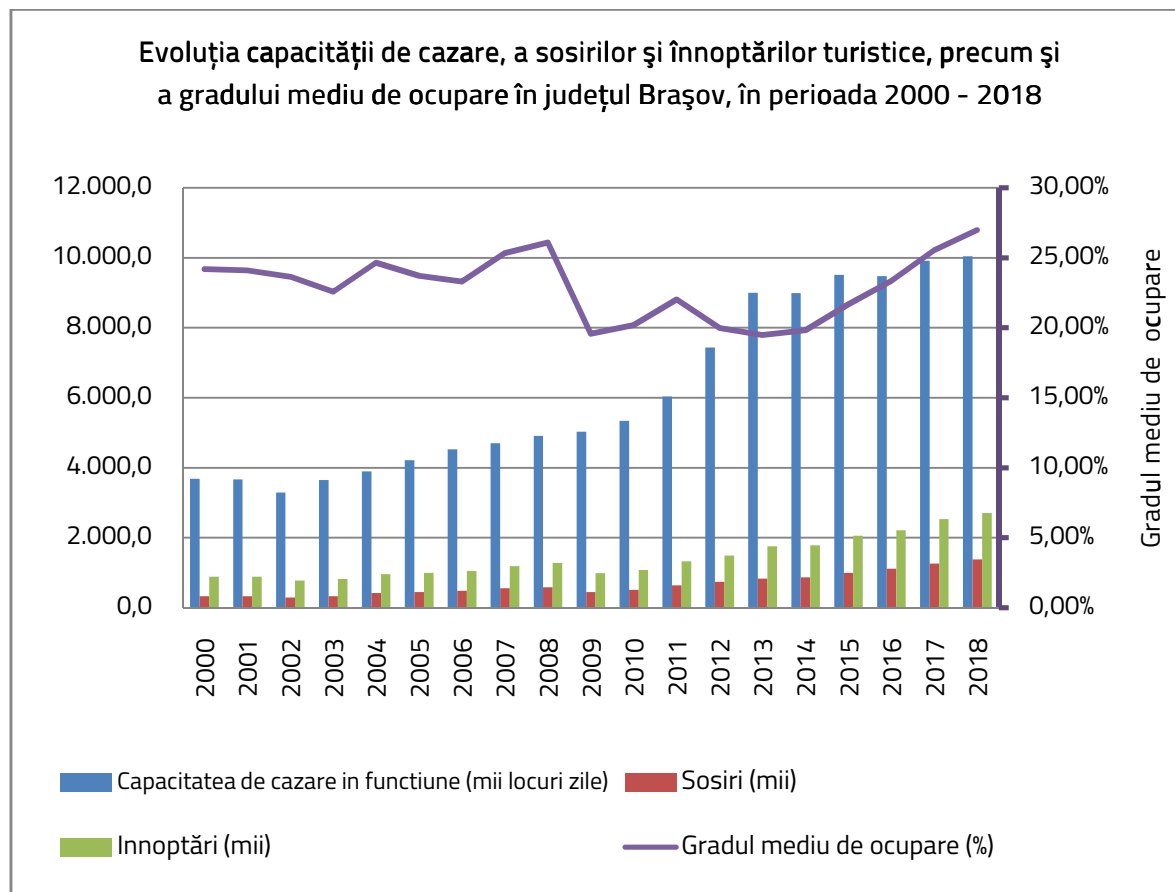


Fig. nr. 6.5: Dinamica principalilor indicatori ai circulației turistice în destinația turistică județul Brașov, în perioada 2001 – 2018

Gradul mediu de ocupare a structurilor de primire turistică a scăzut dramatic după anul 2008, ajungând la 19,67% în 2013, nivel care a indus o stare de impas, un moment de dezvoltare nesustenabilă a turismului brașovean.

În perioada 2014-2018, capacitatea de cazare în funcțiune s-a menținut pe palierul a 9 – 10 milioane zile turist/an. Cererea turistică s-a poziționat pe un trend crescător, favorizată fiind și de unele măsuri de politică economică internă: reducerea cotei de TVA la 5% pentru servicii turistice, de restaurant și catering, introducerea tichetelor de vacanță, gratuitatea transportului pentru studenți etc. În consecință, după anul 2014, gradul mediu de ocupare a intrat pe o cale ascendentă, dar fără să ajungă la un nivel care să permită îmbunătățirea generală a situației economice a companiilor din sistemul local al ospitalității.

Tabelul nr. 6.2: Dinamica pieței turistice din destinația județul Brașov

Anul	Oferta turistică			Cererea turistică		Gradul mediu de ocupare (%)
	Număr de structuri de primire turistică	Capacitatea de cazare existentă (locuri)	Capacitatea de cazare în funcțiune (mii locuri zile)	Sosiri (mii)	Înnoptări (mii)	
2000	308	10.549	3.681,9	326,4	890,7	24,20
2001	323	10.276	3.670,3	328,3	884,6	24,10
2002	338	9.528	3.297,1	290,3	779,3	23,64
2003	370	9.611	3.649,9	324,8	823,3	22,56
2004	431	11.380	3.900,5	421,8	960,8	24,63
2005	403	12.037	4.219,0	448,1	1.000,3	23,71
2006	489	13.883	4.527,0	484,0	1.054,9	23,30
2007	471	12.634	4.704,7	556,8	1.191,5	25,33
2008	493	15.729	4.907,8	582,0	1.279,6	26,07
2009	482	14.728	5.034,8	451,7	985,0	19,56
2010	474	16.742	5.341,6	510,2	1.078,3	20,19
2011	526	17.795	6.041,1	642,8	1.329,8	22,01
2012	646	21.699	7.436,0	737,8	1.486,5	19,99
2013	750	25.524	9.004,5	835,0	1.754,3	19,48
2014	787	26.145	8.991,4	865,7	1.781,8	19,82
2015	886	28.616	9.514,3	997,6	2.061,0	21,66
2016	881	28.320	9.479,7	1.114,4	2.213,0	23,34
2017	955	29.811	9.918,8	1.260,7	2.531,1	25,52
2018	961	29.832	10.046,5	1.380,3	2.709,1	26,97

6.3.2. Previțiunea evoluției principalilor indicatori ai circulației turistice în destinația Județul Brașov, în perioada 2019–2020, prin aplicarea modelelor de simulare econometrică

Având în vedere particularitățile cererii turistice în funcție de bazinul de proveniență al turiștilor (români sau străini, în cazul cărora analiza trebuie efectuată pe fiecare țară în parte), în cadrul acestei lucrări este analizată circulația turiștilor români în județul Brașov, luându-se în considerare următoarele variabile [Florescu, 2014]:

- Variabila explicată/dependentă/endogenă: numărul sosirilor turistice;
- Variabile explicative/independente/exogene:

(1) numărul structurilor de primire turistică din județul Brașov - factor de atracție;

(2) câștigul salarial mediu net lunar pe economie – factor emisiv.

6.3.2.2. Estimarea numărului sosirilor de turiști români în destinația Județul Brașov, în baza modelului regresiei multiple

Metoda regresiei multiple permite estimarea parametrilor modelului econometric pentru determinarea numărului de sosiri turistice în județul Brașov în funcție de influența simultană a mai multor factori, cu rol de variabile explicative.

Modelul regresiei liniare cu două variabile factoriale are forma:

$$\hat{y}_t = \hat{a}_0 + \hat{a}_1 * x_{1t} + \hat{a}_2 * x_{2t}$$

Datele privind evoluția variabilelor explicative și explicate sunt prezentate în tabelul nr. 6.4.

Tabelul nr. 6.4: Dinamica indicatorilor regresiei multiple

Anul	Factorul de atracție	Factorul emisiv	Variabila explicată
	Număr structuri de primire turistică	Câștigul salarial mediu net lunar (euro)	Sosiri turiști români (mii persoane)
2001	323	117	260,0
2002	338	124	219,1
2003	370	130	251,1
2004	431	147	329,5
2005	403	204	359,26
2006	489	245	401,31
2007	471	313	452,59
2008	493	348	480,42
2009	482	326	376,72
2010	474	334	422,09
2011	526	348	538,33
2012	646	347	626,92
2013	750	367	711,44
2014	787	384	727,24
2015	886	416	839,34
2016	881	465	935,67
2017	955	522	1.059,59
2018	961	579	1.172,79

Caracteristicile modelului econometric asociat relației dintre variabila dependentă aleasă și cele două variabile independente sunt prezentate în tabelul nr. 6.5.

Tabelul nr. 6.5: Sumarul regresiei liniare multiple aplicată relației dintre numărul sosirilor de turiști români, numărul de unități turistice active din destinația Județul Brașov și câștigul salarial mediu net lunar

Regression Statistics	
Multiple R	0,986322043
R Square	0,972831172
Adjusted R Square	0,969208662
Standard Error	50,18424971
Observations	18

ANOVA					
	df	SS	MS	F	Significance F
Regression	2	1352672,65	676336,3249	268,5516606	1,80107E-12
Residual	15	37776,88379	2518,458919		
Total	17	1390449,534			

	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%
Intercept	-184,165531	35,10794852	-5,245693309	9,87479E-05	-258,99635	-109,33471
Numărul unităților de primire turistică	0,95612027	0,132824772	7,198358066	3,08174E-06	0,67301097	1,23922957
Câștigul salarial mediu net lunar	0,573946909	0,215059332	2,668784026	0,017520772	0,1155580	1,03233502

Calitatea ajustării, calculată ca raport între varianța explicată de model și varianța totală a variabilei dependente, are valoarea $R^2 = 0,9728$, ceea ce înseamnă că varianța totală este aproape în întregime explicată de model, adică acesta este bine ales.

Raportul de corelație multiplă $R = 0,9863$ arată o intensitate foarte puternică a corelației simultane între variabila endogenă „numărul de sosiri de turiști români în destinația Județul Brașov” și variabilele exogene „numărul structurilor de primire turistică din județul Brașov” – x_1 , „câștigul salarial mediu net lunar pe economie” – x_2 .

Regresia prezentată în tabelul nr. 6.5 este global semnificativă pentru că valoarea teoretică $F_{2,16}^{\alpha=5\%} = 3,63$ este mai mică decât valoarea calculată $F^* = 268,551$, pentru un prag de semnificație de 0,0000000018%.

Modelul identificat este: $\hat{y}_t = -184,1655 + 0,9561 \cdot x_{1t} + 0,5739 \cdot x_{2t}$. Valorile teoretice \hat{y}_t , obținute prin aplicarea modelului, sunt prezentate în tabelul nr. 6.6.

Tabelul nr. 6.6: Sosiri teoretice turiști români, calculate conform modelului regresiei multiple

Anul	Factorul de atracție	Factorul emisiv	Variabila explicată	
	Număr structuri de primire turistică	Câștigul salarial mediu net lunar (euro)	y_t Sosiri turiști români observate (mii persoane)	\hat{y}_t Sosiri turiști români teoretice (mii persoane)
2001	323	117,391	260,0	192,00
2002	338	152,272	219,1	210,29
2003	370	191,918	251,1	244,00
2004	431	244,688	329,5	312,38
2005	403	286,862	359,26	318,01
2006	489	342,763	401,31	423,73
2007	471	425,691	452,59	445,50
2008	493	539,835	480,42	487,01
2009	482	530,894	376,72	463,73
2010	474	528,247	422,09	460,77
2011	526	559,245	538,33	518,50
2012	646	593,743	626,92	632,77
2013	750	635,459	711,44	743,61
2014	787	668,59	727,24	788,60
2015	886	712,588	839,34	901,60
2016	881	765,135	935,67	924,96
2017	955	856,727	1.059,59	1.028,36
2018	961	944,22	1.172,79	1.067,08

Previunea numărului de sosiri turistice în anii 2019 și 2020 se realizează prin aplicarea modelului validat mai sus, în baza prognozelor privind evoluția variabilelor explicative:

- Numărul structurilor de primire turistică crește la 1.087 în 2019, respectiv 1.165 în 2020, potrivit estimărilor autorului, efectuate prin ajustarea cu metoda extrapolării polinomiale a datelor publicate de Direcția de Statistică a județului Brașov;

- Câștigul salarial mediu net lunar pe economie va fi de 651 euro (calcul efectuat de autor, în baza echivalentului în lei) în 2019 și de 704 euro (calcul efectuat de autor, în baza echivalentului în lei) în 2020, potrivit prognozei Comisiei Naționale de Strategie și Prognoză [2019].

Prin înlocuirea variabilelor explicative cu valorile estimate pentru anii 2019 și 2020, se obțin următoarele valori ale variabilei explicate:

$$\hat{Y}_{2019} = 1.228,63 \text{ mii turiști români;}$$

$$\hat{Y}_{2020} = 1.333,74 \text{ mii turiști români.}$$

Creșterea cererii turistice la nivelurile estimate prin modelare econometrică este insuficientă pentru acoperirea actualului și viitorului exces al capacității de cazare din județul Brașov. De aceea, putem afirma că dezvoltarea nesustenabilă a turismului brașovean va continua în perioada următoare, în lipsa unei politici active care să vizeze reechilibrarea raportului dintre cererea și oferta turistică de pe piața brașoveană, inclusiv prin diminuarea controlată a ritmului de creștere a capacității de primire turistică.

În figura nr. 6.11 este prezentată evoluția principalilor indicatori ai ofertei și ai cererii turistice, precum și gradul mediu de ocupare în perioada 2001 – 2018, căreia i-a fost adăugată estimarea celor patru indicatori pentru perioada 2019 – 2020, ținând seama de concluziile acestei analize și de următoarele ipoteze:

- Durata medie a sejurului se va menține la 2,0 zile, atât în cazul tuturor turiștilor români, cât și al celor străini;
- Numărul sosirilor turiștilor străini va crește de la 207,49 mii în anul 2018, la 226,68 mii în 2019 și la 247,19 mii în 2020, estimările fiind obținute prin metoda extrapolării polinomiale, în baza datelor istorice din perioada 2001-2018;
- Numărul total al sosirilor turistice din anii 2019 și 2020 a fost determinat prin adunarea numărului sosirilor turiștilor români, stabilit prin metoda regresiei multiple, cu numărul sosirilor turiștilor străini, stabilit mai sus;
- Numărul de înnoptări din perioada 2019-2020 a fost determinat prin înmulțirea numărului sosirilor turistice cu durata medie a sejurului de 2,0 zile;
- Capacitatea de cazare nominală (existentă) din anii 2019 și 2020 a fost estimată prin înmulțirea numărului de unități de primire turistică, deja previzionat prin metoda extrapolării polinomiale, cu capacitatea medie a acestora din anul 2018;
- Capacitatea de cazare disponibilă (comercializabilă, în funcțiune) din anii 2019 și 2020 a fost estimată prin aplicarea ponderii acesteia în capacitatea de cazare nominală din anul 2018, de 33,7%, la capacitatea de cazare nominală din anii 2019 și 2020, calculată ca mai sus;

- Gradul mediu de ocupare a fost determinat prin raportarea numărului de înoptări la capacitatea de cazare disponibilă, valorile ambelor variabile fiind calculate ca mai sus.

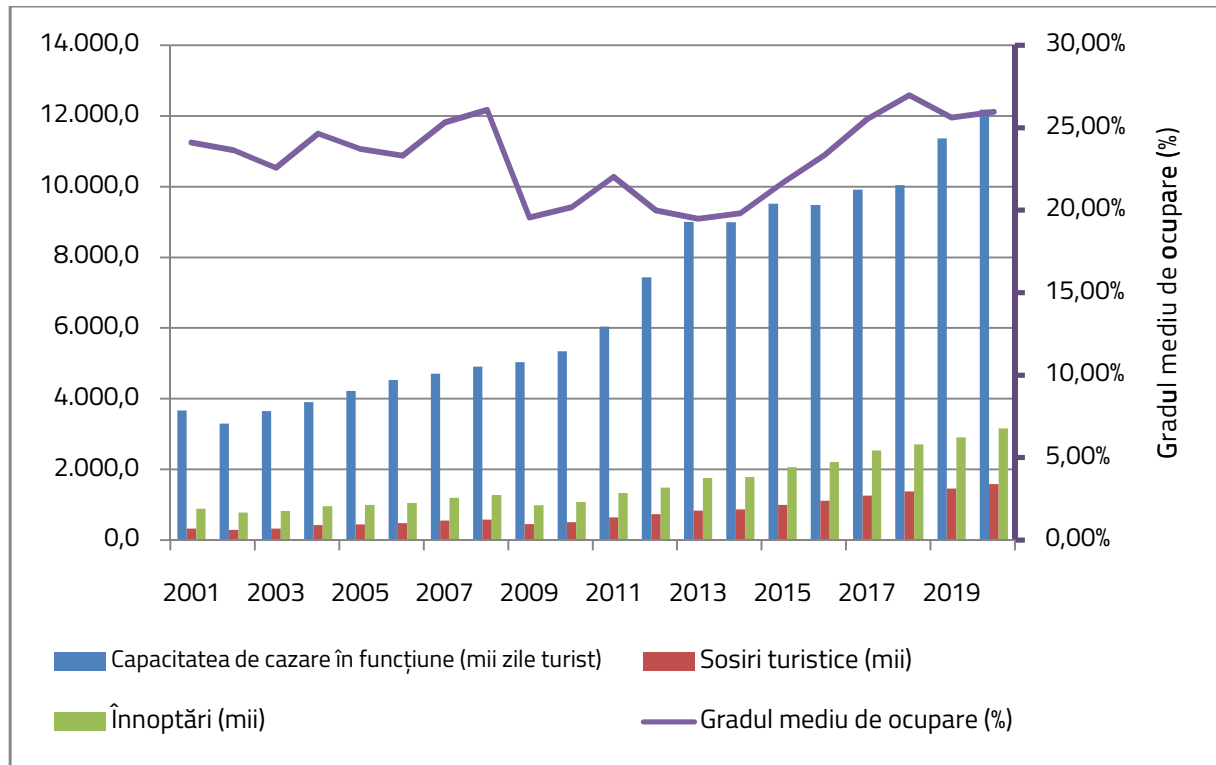


Fig. nr. 6.11: Reprezentarea grafică a estimărilor principalilor indicatori ai circulației turistice din destinația Județul Brașov

După cum rezultă din grafic, estimările indicatorilor fizici ai circulației turistice pentru anii 2019 și 2020 conduc la o ușoară scădere a gradului mediu de ocupare al unităților de cazare din județul Brașov, care se va situa în intervalul 25,50% - 26,00%, în pofida unei cote de exploatare a capacității nominale a unităților de cazare de numai 33% - 34%. Acest grad mediu de ocupare la nivel de județ nu permite susținerea activității tuturor structurilor de primire turistică existente în acest moment. În consecință, este de așteptat ca fenomenul insolvenței și al falimentului să se manifeste în continuare în anii următori, în sectorul local al turismului, în paralel cu intrarea în exploatare a unor investiții noi în capacități de cazare.

6.3.3. Identificarea perspectivelor de dezvoltare sustenabilă a destinației turistice Județul Brașov, prin maximizarea gradului mediu de ocupare și imaginea „eco”

Dacă pornim de la premisa că un grad de ocupare de aproximativ 40% asigură sustenabilitatea unei afaceri în sectorul local al ospitalității, ar rezulta condiția ca, în următorii doi ani, doar aproximativ 22% din capacitatea de primire turistică nominală din județul Brașov să fie activă, adică mai mult de 3/4 din capacitatea nominală să fie menținută înafara circuitului turistic, în timp ce sosirile turistice și durata medie a sejurului ar trebui să se situeze în limitele estimărilor. Simularea grafică a situației dezirabile în care indicatorul performanței unităților de cazare s-ar situa în jurul a 40% arată că ar fi fost necesară limitarea capacității de cazare în funcțiune la nivelul din anul 2012 (figura nr. 6.12).

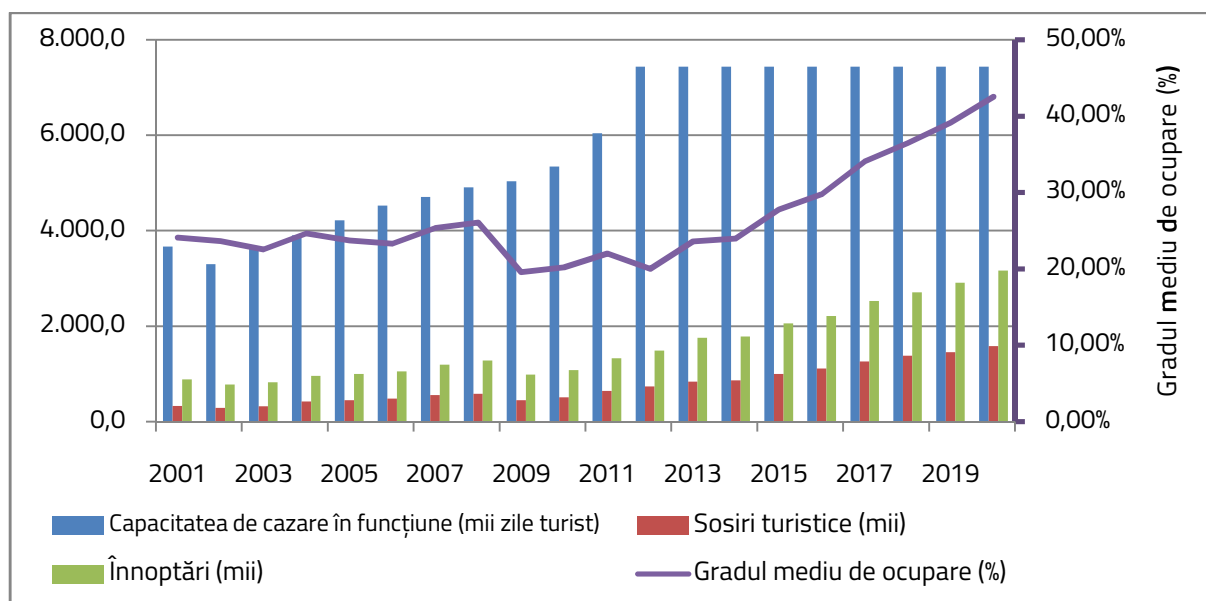


Fig. nr. 6.12: Simularea grafică a situației dezirabile în care să se obțină un grad mediu de ocupare de 40% la nivelul destinației turistice Județul Brașov

Devine, astfel, probabilă ieșirea din exploatare a unor capacități de cazare excedentare, sub diferite forme: falimentul, reducerea voluntară a capacității de cazare în funcțiune a unor structuri cu număr mare de camere, schimbarea profilului de activitate etc. Pe de o parte, putem estima că existența economiei gri sau negre va face mai puțin dramatic acest proces de ajustare a ofertei turistice la cererea manifestată, iar pe de altă parte este necesar ca procesul să fie urmărit de un for de raționalitate, care ar putea fi o organizație de management al destinației sau o asociație locală a operatorilor structurilor de primire turistică care să beneficieze de susținerea majorității părților interesate în dezvoltarea turistică sustenabilă a destinației Județul Brașov [Florescu, 2014].

Desigur, avantajele comparative constituie toate atuuri prețioase și măresc șansele de succes al destinației turistice Județul Brașov. Foarte important este, însă, modul în care se alocă resursele, se reunesc eforturile investiționale și organizatorice, se pregătește forța de muncă, se organizează și se promovează destinația turistică, adică eficacitatea, eficientizarea și sustenabilitatea utilizării resurselor naturale și antropice de care dispune destinația, caracteristică a managementului sustenabil ce amplifică probabilitatea succesului în raport cu destinațiile turistice concurente. În tabelul nr. 6.7 sunt enumerate o serie de propuneri de acțiuni de eficientizare a managementului destinației, grupate pe șapte domenii.

Tabelul nr. 6.7: Propuneri de acțiuni de eficientizare a managementului destinației Județul Brașov

Domeniul	Acțiunea
I. Crearea și dezvoltarea unor produse turistice sustenabile în destinația turistică Județul Brașov	Elaborarea de principii și ghiduri privind activitățile de turism sustenabil adecvate destinației turistice Județul Brașov.
	Susținerea înființării de clustere de produse turistice autentice și sustenabile.

	<p>Susținerea turismului rural care contribuie la menținerea modului tradițional de exploatare a terenurilor. O astfel de experiență este Ferma Cobor, care combină inovativ experiențele lucrului la fermă cu gătitul tradițional, tururi ghidate pentru observarea faunei, plimbări cu ponei ș.a.</p>
	<p>Susținerea constituirii de branduri asociate destinațiilor turistice punctuale, orientate spre păstrarea specificului zonal și a elementelor de patrimoniu cultural, tangibile și intangibile, așa cum sunt casele de oaspeți de la Cincșor, amenajate în stil autentic săsesc, în proximitatea fostei școli și a bisericii fortificate evanghelice.</p>
	<p>Promovarea proiectelor turistice destinate atragerii tinerei generații de turiști potențiali, cum sunt: Parcul tematic de dinozauri Dino Park Râșnov sau Centrul de realitate virtuală Superland din Brașov.</p>
	<p>Inițierea și crearea unui sistem de certificare și/sau etichetare pentru produse turistice sustenabile din județul Brașov .</p>
	<p>Desfășurarea de acțiuni de „lobby” la nivelul sistemului bancar, pentru susținerea creditării micilor companii turistice private care investesc în proiecte de utilizare de tehnologii curate sau de eficientizare a consumului de resurse naturale.</p>
<p>II. Dezvoltarea managementului inovativ al ospitalității în cadrul destinației turistice Județul Brașov</p>	<p>Susținerea constituirii de organizații de management al destinației turistice la nivelul județului și în principalele zone turistice.</p>
	<p>Dezvoltarea unui sistem de susținere a achizițiilor de bunuri care nu pun în pericol resursele naturale de către companiile din sistemul ospitalității și elaborarea de ghiduri comune pentru susținerea lanțurilor locale sustenabile de aprovizionare.</p>
	<p>Elaborarea unei metodologii pentru monitorizarea impactului dezvoltării turismului asupra biodiversității și a peisajului natural, precum și a impactului social, economic și cultural al turismului în județul Brașov.</p>
	<p>Elaborarea și implementarea unui set comun de indicatori ai efectelor politicilor și strategiilor implementate pentru dezvoltarea turismului sustenabil în județul Brașov.</p>

III. Continuitatea procesului de sensibilizare, de educare și formare privind dezvoltarea turismului sustenabil și a managementului la toate nivelurile	Constituirea unui sistem de educare și instruire continuă pentru grupuri-țintă, referitor la dezvoltarea turismului sustenabil, cum ar fi: programe de educare în școli, sensibilizarea publicului cu privire la problemele conservării mediului natural și cultural local.
	Stimularea antreprenorilor din turism să aplice standardele excelenței în domeniu, prin înființarea de asociații specializate pe sectoare ale industriei ospitalității, care să aibă și o funcție normativă, desfășurarea de sesiuni de networking, organizarea de training-uri pentru tinerii întreprinzători, acordarea de premii de excelență în activitatea de turism din județul Brașov de către organizația de management al destinației.
	Crearea unei platforme online pentru educare, instruire și difuzarea bunelor practici către toate părțile interesate.
	Organizarea unui sistem de colectare de date statistice și geografice privind dezvoltarea sustenabilă a turismului în județul Brașov.
IV. Implicarea tuturor părților interesate	Organizarea anuală a unui forum al turismului brașovean.
	Susținerea colaborării între companiile din sistemul brașovean al ospitalității și organizațiile non-guvernamentale care susțin protecția mediului, biodiversitatea, conservarea tradițiilor.
V. Minimizarea și managementul riscurilor de deteriorare a mediului natural și antropic sau a stării comunităților locale	Instituirea unui sistem de taxe și amenzi pentru unitățile din sistemul brașovean al ospitalității care nu respectă regimul emisiilor de gaze nocive, al deversărilor de poluanți lichizi și de evacuare a deșeurilor menajere, electrice și electronice sau al poluării sonore, potrivit principiului „utilizatorul și poluatorul plătesc”.
	Introducerea unui mecanism de raportare de către unitățile din sistemul ospitalității brașovene privind cantitățile de apă potabilă consumată, consumurile energetice, cantitatea de deșeuri generate, recuperate, reciclate, evacuate.
	Crearea unui mecanism de susținere a prevenirii deșeurilor și de valorificare a deșeurilor, potrivit principiilor economiei circulare la nivelul unităților din sistemul local al ospitalității.

	Publicarea evaluării impactului asupra mediului, ca etapă obligatorie în realizarea oricărui proiect turistic și impunerea unor soluții constructive adaptate mediului.
	Constituirea unui grup de lucru la nivelul Direcției pentru Cultură a județului Brașov pentru monitorizarea impactului cultural negativ al activităților turistice.
VI. Îmbunătățirea calității locurilor de muncă din sectorul turismului	Susținerea înscrierii antreprenorilor și a salariaților din sistemul ospitalității la cursuri de pregătire și specializare profesională pe tot parcursul vieții active.
	Corelarea programelor de pregătire vocațională cu nevoile din sistemul local al ospitalității, cantitativ și calitativ.
VII. Promovarea destinației turistice Județul Brașov prin imaginea „eco”	Creșterea atractivității și vizibilității destinației turistice, printr-un portal web actualizat permanent, care să ofere turiștilor informații structurate pe domenii de interes, despre atracțiile turistice din județul Brașov.
	Susținerea imaginii „eco” a destinației turistice Județul Brașov, prin promovarea proiectelor asemănătoare satului ecologic de la Șinca Nouă, precum și a altor proiecte ecologice.
	Încurajarea fluxurilor turistice către localitățile de interes turistic din județ și degrevarea Centrului istoric al Brașovului în perioadele de vârf de sezon, prin dezvoltarea unei rețele de transport confortabil, cu acces controlat și comunicare de informații turistice prin telefonia mobilă.
	Asocierea unor destinații turistice „eco” punctuale cu personalități recunoscute, cum sunt Prințul Charles, care deține o proprietate în satul Viscri sau muzicianul Peter Maffay, descendent din satul Criț.

6.4. Concluziile cercetării

Principalele concluzii ale studiului privind eficientizarea managementului destinației turistice „Județul Brașov” prin imaginea „eco” și maximizarea gradului mediu de ocupare a unităților de tip hotelier sunt următoarele:

- 1) Au fost identificate coordonatele principale ale stadiului actual a dezvoltării destinației turistice Județul Brașov.
- 2) Studiul statistic a relevat creșterea dependenței activității turistice brașovene de turismul intern.

- 3) Analiza a arătat că, în perioadele când pe piața turistică se manifestă efectul șocurilor, situație denumită în teoria complexității „la limita haosului”, cererea este inelastică la reducerile de preț al serviciilor turistice. Această abordare a operatorilor hotelieri din destinația Județul Brașov în anii crizei economico-financiare a avut clare implicații negative asupra ratelor de profit și asupra viabilității afacerilor din turismul local.
- 4) Modelul econometric utilizat a evidențiat că între numărul sosirilor turiștilor români în județul Brașov și numărul de unități de primire turistică active, ca factor de atracție, respectiv câștigul salarial mediu net lunar, ca factor emisiv, se manifestă o relație de dependență foarte puternică.
- 5) Testarea modelului econometric ales a dovedit că acesta aproximează bine variația variabilei endogene „sosiri de turiști români în destinația turistică Județul Brașov”.
- 6) Previțiunea elaborată în baza modelului econometric a arătat că este improbabilă creșterea accentuată a cererii turistice, astfel încât să fie acoperit actualul exces al capacității totale de cazare, de unde rezultă că sustenabilitatea economică a companiilor din sistemul brașovean al ospitalității va fi deficitară în perioada 2019-2020.
- 7) Din interpretarea rezultatelor aplicării modelului econometric rezultă că, în următorii doi ani, devine probabilă ieșirea din exploatare a capacității de primire turistică excedentară.
- 8) Se poate estima că procesul de ajustare a ofertei turistice la cererea manifestată va fi mai puțin dramatic decât o arată previziunile modelului, datorită existenței economiei gri sau negre, fenomen ce poate fi perceput difuz, mai ales în cazul unităților mici sau de tip familial din sistemul local al ospitalității.
- 9) Avantajele comparative date de resursele naturale și antropice ale destinației turistice Județul Brașov, trebuie potențate prin eficacitatea, eficientizarea și sustenabilitatea utilizării acestora, adică prin managementul sustenabil al destinației.
- 10) În scopul eficientizării managementului destinației turistice Județul Brașov, prin imaginea „eco” și maximizarea gradului mediu de ocupare al unităților de primire turistică, în baza cercetărilor efectuate în prima parte a tezei și a concluziilor reieșite din aplicarea modelului regresiei multiple pentru previziunea cererii turistice, s-au propus 48 de acțiuni, grupate în contextul a 7 obiective specifice dezvoltării sustenabile.

7. CERCETĂRI PRIVIND OPTIMIZAREA MANAGEMENTULUI RESURSELOR ȘI APLICAREA PRINCIPIILOR ECONOMIEI CIRCULARE ÎN INDUSTRIA OSPITALITĂȚII

7.1. Obiectivele cercetării

Obiectivele specifice cercetării din acest capitol au fost următoarele:

- Definirea conceptului managementului sustenabil al resurselor;

- Studiul particularităților managementului sustenabil al resurselor în sectorul ospitalității;
- Elaborarea proiectului unui set de indicatori ai managementului sustenabil al resurselor specific hotelurilor sau restaurantelor, care să aibă un caracter **coerent, să nu presupună costuri ridicate de obținere a datelor și să poată fi perfecționat și adaptat** realităților fiecărei unități din sectorul ospitalității;
- Argumentarea utilității managementului deșeurilor în industria ospitalității și a acțiunilor de management operațional în scopul minimizării cantităților de **deșeur** pe fiecare stadiu al activității din restaurante;
- Modelarea fluxului de materii prime și deșeur

7.2. Metoda de cercetare

Metodologia de cercetare a implicat o combinație de tehnici cuprinzând studiul literaturii în domeniul turismului sustenabil și al managementului resurselor, precum și interviuri deschise cu manageri și proprietari de entități ospitaliere din destinația turistică Brașov. În scopul culegerii de informații au fost purtate discuții cu reprezentanți ai mediului academic și au fost urmărite conferințe și seminarii pe teme legate de protecția mediului și managementul companiilor din sectorul ospitalității. De asemenea, s-a folosit metoda observării directe a activității a trei hoteluri și trei restaurante din destinația turistică Brașov.

Abordarea studiului de caz privind fluxul materiilor prime și al deșeurilor într-un restaurant este realizată prin aplicarea metodei modelării funcționale. Din punct de vedere metodologic, s-a apelat și la scheme logice, la modele de reprezentare a tehnologiilor și a fluxurilor decizionale specifice managementului operațional.

7.3. Rezultate și discuții

7.3.1. Studiu privind conceptul managementului sustenabil

Managementul sustenabil preia conceptele specifice sustenabilității și le îmbină cu conceptele managementului. Managerii companiilor au rolul de a integra cerințele sustenabilității și principiile managementului, în mod sistematic și realist, pentru ca sustenabilitatea să nu fie doar o viziune, ci un teren de acțiune operațională.

7.3.2. Conceptul Managementului Sustenabil al Resurselor unei companii

Cvasitotalitatea lucrărilor de cercetare referitoare la managementul sustenabil al resurselor se referă la resurse naturale, dar nu acoperă și problematica managementului resurselor companiilor comerciale. În consecință, autorul propune următoarea definiție a managementului sustenabil al resurselor, prin translatarea principiilor sustenabilității la nivel microeconomic:

Managementul sustenabil al resurselor constituie un proces conștient de mobilizare și alocare a resurselor pentru producție și consum, astfel încât să se minimizeze impactul asupra mediului și să se maximizeze conservarea și re folosirea resurselor, în vederea îndeplinirii scopului organizației, în concordanță cu misiunea, finalitățile și responsabilitățile sale privind sustenabilitatea economică, socială și ecologică.

7.3.3. Conceptul managementului sustenabil al resurselor în sectorul ospitalității

În ultimele decenii, accesul la resurse a schimbat structura costurilor entităților ospitaliere, în direcția creșterii substanțiale a ponderii costurilor cu energia electrică, gazul metan, apa și materiile prime alimentare, alături de cheltuielile cu personalul.

Managementul sustenabil al resurselor în sectorul ospitalității înseamnă administrarea producției și serviciilor specifice, precum și influențarea comportamentului turiștilor și consumatorilor, astfel încât să se minimizeze impactul negativ asupra mediului natural și antropoc și să se maximizeze durata de menținere a valorii resurselor, potrivit principiilor economiei circulare.

7.3.4. Particularitățile managementului sustenabil al resurselor în sectorul ospitalității

Din discuțiile cu managerii operatorilor din sistemul ospitalității brașovene rezultă că principalele lor obiective sunt satisfacerea cerințelor clienților și asigurarea resursei de personal, preocupările privind impactul activității proprii asupra mediului fiind inexistente sau plasate la finalul enumerării. Câteva dintre barierele în aplicarea principiilor managementului sustenabil al resurselor, evocate de manageri ai restaurantelor și hotelurilor din destinația turistică Brașov, sunt următoarele: (a) restricțiile de cost impuse managerilor operaționali de acționarii și proprietarii entităților din ospitalitate; (b) ideea preconcepută că politicile prietenoase cu mediul nu asigură garanții privind incidența riscurilor alimentare.; (c) lipsa de experiență în aplicarea metodelor de evaluare a performanței în asigurarea sustenabilității proprii activității; (d) accesul limitat la resursele materiale și energetice, datorat poziției slabe, ca întreprinderi mici sau familiale, în raporturile cu marii retaileri de bunuri de consum și cu distribuitorii de energie.

Acordând o atenție mai mare sectorului restaurației, mai vitregit în lucrările de specialitate din țara noastră, în acest capitol este abordat conceptul managementului sustenabil al resurselor în sfera restaurației, ale cărui fundamente constau în: producție culinară și tehnologii eco (prestarea de servicii prietenoase cu mediul, folosirea de alimente etice, amenajări realizate cu materiale eco etc.) emisii reduse de bioxid de carbon (conservarea energiei și reducerea amprentei de carbon, reducerea consumurilor de apă și energie, folosirea resurselor locale), conservarea mediului (reducerea deșeurilor, reducerea poluării și economisirea resurselor prin reducere, reciclare și re folosire), educarea personalului și consumatorilor, sănătate, igienă și siguranță alimentară, responsabilitate socială [Wang ș.a., 2013].

7.3.5. Un proiect de sistem de indicatori ai managementului sustenabil al resurselor specific sectorului ospitalității

Indicatorii sunt variabilele folosite pentru prezentarea caracteristicilor sau stărilor în care se află o entitate sau un sistem la un moment dat.

În baza studierii literaturii științifice în domeniu și a experienței acumulate în activitatea practică în sistemul restaurației brașovene, putem afirma că acest sistem de indicatori trebuie să permită analiza pe patru direcții: (1) managementul resurselor alimentare și energetice, (2) managementul utilizării echipamentelor și instalațiilor, (3) managementul resursei umane și responsabilitatea socială, (4) managementul financiar al resurselor.

Asamblarea acestor subdimensiuni după logica fluxului sustenabil al resurselor în restaurante conduce la construirea cadrului de elaborare a sistemului de indicatori ai managementului sustenabil al resurselor în sistemul restaurației (figura nr. 7.7).

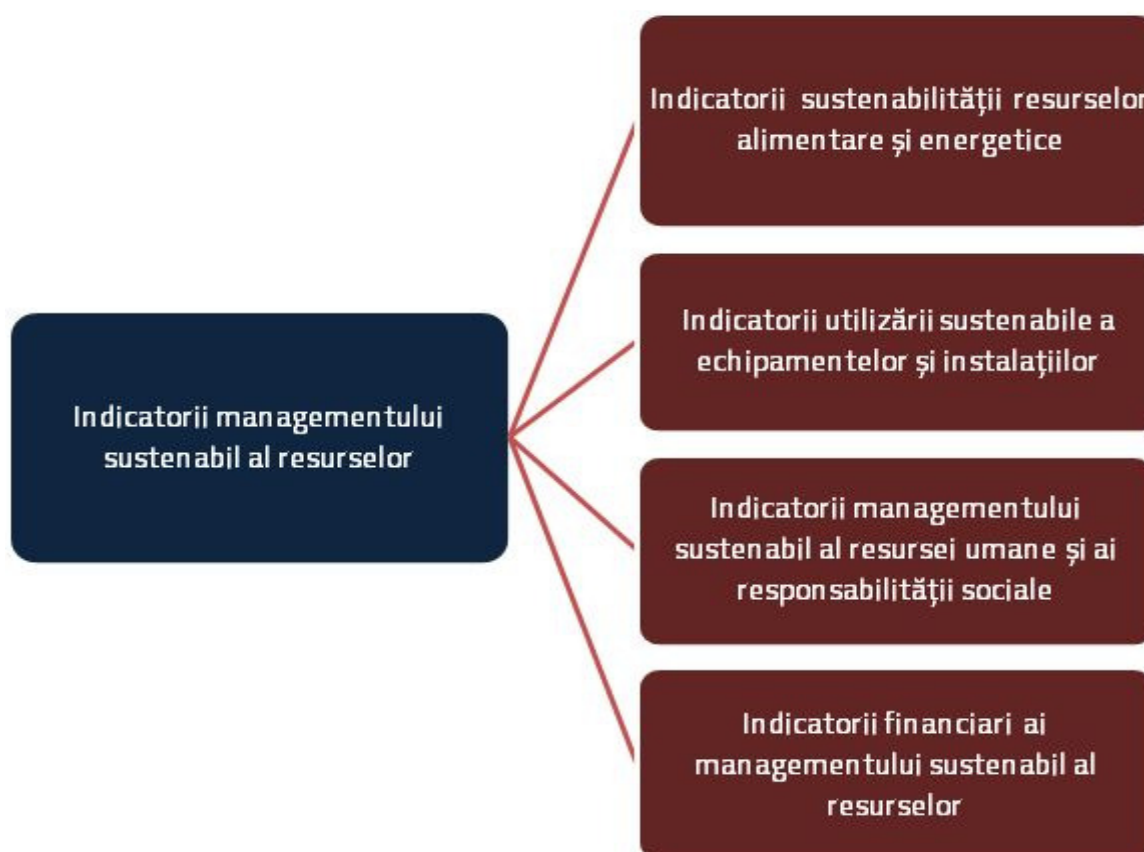


Figura nr. 7.7: Cadrul elaborării sistemului de indicatori ai managementului sustenabil al resurselor restaurantului

Indicatorii sustenabilității resurselor alimentare și energetice (fig. nr. 7.8) constituie dimensiunea fizică a sustenabilității, incluzând cinci subgrupe (subdimensiuni ale sustenabilității managementului resurselor).

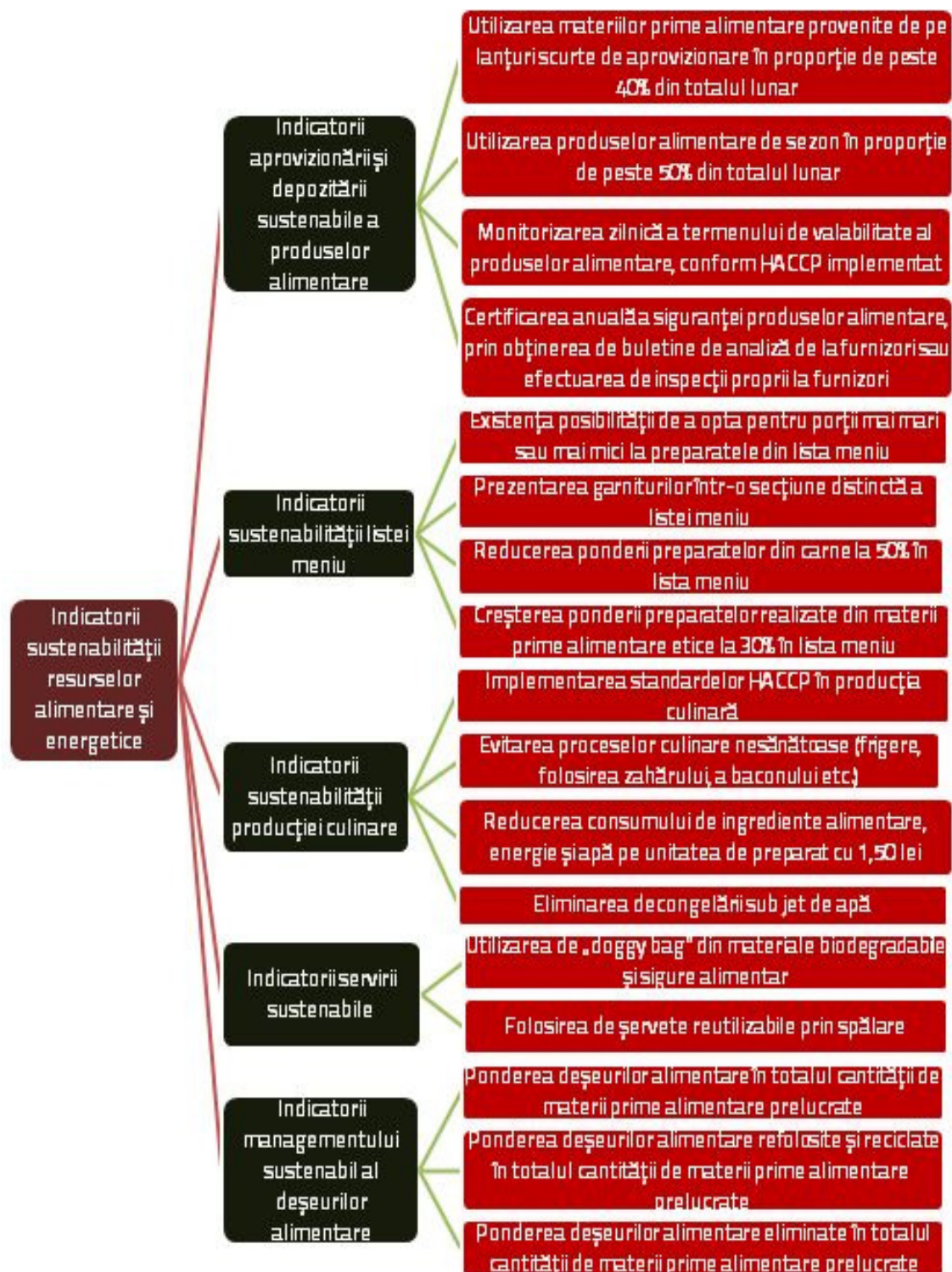


Fig. nr. 7.8: Indicatorii managementului sustenabil al resurselor alimentare și energetice

Indicatorii utilizării sustenabile a echipamentelor și instalațiilor din dotarea restaurantelor (figura nr. 7.9) sunt orientați către respectarea cerințelor privind protecția mediului, reducerea consumurilor de apă și resurse energetice și asigurarea siguranței alimentare. Cele mai mari cantități de energie sunt utilizate în cadrul restaurantelor de echipamentele și procesele care au loc în bucătării. Frigiderele și echipamentele de răcire sunt al doilea cel mai mare consumator de

energie din restaurante. Acestea funcționează în regim 24/7, astfel că toate soluțiile pentru reducerea consumului de energie pot determina economii consistente pe perioade lungi de timp.

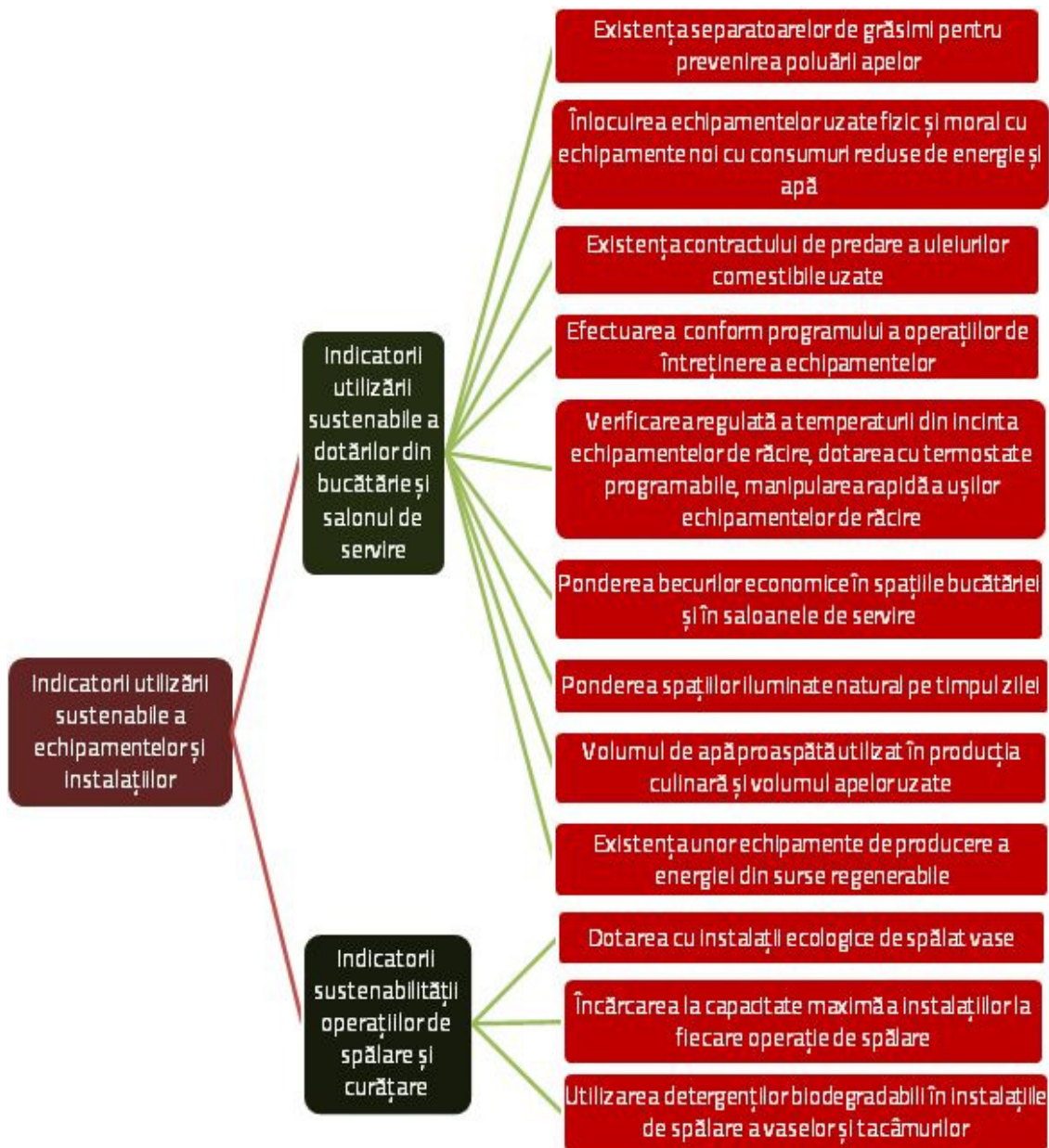


Fig. nr. 7.9: Indicatorii managementului sustenabil al echipamentelor și instalațiilor

Întrucât sectorul ospitalității acoperă aspecte multiple ale protecției mediului, dezvoltării economice și responsabilității sociale, este nevoie de competențe și know-how în managementul sustenabil, precum și de implicarea angajaților, ceea ce presupune un sistem de instruire bine structurat și relativ complex, pentru a se facilita atingerea obiectivelor sustenabilității [Brazdauskas și Gaigalaite, 2015]. Indicatorii managementului sustenabil al resursei umane și ai responsabilității sociale (figura nr. 7.10) vizează performanța entității ospitaliere din punct de vedere al echității și al implicării în bunul mers al comunității locale, cu mențiunea că atât indicatorii, cât și frontierele conceptelor sunt vagi, comparativ cu primele două grupe de indicatori.

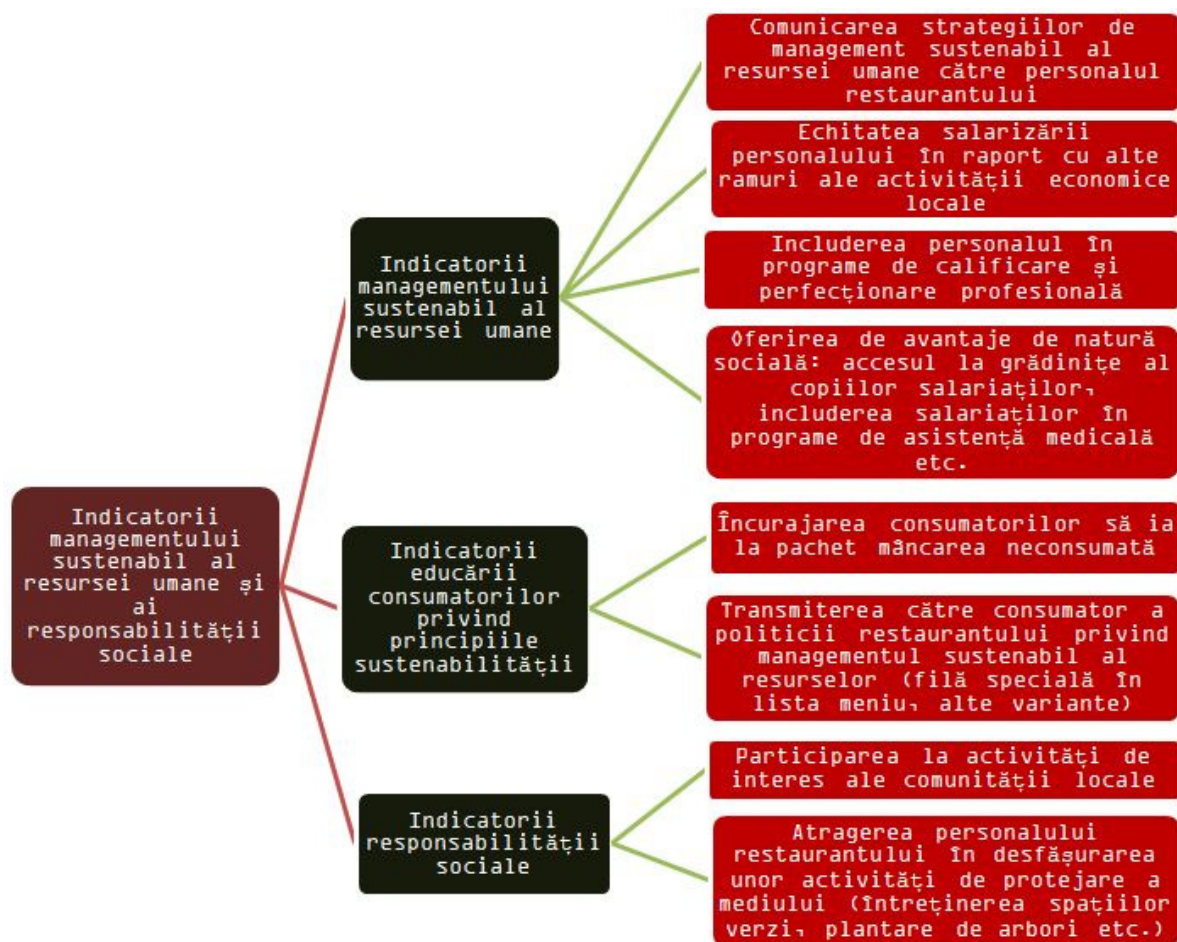


Fig. nr. 7.10: Indicatorii managementului sustenabil al resursei umane și al consumatorilor

Indicatorii financiari ai managementului sustenabil al resurselor (figura nr. 7.11) sunt orientați către determinarea profitului obținut pe unitatea fizică de resursă consumată în activitatea unui restaurant pentru obținerea respectivului volum al profitului.



Fig. nr. 7.11: Indicatorii financiari ai managementului sustenabil al resurselor

Acceptat de majoritatea reprezentanților sectorului restaurației, sistemul de indicatori ar permite entităților nu doar să răspundă la riscuri de mediu, la solicitări ale clienților sau la cerințe din reglementările legale, ci și să utilizeze sustenabilitatea pentru îmbunătățirea performanțelor și competitivității lor. În practică, în funcție de dimensiunea afacerii, este util un proces de selecție a unui număr mai redus de indicatori din cei 41 incluși în sistemul elaborat de autor, de la 2-3

indicatori în cazul restaurantelor cu număr mic de locuri, până la 10 – 20 de indicatori în cazul restaurantelor de lanț, prin aplicarea unor criterii de evaluare adaptate specificului fiecărei unități.

7.3.7. Studiu de caz privind aplicarea modelării funcționale în managementul deșeurilor

Activitatea unui restaurant poate fi descrisă ca un lanț logistic în care materiile prime alimentare sunt transformate într-un preparat culinar printr-o serie de procese cu derulare secvențială. Procesele de prelucrare, servire și debarasare adaugă valoare și creează, în același timp, deșeuri fizice și non-fizice. Chiar și operațiunile dintre procese pot să conducă la crearea de deșeuri. Experiența personală a autorului tezei arată că, în lipsa controlului pentru a observa variațiile și insuficiența utilizării unor resurse, managerii sunt expuși pierderilor.

Fiecărui stadiu al procesului de prelucrare a alimentelor într-un restaurant îi sunt asociate deșeuri (figura nr. 7.23), identificate în baza conceptului „ierarhiei deșeurilor” [Ministerul Mediului, 2013, Strategia Națională de Gestionare a Deșeurilor, pct. 4.1.1.].

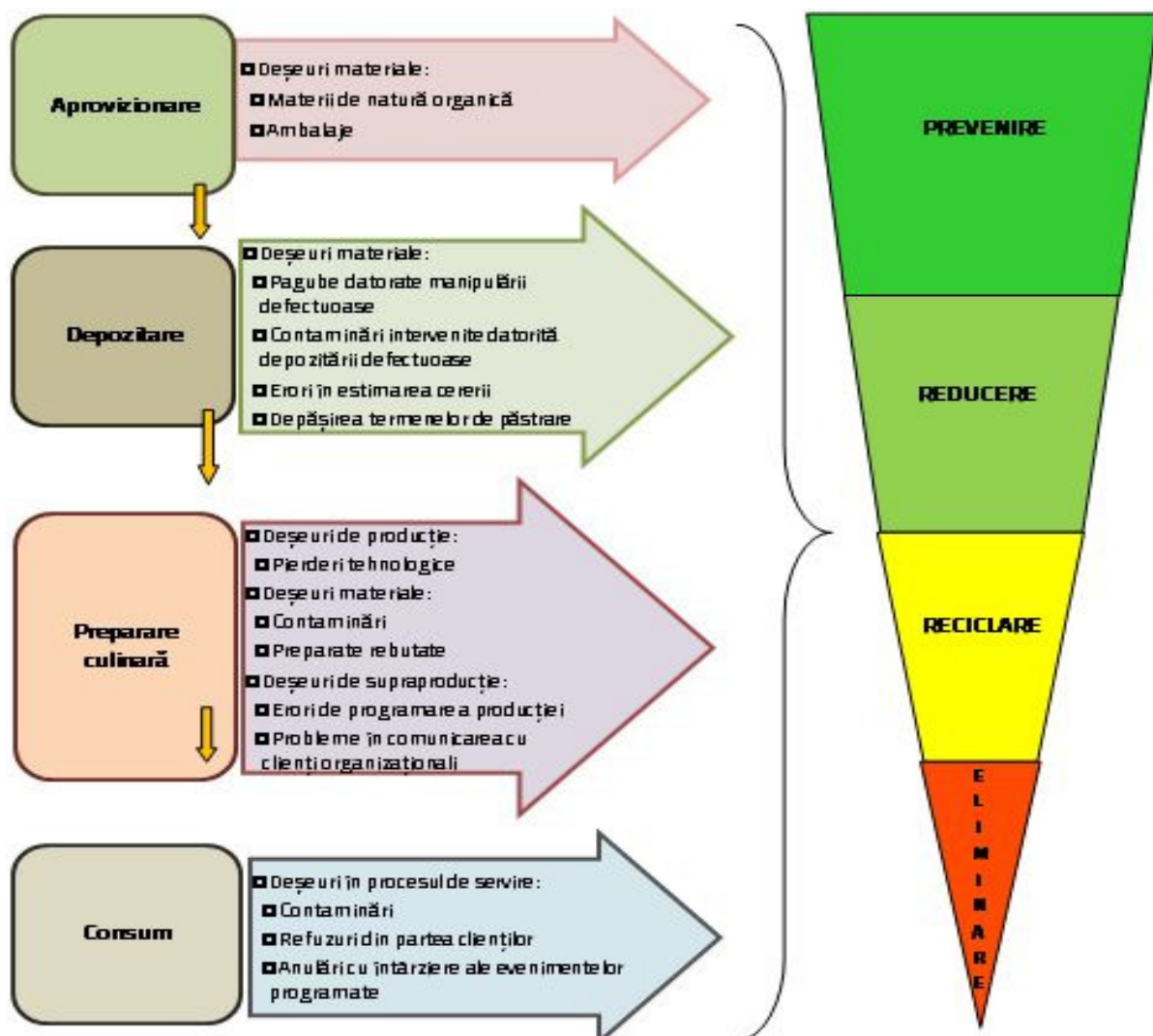


Fig. nr. 7.23: Cauze ale apariției deșeurilor fizice din sistemul restaurației în relație cu ierarhia tratamentului deșeurilor

În Anexa nr. 2 este prezentat procesul tehnologic al pregătirii și servirii unui preparat culinar comun – antricot de vită cu legume - înainte ca practicile de management al deșeurilor să fie revizuite. Pentru simplitatea prezentării a fost abordată exclusiv prepararea cărnii. Prin preluarea datelor efective rezultate din derularea operațiilor tehnologice descrise în Anexa nr. 2, au fost stabilite și evaluate cantitățile de deșeuri (tabelul nr. 7.5).

Tabelul nr. 7.5: Valoarea deșeurilor înaintea revizuirii practicilor de management al deșeurilor din procesul tehnologic al antricotului de vită

Etapa	Valoarea deșeurii rezultat în etapă (lei)	Valoare cumulată deșeu (lei)
1.	59,94	59,94
2.	21,24	81,18
3.	5,79	86,97
4.	14,55	101,52
5.	15,10	116,62

Ținând seama de cerința exprimată de managerii restaurantului, ca intervențiile asupra procesului tehnologic să nu necesite investiții în modernizarea utilajelor și echipamentelor din bucătărie, reconfigurări ale proceselor sau schimbarea schemei tehnologice, s-a considerat că prin unele adaptări ale conținutului listei meniu și prin ajustări ale relațiilor pe lanțul logistic extern se poate minimiza apariția deșeurii de antricot de vită și se pot crea oportunități de reutilizare sau reciclare a deșeurii.

După analiza lanțului logistic, s-a constatat că, prin revizuirea specificației de pregătire a preparatului „antricot de vită cu legume”, poate fi redusă rata de apariție a deșeurii, iar o parte din deșeurile generate pot fi refolosite sau reciclate. Noul model al fluxului de deșeuri este prezentat în Anexa nr. 3, iar datele detaliate privind cantitatea și valoarea deșeurii sunt descrise în tabelul nr. 7.6.

Cantitatea totală a deșeurii de carne de vită rezultat în urma desfășurării pe parcursul unei luni de zile a procesului tehnologic perfecționat pentru pregătirea preparatului „antricot de vită cu legume” a fost de 4,70 kg, cu 6,4% mai mică decât în schema tehnologică dinaintea aplicării practicilor de management al deșeurilor.

Tabelul nr. 7.6: Evaluarea deșeurii rezultat la pregătirea preparatului „Antricot de vită cu legume”, după revizuire

Evaluarea cantitativă și valorică a deșeurii din procesul tehnologic al antricotului de vită, după aplicarea practicilor de management al deșeurilor

Preparat: Antricot de vită cu legume

Preț unitar de achiziție (lei/kg) =	33
Cantitate/livrare (kg) =	30
Cost total de achiziție (lei) =	990
Cantitate brută/porție (g) =	160

Etapa	Descriere	Cantitate (kg)	Preț de piață (lei/kg)	Pondere cantității (%)	Valoare de piață (lei)	Valoare deșeu (lei)	Valoare cumulată deșeu (lei)
1. Recepție și prelucrare preliminară	Antricot de vită	30	33,00	100,00%	990,00		
	Deșeu op. 1	-0,56	0,00	-1,87%	0,00	-18,65	-18,65
	Cantitate comestibilă	29,44	33,63	98,13%	990,00		
	Produs secundar	1,44	x	4,80%	25,65	-22,77	x
	- capete antricot	0,60	20,00	2,00%	12,00	-8,18	-26,82
	- rest de porționare antricot	0,3	27,50	1,00%	8,25	-1,84	-28,66
	- carne vită lucru (hamburger)	0,54	10,00	1,80%	5,40	-12,76	-41,42
2. Congelare și depozitare	Cantitate înainte de op. 2	28,00	36,27	93,33%	1.015,65		
	Deșeu op.2	-0,64	0,00	-2,13%	0,00	-23,41	-64,83
3. Decongelare și tratament termic	Cantitate înainte de op. 3	27,36	37,12	91,20%	1015,65		
	Pierdere prin tratament termic (22%)	-5,98	0,00	-19,93%	0,00		
	Produs secundar	0,13	x	0,43%	1,28	-3,47	x
	- carne vită lucru (hamburger)	0,13	10,00	0,43%	1,28	-3,47	-68,30
4. Menținere și montare în farfurie	Cantitate netă în preparat finit	21,25	47,85	70,85%	1.016,93		
	Pierdere din prelevare probe	-0,25	0,00	-0,83%	0,00	-12,04	-80,34
5. Servire, debarasare și încasare	Refuzuri	-0,25	0,00	-0,83%	0,00	0,00	-80,34
	Resturi după consum	1,43	0,00	4,76%		0,00	-80,34

Nota: Costul total de achiziție se raportează la cantitatea utilă rămasă după fiecare etapă și se ajustează cu valoarea de piață a produselor secundare, rezultând cheltuiala unitară ce trebuie recuperată prin vânzarea antricotului de vită.

Dacă în varianta inițială, întreaga cantitate de deșeu de carne de vită era eliminată la groapa ecologică a municipiului, prin serviciul local de salubritate, după aplicare practicilor de management

al deșeurilor, cantitatea de deșeu de carne de vită rezultată a fost valorificată pe fiecare din cele 4 trepte ale ierarhiei deșeurilor avute în vedere:

- 1) Prevenirea: $Q_{Pd} = 400$ g; unde Q_{Pd} este cantitatea de antricot de vită care a fost orientată către alte procese culinare din bucătăria restaurantului.
- 2) Reutilizarea: $Q_{Rud} = 1.440$ g + 130 g = 1.570 g (33,4%); unde Q_{Rud} este cantitatea de deșeu de antricot de vită reutilizată.
- 3) Reciclarea: $Q_{Rcd} = 250$ g + 250 g + 1.430 g = 1.930 g (41,1%); unde Q_{Rcd} este cantitatea de deșeu de antricot de vită reciclată.
- 4) Eliminarea: $Q_{ed} = 560$ g + 640 g = 1.200 g (25,5%); unde Q_{ed} este cantitatea de deșeu de antricot de vită eliminată prin firma de salubritate.

Total deșeu carne de vită (fără cantitatea de 400 g din prima treaptă a ierarhiei): $Q_d = 4.700$ g; unde Q_d este cantitatea de deșeu de antricot de vită rezultată în treptele 2, 3 și 4.

Proporția deșeurilor refolosite a crescut de la 0% la 33,4%, prin identificarea unei funcții secundare pentru deșeurile rezultate în urma operațiilor de tranșare, decongelare și tratament termic. Reciclarea a crescut de la 0% la 41,1%, prin introducerea în proces a unor operații tehnologice simple. Deșeurile rămase (25,5%) nu s-a pretat refolosirii sau reciclării, fiind eliminate, dar este remarcabilă reducerea ponderii cantității de deșeu evacuate de la 100% la 25,5% (figura nr. 7.25).

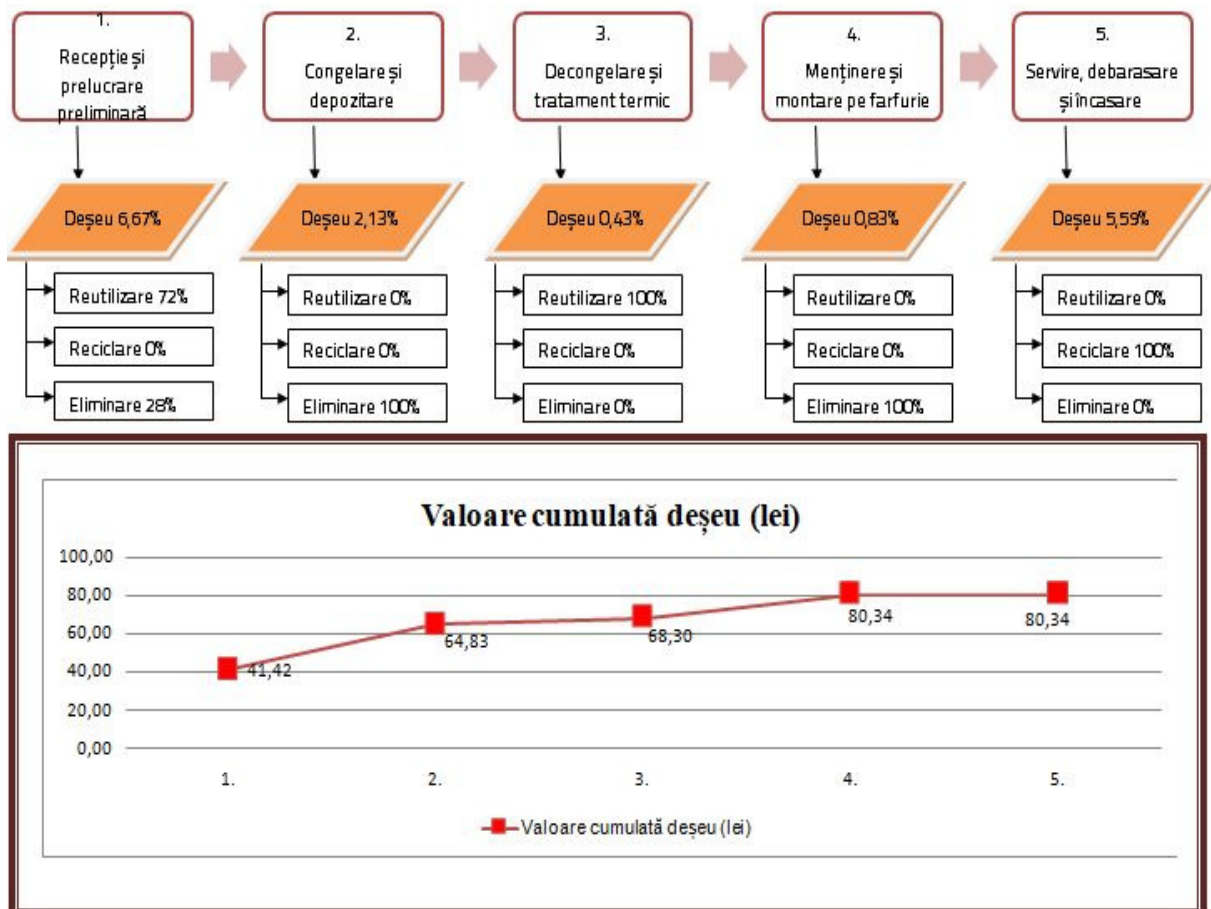


Fig. nr. 7.25: Modelul funcțional aplicat fluxului tehnologic al preparatului „Antricot de vită cu legume”, după aplicarea practicilor de management al deșeurilor

În consecință, au fost reduse semnificativ costurile de eliminare a deșeurilor și s-a manifestat responsabilitatea socială a restaurantului, prin dezvoltarea unor noi posibilități de valorificare a deșeurilor pe lanțuri logistice secundare. Putem aprecia că prin modificarea listei meniu și ajustarea fișei tehnologice a preparatului, în sensul reducerii cantității brute de antricot din porție de la 200 g la 160 g s-a reușit reducerea resturilor după consumul preparatului finit de la 1,83 kg la 1,43 kg, respectiv cu 400 g. Diminuarea cantității nete a unei porții de antricot de vită de la 160 g la 125 g determină creșterea numărului de porții de la 137 la 170, ceea ce duce la majorarea fluxului de venituri ale restaurantului cu aproximativ 15%, în ipoteza că diminuarea gramajului porției de carne este însoțită de ajustarea prețului de vânzare a preparatului finit în lista meniu. Activarea unor lanțuri logistice secundare, constând în donația probelor de preparat și a resturilor neconsumate de clienți către adăposturile pentru câinii fără stăpân, duce la diminuarea deșeurilor eliminați prin intermediul firmei de salubritate cu 1,67 kg/lună, reducându-se impactul ecologic al deșeurilor, dar economia înregistrată pe această cale are un impact financiar minor.

Tabelul nr. 7.7: Valoarea deșeurilor după revizuirea practicilor de management al deșeurilor din procesul tehnologic al antricotului de vită

Etapă	Valoarea deșeurilor rezultat în etapă (lei)	Valoare cumulată deșeu (lei)
1.	41,42	41,42
2.	23,41	64,83
3.	3,47	67,94
4.	12,04	80,34
5.	0,00	80,34

Față de procesul tehnologic inițial, valoarea cumulată a deșeurilor de carne rezultat în cazul preparatului „antricot de vită cu legume” se reduce cu 31%, de la 116,62 lei/lună la 80,34 lei/lună (tabelul nr. 7.7). Reducerea costurilor cu 36 lei/lună prin aplicarea practicilor de management al deșeurilor poate părea ne semnificativă, dar este vorba doar de o componentă dintr-un singur preparat. Dacă ținem seama că, în general, lista meniu a restaurantelor include circa 50 de preparate culinare, se poate aprecia că ar fi posibilă o reducere a costurilor cu 1.800 lei/lună, respectiv 21.600 lei/an, care ar acoperi cheltuielile anuale cu salariul unui lucrător necalificat din restaurant.

7.4. Concluziile cercetării

Principalele concluzii ale studiului privind optimizarea managementului resurselor și aplicarea principiilor economiei circulare în industria ospitalității sunt următoarele:

- 1) Susținerile autorului privind importanța managementului sustenabil al resurselor ca nouă paradigmă organizațională s-au concretizat prin propunerea unei definiții a acestui concept, precum și a unei definiții a managementului sustenabil al resurselor în sectorul ospitalității.
- 2) Una din particularitățile managementului sustenabil al resurselor în sectorul ospitalității ține de poziționarea sa în ultima secvență a procesului productiv, în relație directă cu

clientul final. În consecință, modul în care entitatea ospitalieră este manageriată are impact direct, impact în amonte și impact în aval asupra mediului.

- 3) În România se constată doar tentative marginale și fragmentate privind managementul sustenabil al resurselor în ospitalitate. S-au identificat câteva bariere evocate de managerii entităților din ospitalitatea turistică în aplicarea principiilor managementului sustenabil al resurselor.
- 4) A fost propus un nomenclator al resurselor folosite în sistemul restaurației, bazat pe clasificarea acestora în 7 categorii.
- 5) A fost elaborat un set de 41 de indicatori ai managementului sustenabil al resurselor restaurantelor, cu rol de ghid, având patru dimensiuni principale: (1) indicatori ai managementului produselor alimentare și al resurselor energetice, structurat în 5 subdimensiuni, (2) indicatori ai managementului hardware-ului restaurantelor, structurat în 2 subdimensiuni, (3) indicatori ai managementului software-ului restaurantelor, structurat în 3 subdimensiuni și (4) indicatori ai performanței financiare a managementului sustenabil al resurselor. În practică, în funcție de specificul și dimensiunea afacerii, este util un proces de selecție a 2-3 indicatori în cazul restaurantelor cu număr mic de locuri și până la 10 – 20 de indicatori în cazul restaurantelor de lanț.
- 6) Deși conceptul de „deșeu” pare simplu, multitudinea de definiții și interpretări ale acestuia denotă contrariul.
- 7) Au fost identificate soluții de reducere a deșeurilor în fiecare stadiu al activității în sectorul restaurației.
- 8) A fost aplicată metoda modelării funcționale pentru a reprezenta fluxurile de materii prime alimentare și costurile unitare cumulate pe lanțul logistic al unui restaurant tradițional din destinația turistică Brașov.
- 9) Din studiul de caz, a rezultat că modelul funcțional: (1) oferă un mecanism simplu și direct pentru analiza costurilor și managementul deșeurilor; (2) oferă un mecanism de analiză a configurărilor actuale și alternative ale procesului tehnologic, demonstrându-se că poate fi un instrument real de control al costurilor; (3) poate fi folosit pentru a facilita comunicarea internă în cadrul restaurantului și cea externă, cu alte organizații, în scopul diminuării cantităților de deșeuri din activitatea restaurantelor.

8. CERCETARE ASUPRA RIDICĂRII CALITĂȚII ACTIVITĂȚII PRIN ÎMBUNĂTĂȚIREA MANAGEMENTULUI APROVIZIONĂRII ÎN INDUSTRIA HOTELIERĂ ȘI A RESTAURAȚIEI

8.1. Obiectivele cercetării

În acest capitol sunt abordate cinci aspecte mai puțin studiate ale managementului aprovizionării:

- Examinarea relației comerciale dintre beneficiari și furnizori pe lanțul de aprovizionare-distribuție din sistemul ospitalității;

- Analiza atractivității companiilor din sectorul ospitalității turistice, care în prezent nu a fost abordată cu instrumentarul științific adecvat
- Investigarea relațiilor asimetrice în care cumpărătorul, companie din sectorul ospitalității turistice, este partea slabă;
- Realizarea unui studiu de caz privind aplicarea metodei Lanțurilor Markov pentru descrierea și previziunea necesarului de aprovizionat al unui restaurant cu certificare „bio”;
- Realizarea unui studiu de caz privind aplicarea modelului analizei ierarhice (AHP) pentru selecția furnizorilor de către companiile din sectorul ospitalității turistice, în baza criteriilor sustenabilității.

8.2. Metoda de cercetare

În cadrul acestui capitol a fost aplicată metoda modelării în analiza managementului lanțului de aprovizionare-distribuție în industria ospitalității, pornind de la studiul literaturii în domeniu.

Din interviurile deschise cu manageri sau responsabili ai sectorului de aprovizionare din 5 restaurante și 6 hoteluri din destinația turistică Județul Brașov, a rezultat că previziunea dinamicii consumului de resurse materiale și materii prime, în special materii prime alimentare, este necesară, dar și dificilă, întrucât consumul este dependent de preferințele clienților. Una dintre soluțiile adecvate aplicabilă în aceste situații este metoda Lanțurilor Markov, metodă cantitativă cauzală, în care variabila independentă este preferința de consum.

Avantajele metodei țin de aplicarea relativ facilă în practică și de faptul că nu este necesară culegerea de date pe perioade lungi anterioare. Metoda este indicată în studierea sistemelor a căror stare observată în momentul t depinde cu o anumită probabilitate de starea lor la momentul $t - 1$. Concret, s-a constatat că, în trecerea de la o perioadă de gestiune la alta, în orice unitate din sistemul ospitalității se manifestă o anumită inerție a consumului de resurse materiale, dar și unele tendințe, mai mult sau mai puțin sesizabile și previzibile. Drept urmare, notând cu m starea consumului de resurse materiale înregistrat la momentul t , se poate stabili probabilitatea de trecere la starea n a consumului de la momentul $t + 1$:

$$p_{mn} = \frac{x_{m \rightarrow n}^{(t,t+1)}}{x_m^{(t)}}$$

În ce privește atât de importanta problemă a selecției furnizorilor de către companiile din sistemul ospitalității, o metodă adecvată deciziilor specifice managementului activităților din sistemul ospitalității turistice, care comportă atât aspecte cantitative, cât și calitative, este procedeul analizei ierarhice (AHP – Analytic Hierarchy Process), metodă elaborată de Thomas Saaty în perioada 1971 – 1975, la Universitatea Pennsylvania [Saaty, 1987].

Ca și în cazul analizei multicriteriale, prin reducerea deciziilor complexe la o serie de comparații și prin sintetizarea rezultatelor, AHP capturează elementele de analiză subiectivă și obiectivă, incluzând însă și o tehnică utilă de verificare a consistenței evaluărilor efectuate de decidenți, ceea

ce asigură reducerea influențelor factorilor aleatorii. Întrucât presupune un efort organizatoric mai mare și calcule matematice de dificultate medie, este recomandată aplicarea metodei AHP în cazul resurselor materiale din grupa celor principale sau în cazul investițiilor în echipamente și instalații.

În esență, abordarea AHP pornește de la construirea unei ierarhii, constând în definirea unui scop, a unor criterii de selecție și a unui set de opțiuni alternative, în baza cărora se elaborează o serie de matrici care cuprind valori relative ale criteriilor și alternativelor. Este important de reținut că, întrucât unele criterii se pot afla în opoziție, cea mai bună soluție nu este cea care optimizează un anumit criteriu, ci cea care asigură cel mai bun compromis raportat la ansamblul criteriilor. Pe nivelul cel mai înalt al ierarhiei este poziționat scopul final al demersului, iar pe nivelurile inferioare sunt poziționate toate alternativele posibile. În ultimul pas al metodei AHP, toate calificativele din tabelele de decizie sunt agregate prin determinarea sumei produselor dintre scorurile alternativelor și ponderile criteriilor, astfel:

$$R_j = \sum_i v_i * r_{ij}$$

Prioritățile R_j astfel obținute se utilizează în final pentru clasificarea alternativelor și selectarea aceleia care satisface cel mai bine scopul final definit pe primul nivel al ierarhiei [Sevкли ș.a., 2008].

În continuare, se determină rata consistenței evaluărilor (RC), pentru a stabili gradul de consistență al evaluărilor decidentului în raport cu o rată a consistenței evaluărilor aleatorii, determinată de autorul metodei în funcție de ordinul matricii pătratică a evaluării. Dacă rata consistenței depășește 0,1 atunci se consideră că evaluările nu sunt demne de încredere (au fost realizate fără responsabilitate sau fără cunoașterea situației concrete).

În ultima etapă, se elaborează matricea performanțelor optime și se obține vectorul preferințelor finale, cel care oferă răspunsul problemei, respectiv meritele relative ale fiecărei oferte față de scopul final al companiei turistice.

8.3. Rezultate și discuții

8.3.2. Dependența asimetrică

Rolul puterii în relația dintre cumpărător și vânzător trebuie bine analizat, deoarece puterea o influențează decisiv.

Simetria într-o relație conduce la o legătură pe termen lung între furnizor și beneficiar. Dar poziția slabă într-o relație nu constituie întotdeauna un dezavantaj [Gelderman, 2003], întrucât, dacă un beneficiar și un furnizor pot înțelege influența unei relații asimetrică de dependență, vor putea să gestioneze și să dezvolte o relație durabilă.

Statutul de client atractiv este foarte util pentru obținerea de avantaje suplimentare din partea unui furnizor. Aceste avantaje implică inovarea, calitatea produsului furnizat, susținerea în bunul mers al afacerii, siguranța livrării, acordarea de discounturi de preț ș.a.

Clienții pot avea mai multe funcții pentru un furnizor. Walter ș.a. [2001] au sintetizat funcțiile unui beneficiar din perspectiva furnizorului (tabelul nr. 8.2) și le-au clasificat în două categorii: directe și indirecte.

Tabelul nr. 8.2: Funcțiile relației cu un client din perspectiva furnizorului

Beneficii monetare (directe)	
Funcția de profit	Furnizorii fac distincția între un client profitabil și unul de volum. Orice furnizor trebuie să aibă relații profitabile cu clienții, pentru a supraviețui pe termen lung.
Funcția de volum	Furnizorii sunt interesați și de cantitățile vândute, pentru a obține economii de scară, dacă sunt producători, sau pentru a obține discounturi de volum, dacă sunt distribuitori. De aceea, este de așteptat ca furnizorii să accepte reduceri de preț în cazul comenzilor de volum.
Funcția de protecție	Pentru a se asigura că nu vor avea dificultăți de încadrare în pragul de rentabilitate în perioadele de criză economică sau de scăderi accidentale ale volumului vânzărilor pe piațe, furnizorii sunt interesați să întrețină relații și cu clienți mai mici, chiar dacă relațiile cu aceștia nu sunt dintre cele mai favorabile.
Beneficii nemonetare (indirecte)	
Funcția de inovare	Furnizorii urmăresc stabilirea de relații cu clienții aflați în avangarda inovării sau a căror expertiză este recunoscută pe piață, oferindu-le discounturi de preț. Scopul este obținerea unor beneficii pe termen lung, la nivelul întregii piețe, provenind din asocierea cu un produs de vârf, cu șanse de creștere substanțială a vânzărilor. De asemenea, clienții, în calitate de utilizatori sunt o bună sursă de inovare, întrucât cunosc foarte bine ce perfecționări ar trebui aduse produsului livrat.
Funcția de promovare	Clienții mari, cei prestigioși sau cei despre care se știe pe piață că aplică criterii riguroase de selecție a furnizorilor vor beneficia de oferte mai favorabile din partea furnizorilor interesați să penetreze piața. Simpla includere a clientului respectiv în portofoliul propriu de clienți sau o recomandare din partea unui astfel de client îi poate asigura furnizorului o bună promovare.
Funcția de cercetare de piață	Furnizorii sunt interesați să obțină informații în timp real despre evoluțiile pieței, pentru că au oportunitatea de a reacționa rapid la schimbări și de a atenua riscurile, iar clienții care le pot oferi vor beneficia de un tratament privilegiat.

Funcția de acces	Clienții care își pun la dispoziția furnizorilor experiența proprie privind modalitățile de a fi acceptați în asociații comerciale, de a li se facilita relațiile cu mediul financiar sau cu autorități oficiale, permițând furnizorilor să obțină economii de timp și bani, vor beneficia, de asemenea, de un tratament privilegiat.
------------------	---

Sursa: adaptare după Walter ș.a. [2001]

8.3.3. Lanțul de aprovizionare în sectorul ospitalității turistice

În sistemul ospitalității, întreaga gamă de activități depuse pentru a realiza produsul turistic, din momentul conceperii și producției, până la consumul efectiv de către turiști poate fi definită ca un lanț de aprovizionare-distribuție.

În condițiile creșterii constante a prețurilor produselor alimentare, este esențial ca entitățile ospitaliere să dezvolte strategii inteligente bazate pe managementul lanțurilor de aprovizionare.

„Managementul lanțului de aprovizionare cu alimente constă într-un proces integrat de planificare, coordonare și control al tuturor activităților de pe lanțul de aprovizionare cu alimente, în scopul de a oferi o valoare superioară pentru consumator, la cel mai mic cost al lanțului de aprovizionare în ansamblu, satisfăcându-se și diversele cerințe ale altor părți interesate, cum sunt guvernele și organizațiile neguvernamentale” [van der Vorst, 2006, pag. 14]. În această definiție, lanțul de aprovizionare constă într-o serie de activități fizice și decizii, conectate în cadrul unui flux de produse alimentare și informații referitoare la acestea, la care sunt asociate fluxuri bănești și de transfer de proprietate. Lanțul de aprovizionare alimentar cuprinde toate organizațiile implicate în operațiile de pe fluxul alimentului de la producție la consumul final.

Astăzi este recunoscut faptul că asigurarea la timp, în cantitatea și de calitate contractată, la prețul și la locul de livrare stabilit a materiilor prime și mărfurilor alimentare este imperativă pentru succesul afacerii din ospitalitate [Gruia, 2017].

8.3.4. Lanțul scurt de aprovizionare – instrument în managementul aprovizionării

Lanțurile scurte de aprovizionare alimentare (LSAA) au apărut în paralel cu lanțurile clasice de aprovizionare cu alimente, având un rol esențial în dezvoltarea de noi rețele de aprovizionare, alternative la modelul global al aprovizionării cu alimente. Lanțurile convenționale de distribuție sunt dominate de retaileri și sunt caracterizate de distribuția asimetrică a puterii între firmele componente ale lanțului, de transporturi pe distanțe lungi și de sistemele industrializate de producție a alimentelor. În opoziție, LSAA sunt analizate și interpretate ca o strategie de îmbunătățire a rezilienței fermelor familiale, cu susținerea consumatorilor interesați, al comunităților locale și al organizațiilor societății civile [Galli și Brunori, 2007].

În ce privește noțiunea de „scurt”, aceasta trebuie înțeleasă în dublu context, în sensul că se referă nu numai la distanța în sens geografic, ci și la distanța în sens social:

- Distanța geografică se referă la distanța pe care produsul este transportat între punctul de producție și punctul de vânzare.
- Distanța socială are sensul formal de număr de intermediari între producător și consumator. În cazul LSAA, acest număr trebuie să fie zero, unu sau cel mult doi [Galli și Brunori, 2007]. Dacă există intermediari, aceștia trebuie să aibă rolul de a conecta producătorul și consumatorul, nu pe acela de neutralizare a identității unui produs și a segmentării relației dintre producător și consumator, așa cum se întâmplă în cazul distribuitorilor și retailer-ilor. Suplimentar criteriului numărului de intermediari, este esențial să se ia în considerație aspectul calitativ al relației producător-consumator, constând în volumul de informație despre produsul alimentar transmis consumatorului, care trebuie să fie întotdeauna superior în cazul LSAA.

Practica demonstrează că proximitatea geografică și proximitatea socială au adesea un impact favorabil asupra sustenabilității generale a bunurilor alimentare incluse într-un LSAA. Apartenența la un teritoriu evocă dependența LSAA de resursele locale și contribuția lor la dezvoltarea locală.

8.3.5. Studiu de caz: aplicarea metodei Lanțurilor Markov pentru previziunea dinamicii structurii consumului de preparate bio și tradiționale într-un restaurant cu specific local

Restaurantul de referință este situat în destinația turistică Județul Brașov și funcționează de peste jumătate de secol în Centrul istoric al Brașovului, fiind frecventat de turiști români și străini deopotrivă. În perioada în care s-a derulat analiza, lista meniu a restaurantului a inclus 48 de preparate culinare, care au fost grupate din rațiuni ce țin de obiectivul studiului de caz, în trei grupe, indiferent de poziționarea în listă la categoria gustări, supe, antreuri, feluri de bază sau deserturi: (1) preparate internaționale, (2) preparate tradiționale din bucătăria românească, ungurească și săsească și (3) preparate bio, pregătite din ingrediente alimentare aprovizionate în stare proaspătă din piețele agroalimentare și de la ferme agricole și producători atestați „Bio”.

Din evidențele operative ale restaurantului, s-au preluat datele referitoare la consumul de preparate, în expresie valorică, din fiecare an al perioadei de referință (tabelul nr. 8.3).

Tabelul nr. 8.3: Consumul valoric de preparate culinare din perioada de referință

(mii lei)

Grupa	Anul			
	Grupa	2016	2017	2018
Preparate „Bio”	I	180	214	179
Preparate tradiționale	II	320	345	378
Preparate internaționale	III	265	290	285
X	TOTAL	765	849	842

Pentru previziunea structurii consumului de preparate culinare din anul 2019, pe cele trei grupe definite mai sus, se parcurg etapele metodei, iar în final se înmulțește transpusa matricii probabilităților de tranziție cu vectorul structurii consumului din anul 2018.

$$\begin{bmatrix} 0,91901 & 0,01428 & 0,00727 \\ 0,08099 & 0,98572 & 0,00450 \\ 0,00000 & 0,00000 & 0,98823 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 21,3\% \\ 44,9\% \\ 33,8\% \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 20,4\% \\ 46,1\% \\ 33,4\% \end{bmatrix}$$

Interpretarea rezultatului aplicării metodei Lanțurilor Markov în previziunea structurii consumului de preparate „bio”, preparate tradiționale și preparate internaționale în anul 2019, este următoarea:

- Ponderea consumului de preparate „bio” va scădea de la 21,3% în anul 2018 la 20,4% în anul 2019;
- Ponderea consumului de preparate tradiționale va crește de la 44,9% la 46,1%, în dauna ponderii consumului de preparate „bio” și a consumului de preparate din bucătăria internațională, a căror pondere se va reduce de la 33,8% în anul 2018 la 33,4% în anul 2019.

8.3.6. Studiu de caz: aplicarea metodei AHP pentru selecția furnizorului de linie de spălat vase pentru un restaurant

Criteriile de selecție a ofertei au fost stabilite în baza opțiunilor unui număr de cinci manageri ai compartimentelor relevante din compania deținătoare a restaurantului care va utiliza instalația.

Pentru exprimarea opiniei, experților li s-a propus să utilizeze grila de comparare Saaty, pentru a evalua importanța relativă a unui atribut, comparativ cu un altul (atributele se compară două câte două), prin raportare la elementul de pe nivelul ierarhic imediat superior. Evaluarea s-a făcut de sus în jos, pornind de la nivelul cel mai înalt, spre nivelul inferior, prin completarea chestionarului din Anexa nr. 4. Figura nr. 8.7 prezintă structura ierarhiei problemei selectării furnizorului liniei de spălat vase, care cuprinde trei niveluri. Nivelul cel mai înalt este alocat scopului final al analizei, respectiv alegerea furnizorului care oferă cele mai bune condiții de livrare și echipamentul cel mai adecvat necesităților concrete ale restaurantului, iar pe nivelul următor se află criteriile de selecție a furnizorului. Nivelul al treilea al ierarhiei este destinat furnizorilor potențiali și ofertelor acestora.

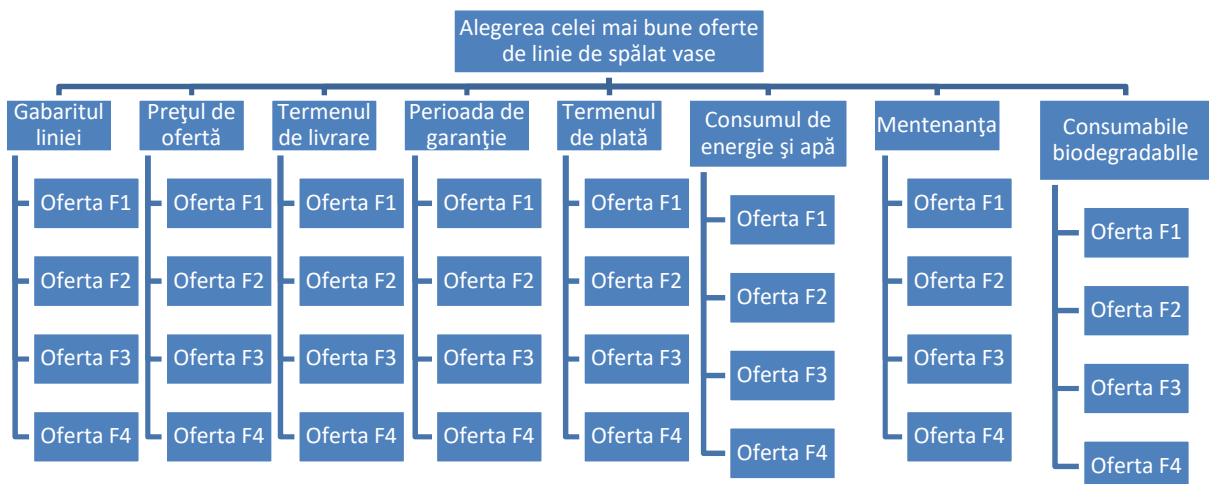


Fig. nr. 8.7: Structura ierarhică a problemei selectării ofertei de linie de spălat vase

Urmare procesului de evaluare a atributelor perechi, se creează un număr de matrici pătrate, denumite matrici brute ale preferințelor relative.

Potrivit principiului evaluării de sus în jos, în prima etapă, experților li s-a cerut să compare criteriile de selecție a celei mai bune oferte de linie de spălat vase, conform grilei cu nouă trepte de apreciere a importanței. Notele acordate de experți au fost agregate, pentru a obține o singură evaluare aferentă unei comparații, așa cum sunt prezentate în tabelul nr. 8.9:

Tabelul nr. 8.9: Matricea brută a evaluării importanței criteriilor de selecție

CRITERIUL	Gabaritul liniei de spălat vase	Prețul de achiziție	Termenul de livrare	Perioada de garanție	Termenul de plată	Consumul de energie și apă	Mentenanța	Utilizarea de consumabile bio
Gabaritul liniei de spălat vase	1	5	7	7	9	3	5	2
Prețul de achiziție	1/5	1	4	4	3	1	2	2
Termenul de livrare	1/7	1/4	1	3	1	1/2	1/2	1/3
Perioada de garanție	1/7	1/4	1/3	1	3	1/2	1	1/3
Termenul de plată	1/9	1/3	1	1/3	1	1/2	1/2	1/3
Consumul de energie și apă	1/3	1	2	2	2	1	1	1
Mentenanța	1/5	1/2	2	1	2	1	1	1/2
Utilizarea de consumabile bio	1/2	1/2	3	3	3	1	2	1

Pe diagonala principală este înscrisă cifra 1, întrucât fiecare criteriu are o importanță egală cu el însuși.

După normalizarea matricii brute a evaluării importanței criteriilor de selecție prin raportarea fiecărui calificativ la suma calificativelor pe coloană, aplicând metoda mediei aritmetice pe liniile matricii, este calculat vectorul preferințelor relative ale criteriilor de evaluare a ofertelor liniei de spălat vase. Vectorul preferințelor relative este un vector coloană pe care, din rațiuni de economie

de spațiu, îl prezentăm ca un vector linie: $\bar{w}_i^{criterii} = (0,3902; 0,1386; 0,0588; 0,0581; 0,0405; 0,1014; 0,0794; 0,1331)^T$.

Revenind la cei patru furnizori, în continuare se compară, doi câte doi, furnizorii potențiali, în funcție de gradul de satisfacție față de îndeplinirea fiecăruia dintre cele opt criterii. Prima matrice (tabelul nr. 8.12) prezintă evaluarea decidenților referitoare la modul în care furnizorii potențiali îndeplinesc cerințele criteriului „gabaritul liniei de spălat vase”, prin calculul mediei geometrice a evaluărilor individuale:

Tabelul nr. 8.12: Matricea brută a comparațiilor furnizorilor potențiali după criteriul gabaritul liniei de spălat vase

FURNIZORUL	F1	F2	F3	F4
F1	1	1/3	2	1/2
F2	3	1	5	2
F3	1/2	1/5	1	1/3
F4	2	1/2	3	1

Următoarele șase matrici, prezentate în Anexa nr. 5, cuprind evaluările gradului de satisfacție aferent celor patru oferte, ținând seama de următoarele șase criterii enunțate.

Etapa finală a aplicării metodei constă în construirea matricii performanței optime (tabelul nr. 8.15), unde pe coloane apar criteriile, iar pe linie sunt înscrise scorurile obținute de fiecare ofertă/alternativă în funcție de evaluările experților companiei turistice:

Tabelul nr. 8.15: Matricea performanței optime

FURNIZORUL/ OFERTA/ ALTERNATIVA	Gabaritul liniei de spălat	Prețul de achiziție	Termenul de livrare	Perioada de garanție	Termenul de plată	Consumul de energie și	Mentenanța	Utilizarea de consumabile bio
Prioritatea criteriului	0,3747	0,1546	0,0570	0,0564	0,0410	0,1054	0,0778	0,1331
F1	0,1575	0,1717	0,2857	0,0646	0,2333	0,0909	0,1111	0,1409
F2	0,4824	0,2684	0,1429	0,1650	0,1397	0,0909	0,2222	0,3373
F3	0,0883	0,4618	0,2857	0,2755	0,0847	0,5455	0,4444	0,2401
F4	0,2718	0,0981	0,2857	0,4949	0,5423	0,2727	0,2222	0,2817

Această matrice sumarizează capacitățile celor patru linii de spălat vase, comparativ cu așteptările companiei turistice. Rezultă că, dacă gabaritul liniei de spălat vase ar fi singurul criteriu de apreciere a ofertelor, atunci compania turistică ar opta pentru linia oferită de F2; dacă singura cerință ar fi prețul de achiziție cel mai scăzut, oferta câștigătoare ar fi cea prezentată de F3 ș.a.m.d.

Compania turistică are însă o abordare mai cuprinzătoare a problemei selectării celei mai favorabile oferte, motiv pentru care în tabel, pe primul rând, sunt înscrise prioritățile relative ale criteriilor selectate. În scopul adoptării deciziei care să satisfacă în cea mai mare măsură ansamblul criteriilor, se ponderează nota acordată fiecărei oferte cu scorul fiecărui criteriu și se însumează pe linie, pentru fiecare ofertă/furnizor/alternativă. Se obține astfel un vector al gradului în care liniile de spălat vase oferite satisfac nevoile companiei turistice. Vectorul rezultat este $\overline{w}_i^{\text{performanței generale}} = (0,1520; 0,3172; 0,2638; 0,2670)^T$ și poate fi exprimat în cuvinte astfel:

$$\text{Performanța} \times \text{Cerința} = \text{Performanța generală}$$

În consecință:

- Linia oferită de F1, care a obținut scorul 0,1520, pare că satisface în cea mai mică măsură cerințele reunite ale celor 8 criterii alese de experții companiei și deci, scopul final al analizei, respectiv alegerea furnizorului care oferă cele mai bune condiții de livrare și echipamentul cel mai adecvat necesităților concrete ale restaurantului;
- Ofertele F3 și F4 au obținut scoruri relativ apropiate, 0,2638 și 0,2670, rezultând că întrunesc într-o măsură destul de mică așteptările companiei turistice;
- Furnizorul potențial F2 a obținut scorul cel mai ridicat, 0,3172, oferta sa fiind cea care va fi selectată de compania turistică, deși s-a clasat pe ultimul loc în aprecierile experților după criteriul termenului de livrare și după criteriul consumurilor de energie și apă în exploatarea curentă. Importanța relativă mai ridicată acordată de compania turistică restricțiilor privind dimensiunile liniei de spălat de vase, precum și celor referitoare la protecția mediului au poziționat oferta F2 pe primul loc, prin aplicarea metodei analizei ierarhice rezultând că această alternativă/ofertă satisface în cel mai înalt grad ansamblul cerințelor.

Avantajele acestei metode de selecție a furnizorilor sunt: se reduc incertitudinile, timpul și efortul alocat selecției celui mai bun furnizor disponibil; strategiile companiei turistice sunt reflectate în activitatea de aprovizionare sau de investiții; transparență superioară, întrucât prin utilizarea procedurii analizei ierarhice se reduc riscurile induse de raționamentele și interesele decidenților individuali, precum și de erorile posibile ori imprecizia unora dintre experții consultați; metoda AHP permite companiilor turistice să identifice punctele forte și punctele slabe ale lanțului lor logistic, deci să acționeze pentru adecvarea obiectivelor furnizorilor la propriile obiective.

Abordarea inovativă a problemei selecției furnizorilor companiei turistice, prin aplicarea metodei procesului analizei ierarhice și încorporarea unor criterii legate de aplicarea principiilor sustenabilității constituie un element de noutate al tezei.

8.4. Concluziile cercetării

Principalele concluzii ale cercetării privind ridicarea calității activității prin îmbunătățirea managementului aprovizionării sunt următoarele:

- 1) S-au menționat căile principale prin care aprovizionarea contribuie la bunul mers al afacerilor din Industria ospitalității și obiectivul strategic al aprovizionării.

- 2) Din punct de vedere metodologic, s-a aplicat metoda modelării atât în analiza managementului lanțului de aprovizionare și a asimetriei relațiilor pe lanțul logistic din sistemul ospitalității, cât și în previziunea dinamicii și structurii consumului de materii prime alimentare, respectiv în procesul selecției furnizorilor în unitățile din sectorul restaurației.
- 3) A fost prezentat modelul lui Kraljic și s-au detaliat strategiile companiilor din sistemul ospitalității în raporturile cu furnizorii, în urma încadrării input-urilor de la furnizori în patru cadrane în funcție de impactul asupra profitului companiei și de riscul de aprovizionare.
- 4) S-au discutat diferențele între categoriile de input-uri ca urmare a proiectării relațiilor de dependență și putere asupra modelului Kraljic.
- 5) S-au clasificat lanțurile de aprovizionare după sistemul de guvernare și s-a definit conceptul lanțului de aprovizionare-distribuție în turism.
- 6) S-a definit conceptul și s-au prezentat tendințele moderne în managementul lanțurilor de aprovizionare, punându-se accentul pe importanța managementului eficient al lanțului de aprovizionare, ca axă în jurul căreia gravitează afacerile din sectorul ospitalității.
- 7) S-a discutat conceptul lanțului scurt de aprovizionare și rolul lor în asigurarea sustenabilității ecologice, sociale și economice a activităților desfășurate în sistemul ospitalității. În acest context, s-au prezentat câteva experiențe locale privind lanțurile scurte de aprovizionare și s-au adus argumente în favoarea menținerii unui lanț de aprovizionare sănătos pentru asigurarea profitabilității și sustenabilității companiilor din sectorul restaurației.
- 8) Pentru previziunea structurii și dinamicii vânzărilor de preparate culinare prin metoda Lanțurilor Markov s-a recurs la un studiu de caz efectuat în cadrul unui restaurant cu specific tradițional din destinația turistică Județul Brașov. Având în vedere tema tezei și aspectele cercetate în acest capitol, s-a urmărit previziunea comportamentului de consum al mâncărilor din lista meniu a restaurantului, care au fost încadrate în următoarele grupe: (1) preparate internaționale, (2) preparate tradiționale din bucătăria românească, ungurească și săsească și (3) preparate bio, pregătite din ingrediente alimentare aprovizionate în stare proaspătă din piețele agroalimentare și de la ferme agricole și producători atestați „Bio”.
- 9) Constatarea esențială în urma desfășurării studiului de caz este aceea că ponderea consumului de preparate tradiționale va crește într-un ritm moderat, în dauna ponderii consumului de preparate „bio” și a consumului de preparate din bucătăria internațională.
- 10) Importantă problemă a selecției furnizorilor unei companii turistice din sistemul ospitalității a fost abordată în cadrul celui de-al doilea studiu de caz, prin aplicarea în premieră a metodei procesului analizei ierarhice pentru adoptarea deciziei în baza unor criterii raționale, ierarhizate în funcție de interesele restaurantului.

11) Limitele procedurii analizei ierarhice constau în: (1) faptul că nu ține seama de incertitudinea indusă de comportamentul furnizorilor și dinamica acestuia într-o perioadă trecută, a căror cunoaștere ar putea îmbunătăți procesul selecției, (2) modelele AHP sunt caracterizate de un grad mare de specificitate, în funcție de contextul deciziei. Acest aspect presupune că modificarea obiectului aprovizionării sau a nevoilor companiei turistice va determina modificarea structurii ierarhiei, a criteriilor și a ponderilor acestora.

9. CERCETARE REFERITOARE LA OPTIMIZAREA MANAGEMENTULUI SISTEMELOR DE RESTAURAȚIE ÎN BAZA CERINȚELOR INGINERIEI ȘI ETICII MENIULUI

9.1. Obiectivele cercetării

Obiectivul capitolului vizează eficientizarea structurală și funcțională a meniului, în baza datelor obținute din explorarea relației dintre satisfacția consumatorului, motivația alegerii alternativelor organice și etice din meniul restaurantelor și disponibilitatea operatorilor din sectorul ospitalității de a introduce în meniuri preparate culinare incluse în gama produselor sănătoase și etice.

Întrebările la care cercetarea își propune să răspundă sunt următoarele:

- Care este perspectiva operatorilor restaurantelor din regiunea turistică Brașov privind alimentația etică?
- Care este metoda operațională adecvată de selecție a produselor din meniu care întrunesc scopul dual al generării profitului așteptat de operatorii restaurantelor și al promovării la vânzare a alimentelor etice.

9.2. Metoda de cercetare

Datele privind comportamentul consumatorilor români în relație cu alimentația etică au fost obținute din informațiile date publicității de companiile Unilever Food Solutions și Planet Retail, din comunicate de presă ale asociațiilor profesionale și patronale din domeniu și ale altor părți interesate, iar pentru observarea disponibilității operatorilor restaurantelor brașovene de a promova alimentele etice în meniuri a fost folosită metoda interviurilor cu 20 de manageri de restaurante. Interviurile au fost realizate de autor, care face parte din corpul de practicieni în sistemul ospitalității din regiunea turistică Brașov, sub monitorizarea unor specialiști de la Facultatea de Alimentație și Turism din Universitatea „Transilvania” Brașov.

Colectarea datelor pentru analiza mixului de preparate a fost realizată în cadrul unui restaurant cu specific tradițional din destinația turistică Județul Brașov, obținându-se informații referitoare la: costul materiilor prime alimentare, cota adaosului comercial al preparatelor și numărul de preparate vândute într-o anumită perioadă de gestiune.

Analiza a fost realizată în baza metodei analizei multidimensionale, prin adaptarea soluției propuse de Cohen, Ghiselli și Schwartz [2006], care permite examinarea mixului de preparate din meniu în funcție de influența mai multor factori.

9.4. Rezultate și discuții

9.4.1. Consumatorii și operatorii restaurantelor în relație cu alimentația etică

Tehnica de lucru s-a bazat pe un eșantion, iar rezultatele trebuie luate în considerare în mod limitat, având doar valoare indicativă privind practicile din sectorul restaurației brașovene. Procedura de colectare a datelor a constat în discuții față-în-față și în interviuri telefonice desfășurate în perioada iunie-noiembrie 2015, prin aplicarea unui chestionar semi-structurat (Anexa nr. 6). Datele obținute au fost sistematizate, în funcție de influența inhibitorie sau favorizantă asupra consumului de alimente și preparate culinare etice, în tabelul nr. 9.1.

Tabelul nr. 9.1: Factori de influență a consumului de alimente și preparate culinare etice

Nr. crt.	DOMENIUL	FACTORI INHIBITORI	FACTORI FAVORIZANȚI
1.	Comportamen- tul de consum	<ul style="list-style-type: none"> publicul este prea puțin avizat despre beneficiile hranei sănătoase și despre semnificația alimentelor etice. în rândul consumatorilor români există prejudecăți adânci, care îi fac pe mulți să ia în glumă alimentația organică sau comportamentul etic de consum alimentar. 	<ul style="list-style-type: none"> un număr tot mai mare dintre clienții restaurantelor devin tot mai atenți la ceea ce consumă, fiind interesați de conținutul preparatelor culinare, dar și de zona de proveniență și de modul de procesare, motiv pentru care transparența operatorilor din sistemul ospitalității a devenit foarte importantă.
2.	Percepția alimentelor etice	<ul style="list-style-type: none"> cei ce iau masa în oraș consideră că mâncarea sănătoasă din meniuri pare neapetisantă, nesățioasă și scumpă, însă și-ar dori totuși să aibă la dispoziție mai multe opțiuni sănătoase. Se suspectează faptul că producătorii de alimente alterează produsul de bază, astfel că nici alimentele considerate sănătoase, nu mai sunt, de fapt, sănătoase. 	<ul style="list-style-type: none"> o tendință care a luat amploare în ultimii ani este cea a alimentelor din categoria „X.-free”, adică produse care nu conțin unul sau mai multe ingrediente ce pot dăuna unei categorii de consumatori cu diferite sensibilități, cum ar fi glutenul, lactoza sau alți alergeni.
3.	Producția culinară	<ul style="list-style-type: none"> bucătăria românească este o bucătărie „grea”, cu aproape totul fiert sau fript, cu combinații periculoase de cartofi, carne și făinoase. 	<ul style="list-style-type: none"> în pofida condițiilor economice dificile, consumatorii caută preparate cu care să se răsfete, rămân atenți la calitate, dar și la prețul pe care sunt dispuși să-l

		<ul style="list-style-type: none"> • multe restaurante se confruntă cu problema spațiilor de depozitare extrem de limitate, cu dificultăți în respectarea cerințelor privind controlul temperaturii și umidității. • termenul scurt de păstrare în stare proaspătă a fructelor și legumelor majorează rata deșeurilor alimentare. 	<p>plătească pentru plăcerile culinare. Ca răspuns, operatorii HoReCa oferă preparate artisanale, pregătite „în casă”, organice și de tip „fair-trade”, care promovează agricultura locală, ca mod de susținere a economiei regionale, dar și ca inițiativă ecologică, de reducere a emisiilor de carbon asociate cu transportul, bunul tratament al animalelor sacrificate și alte aspecte de etică.</p>
4.	Marketingul și promovarea	<ul style="list-style-type: none"> • cantitatea de stimuli vizuali, olfactivi și auditivi la care publicul este supus zilnic. 	<ul style="list-style-type: none"> • reducerea prețului, îmbunătățirea gustului și evidențierea produselor sănătoase prin grafica listei meniu încurajează selecția acestora de către consumatori.
5.	Managementul și asigurarea sustenabilității economice a restaurantelor	<ul style="list-style-type: none"> • problemele sănătății și nutriției, precum și responsabilitatea socială sunt considerate de managerii restaurantelor ca mai puțin importante decât volumul vânzărilor, profitul sau cererea insuficientă. • unele restaurante consideră că sezonabilitatea produselor proaspete nu este compatibilă cu consistența și predictibilitatea meniului. 	<ul style="list-style-type: none"> • comparativ cu managerii restaurantelor cu servicii complete, managerii restaurantelor fast-food au apreciat că clienții lor sunt mai înclinați să accepte modificări în meniu; • preparatele pe bază de legume și fructe beneficiază de avantajul simplității rețetei și a procesului de pregătire culinară.
6.	Tendențele pieței locale a alimentului etic	<ul style="list-style-type: none"> • mulți operatori au constatat că clienții care servesc masa la restaurant sunt mai indulgenți cu ei înșiși, oferindu-și libertatea de a comanda ceea ce le place, fără restricții. De aceea, managerii restaurantelor nu estimează că vor avea o cerere semnificativă pentru alimente 	<ul style="list-style-type: none"> • operatorii restaurantelor se așteaptă ca, în viitor, meniul lor să cuprindă mai multe preparate inovative, proaspete, cu arome și condimente originale. • oferta de preparate sănătoase în restaurante va crește într-un ritm lent, în timp ce preparatele de compromis se vor vinde în

	<p>sănătoase în viitor.</p> <ul style="list-style-type: none"> • chiar dacă se afișează aportul caloric pentru fiecare fel de mâncare, clienții nu țin seama de ele. 	<p>continuare mai bine.</p> <ul style="list-style-type: none"> • fructele și legumele constituie un instrument pentru a oferi clienților alimente creative, cu arome originale.
--	---	--

Informațiile sintetizate în tabelul nr. 9.1, structurat pe cele șase domenii de analiză denotă că: (1) există o corelație pozitivă între nivelul de cunoștințe ale consumatorilor și probabilitatea de selecție a preparatelor culinare sănătoase și etice din listele meniu, (2) este nevoie de perfecționarea profesională a angajaților din producția culinară și de acțiunea sinergică a restaurantelor și furnizorilor de ingrediente alimentare etice pentru a prelungi termenul de păstrare în stare proaspătă a fructelor și legumelor organice și pentru a îmbunătăți calitățile gustative ale preparatelor culinare etice, (3) ar fi utilă implicarea mai directă a autorităților publice, a instituțiilor de învățământ superior și a institutelor de cercetare în domeniul alimentar în conștientizarea de către managerii unităților din sistemul restaurației a avantajelor rezultate din apelul la lanțurile scurte de aprovizionare cu ingrediente alimentare etice și cu privire la modalitățile de marketing și promovare a preparatelor culinare etice, (4) există un număr mare de factori de rezistență față de includerea preparatelor culinare sănătoase/bio/etice în listele meniu, aduși în discuție de managerii restaurantelor, care relevă influența negativă a factorilor respectivi asupra sustenabilității economice a unităților pe care le conduc, (5) aprecierile managerilor unităților din sistemul restaurației din destinația turistică Județul Brașov cu privire la tendințele pieței locale a alimentului etic sunt rezervate, în contextul observat al comportamentului de consum alimentar al turiștilor.

9.4.2. Optimizarea meniului prin analiza multidimensională

Pentru analiza multidimensională a listei meniu a restaurantului cu specific tradițional au fost considerați următorii 4 factori: (a) popularitatea preparatului; (b) costul preparatului; (c) contribuția marginală/cota adaosului comercial a preparatului; (d) indexul profilului etic al preparatului.

În cazul atributelor pentru care valorile scăzute sunt asociate performanței mai bune (în studiul de caz: costul materie prime), valoarea normalizată a atributului i al preparatului j este dată de relațiile:

$$z_{ij} = \frac{Max_i - V_{ij}}{R_i} \times 10 \quad \text{și} \quad R_i = Max_i - Min_i$$

unde:

V_{ij} - valoarea atributului i în cazul preparatului j ;

Max_i - valoarea cea mai mare a atributului i , luând în considerare toate preparatele din categoria analizată;

Min_i - valoarea cea mai mică a atributului i , luând în considerare toate preparatele din categoria analizată;

R_i - dimensiunea intervalului dintre valoarea cea mai mare a atributului i și valoarea cea mai mică a acestuia, luând în considerare toate preparatele din categoria analizată.

Valorile normalizate ale factorilor de apreciere a performanței preparatelor și forma profilului preparatelor selectate pentru comentarii este prezentată în tabelul nr. 9.2.

Tabelul nr. 9.2: Valorile normalizate ale factorilor de apreciere a preparatelor din lista meniu a restaurantului

Denumirea preparatului	Factorii analizați				Profilul general al preparatului	Topul preparatelor
	Popularitatea (a)	Costul materiei prime (b)	Cota adaosului comercial (c)	Etica preparatului (d)		
Ciolan săsesc	1,72	0,00	10,00	0,90	5,28	17
Coaste de porc la grătar	6,55	3,55	2,78	1,00	36,02	11
Sarmale ardelenesti	6,47	4,77	1,62	1,70	37,77	10
Pulpe de rață cu varză	1,97	4,17	3,92	2,90	45,37	8
Pulpe de pui cu spanac	3,61	6,57	3,31	5,90	75,75	2
Saramură de crap	1,43	4,00	4,13	3,50	45,59	6
Jambon în crustă	0,00	3,83	1,13	1,30	9,39	16
Tochitură	3,45	4,78	2,85	4,30	49,07	5
Crochete brașovene	3,11	8,24	1,03	1,50	32,82	13
Platoul Dracula	1,18	4,70	5,79	2,40	65,51	3
Papricaș de pui	4,71	7,28	1,77	3,50	54,20	4
Bulz ardelenesc	10,00	8,63	1,62	5,30	101,83	1
Cartofi copti	3,36	10,00	0,00	10,00	33,61	12
Salata pădurarului	2,10	5,55	1,82	8,42	42,49	9
Salată grecească	3,45	6,52	1,32	7,12	45,48	7
Salată de țelină	1,26	8,92	0,46	8,50	21,19	14
Vinete umplute	0,17	7,64	0,63	8,90	13,76	15

Pentru adoptarea deciziilor privind conținutul listei meniu folosindu-se metoda analizei multidimensionale, în prima fază se clasifică preparatele în funcție de mărimea ariei patrulaterului asociat. Poziția fiecărui preparat culinar în acest top apare în ultima coloană din tabelul nr. 9.2. Se constată că pe poziția 1 se situează preparatul *bulz ardelenesc*, urmat de *pulpa de pui cu spanac*. În acest studiu, unde sunt definiți patru factori de influență, forma ideală este un patrulater echilateral, cu aria cât mai mare (figura nr. 9.3).

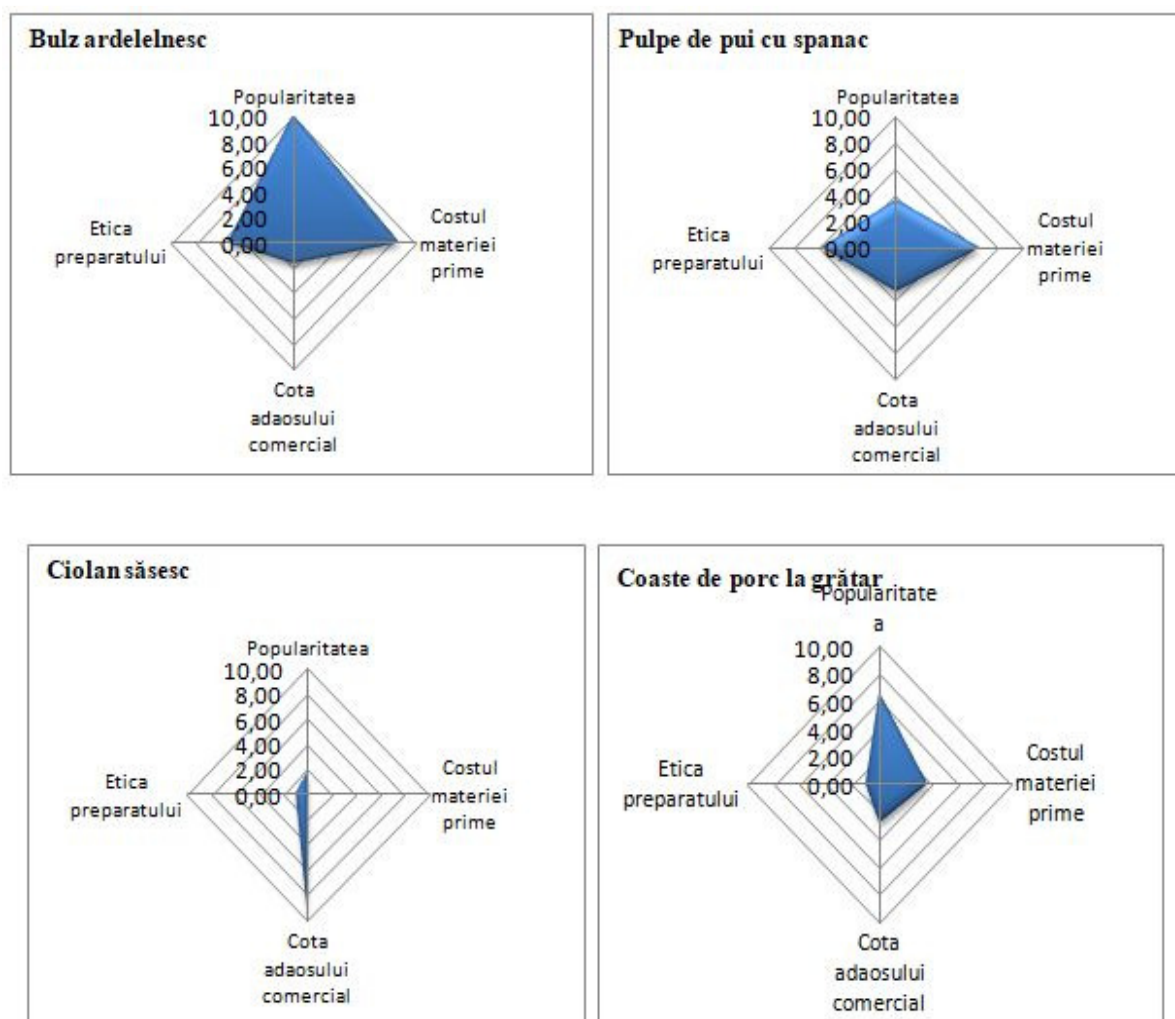


Fig. nr. 9.3: Profilul general al preparatelor din meniu

Pasul următor constă în analiza slăbiciunilor și a punctelor forte ale fiecărui preparat. Acest demers se efectuează prin examinarea vizuală a profilului preparatelor, adică a dimensiunii diagonalelor pe fiecare axă care definește profilul. În cazul *bulzului ardelelesc* nu este satisfăcătoare cota adaosului comercial, deci deciziile referitoare la acest preparat vor viza reducerea costului cu materia primă și menținerea prețului de vânzare, soluție care va antrena și îmbunătățirea indexului eticii preparatului, datorită reducerii cantității de grăsimi saturate. O altă soluție este asumarea riscurilor implicate de o majorare a prețului, care poate fi minimizată prin utilizarea mesajelor subliminale: re poziționarea mai favorabilă a preparatului în lista meniu, evidențierea acestuia prin elemente grafice, descrierea creativă și alte tehnici ce țin seama de psihologia meniului [Mook, 2009; Dayan, 2011]. Pe de altă parte, *ciolanul săsesc* are cel mai slab profil, singurul factor care îl poziționează ideal fiind cota adaosului comercial. De aceea, managerul restaurantului va lua decizia eliminării acestui preparat din lista meniu a restaurantului și înlocuirea sa cu un altul, despre care există așteptări că se va bucura de popularitate, are un proces de pregătire simplu și o cotă rezonabilă a adaosului comercial, este gustos și are calități etice în același timp.

Datele primare și secundare prezentate sistematizat în acest capitol configurează, în premieră, o imagine a comportamentului și atitudinii clienților restaurantelor, turiști sau rezidenți, respectiv a operatorilor din sistemul ospitalității brașovene față de alimentația etică.

Metoda de optimizare a meniului prezentată în acest capitol, bazată pe analiza multidimensională, are un caracter inedit și meritul că, pe de o parte, facilitează analiza produselor din lista meniu a unui restaurant după criterii raționale, oferind suportul logic pentru adoptarea deciziilor privind managementul meniului, iar pe de altă parte, permite selecția produselor din meniu care întrunesc scopul dual al generării profitului așteptat de operatorii restaurantelor și al promovării la vânzare a alimentelor etice. **Metoda poate constitui un instrument eficace și suficient de simplu, la dispoziția managerilor restaurantelor, ce poate fi folosit cu succes în atingerea obiectivelor pe termen scurt: creșterea profitului, reducerea costurilor, creșterea satisfacției clienților, inclusiv prin promovarea preparatelor culinare etice, majorarea cotei de piață. Introducerea factorului „etica preparatului” în ecuația deciziei privind conținutul listei meniu a restaurantului este utilă pentru atingerea obiectivelor pe termen lung ale restaurantului: percepția pozitivă a calității restaurantului de către publicul consumator, dezvoltarea unor relații reciproc avantajoase cu furnizorii, consolidarea poziției pe piață, afirmarea responsabilității sociale ca vector de imagine, creșterea productivității și a atașamentului angajaților față de brandul restaurantului.**

În opinia noastră, până în prezent nu s-a acordat importanța cuvenită problematicii comportamentului etic al operatorilor din sistemul ospitalității și decelării factorilor care îl influențează. Din punctul de vedere al consumatorului, turist sau rezident, situația ideală apare când etica este transpusă în standarde, iar standardele în bune practici. Pentru ca acest drum să fie bătătorit, este nevoie de intrarea în acțiune a multor resorturi:

- a) Afacerile din sistemul ospitalității sunt construite pentru a oferi ceea ce clienții doresc să cumpere, iar managerii restaurantelor nu consideră că este responsabilitatea lor să majoreze cererea de preparate sănătoase și etice. Deși acest punct de vedere este cel puțin discutabil, provocării de a îmbunătăți comportamentul de consum al clienților restaurantelor trebuie să i se găsească soluții și de alte părți interesate, cum ar fi guvernul, asociațiile nonprofit din domeniul sănătății populației, instituțiile educaționale și specialiștii în nutriție.
- b) Ar fi oportună implementarea de politici guvernamentale care să ofere restaurantelor avantaje competitive în cazul în care oferă consumatorilor mai multe opțiuni sănătoase în listele meniu.
- c) Studiul de față relevă că, în selecția preparatelor culinare din meniuri, consumatorii acordă prioritate gustului. Oamenii vor mâncare gustoasă și sănătoasă, dar adesea sunt puși în situația de a opta pentru una sau pentru alta, atunci când iau masa la restaurant. Acest aspect, sesizat în cadrul investigației noastre, dar și în majoritatea lucrărilor dedicate temei, poate fi valorificat în strategia de marketing a restaurantelor prin lista meniu, care nu trebuie să se rezume la prezentarea caracteristicilor nutritive ale preparatelor, ci să accentueze asupra calităților gustative ale mâncărurilor cărora le este asociat atributul „etic”.

- d) Fermierii și producătorii de ingrediente alimentare etice au oportunitatea de a dezvolta produse care să se adreseze direct sistemului alimentației comerciale, ținând seama de pierderi, de ușurința utilizării în sectorul culinar și de necesitatea asigurării unei calități constante în cea mai mare parte a anului. Un efort concertat al fermierilor, industriei alimentare și al specialiștilor în domeniul sănătății pentru dezvoltarea de proiecte de produse sănătoase și etice, special destinate sistemului ospitalității ar elimina multe din barierele în calea utilizării acestor produse în restaurante.
- e) Este esențial ca specialiștii în arta culinară să demonstreze că sănătatea și gustul pot coexista, la un preț accesibil.
- f) Un rol important revine învățământului superior, care să răspundă cerințelor pieței prin pregătirea de specialiști cu cunoștințe specifice și de nutriție și de gastronomie, capabili să-și construiască reputația prin realizarea de preparate inovative, cum sunt cele bazate pe fructe și legume, gustoase și nutritive în același timp. Responsabilitățile mediului academic se extind și către punerea la dispoziția practicienilor din restaurație a instrumentelor de analiză și decizie pentru optimizarea meniului restaurantelor nu numai după criteriul strict economic, ci și etic.

Această cercetare constituie un pas semnificativ în înțelegerea obstacolelor în promovarea alimentației organice și funcționale în sistemul restaurației și oferă operatorilor în ospitalitate o modalitate facilă și eficientă de management al meniului, ținând seama de tendința creșterii cererii de produse alimentare etice.

9.5. Concluziile cercetării

Principalele concluzii ale cercetării privind optimizarea managementului sistemelor de restaurație în baza cerințelor ingineriei și eticii meniului sunt următoarele:

- 1) S-au prezentat și delimitat concepte cum ar fi: aliment sănătos, aliment etic, aliment organic, etica meniului.
- 2) S-au relevat câteva instrumente utile de măsurare a calității alimentelor și a eticii preparatului culinar, elaborate de mediul academic sau dezvoltate și aplicate de mediul de afaceri sensibil la interesele clienților.
- 3) Metodei „ingineriei meniului”, elaborată la începutul anilor '80 ai secolului trecut, în baza matricii Boston Consulting Group, i-au fost aduse îmbunătățiri de-a lungul timpului, elaborându-se modele perfecționate, aplicate de practicieni din întreaga lume. Unii cercetători susțin însă că metoda de analiză a mixului de produse, aplicată în mediul corporativ, nu trebuie adaptată direct la analiza meniului unui restaurant deoarece conduce la alocări de resurse și decizii manageriale suboptimale.
- 4) Datele obținute din surse primare și secundare, privind factorii favorizanți și inhibitori ai consumului de alimente și preparate culinare etice, au fost sintetizate într-un tabel structurat pe șase domenii de analiză. Principalele remarci rezultate în urma analizei observațiilor din tabel constau în corelația pozitivă între nivelul de cunoștințe ale

consumatorilor și probabilitatea de selecție a preparatelor culinare sănătoase și etice din listele meniu, precum și în existența unui număr relativ mare de factori de rezistență față de includerea preparatelor culinare sănătoase/bio/etice în listele meniu. Factorii inhibitori au fost aduși în discuție de managerii restaurantelor, în baza percepțiilor proprii privind comportamentul de consum alimentar al turiștilor.

- 5) Explorarea relației dintre comportamentul consumatorului și disponibilitatea managerilor din sistemul ospitalității de a introduce în meniuri preparate culinare incluse în gama produselor etice a dus la constatarea că, atât în rândul consumatorilor, cât și al operatorilor în restaurație, noțiunile de „aliment organic” sau „aliment etic” sunt aproape necunoscute.
- 6) Pornind de la datele rezultate în urma aplicării analizei multidimensionale pentru analiza performanței preparatelor culinare din lista meniu a unui restaurant cu specific tradițional din destinația turistică Brașov, sunt prezentate exemple de decizii manageriale privind optimizarea meniului restaurantului.
- 7) Metoda analizei multidimensionale facilitează analiza preparatelor din meniu după niște criterii raționale și creează premisele îndeplinirii scopului dual al generării profitului așteptat de operatorii restaurantelor și al promovării la vânzare a alimentelor etice. Metoda se dovedește un instrument util în managementul unităților din sistemul restaurației și prin posibilitatea de a se urmări în timp efectele deciziilor adoptate, contribuind la eficientizarea structurală și funcțională a meniului restaurantelor.
- 8) Până în prezent nu s-a acordat importanța cuvenită problematicii comportamentului etic al operatorilor din sistemul ospitalității, decelării factorilor care îl influențează, precum și responsabilității mediului academic cu privire la punerea la dispoziția practicienilor din restaurație a instrumentelor de analiză și decizie pentru atingerea acestui obiectiv.
- 9) Consumatorii își doresc preparate culinare care să fie și gustoase și sănătoase, în același timp, ceea ce impune specialiștilor în arta culinară să inoveze, pentru a demonstra că sănătatea și gustul pot coexista, la un preț accesibil.
- 10) În practica managerilor din sistemul restaurației sunt dominante valorile performanței și profitabilității. Însă, un mesaj important adresat practicienilor în restaurație, în limitele acestei cercetări, este acela că preocuparea consumatorilor pentru alimentația sănătoasă și etică nu este o modă a momentului, ci un trend principal al comportamentului de consum pe termen scurt, mediu și lung.

10. CONCLUZIILE TEZEI

Urmare studiilor și cercetărilor efectuate în cadrul prezentei teze de doctorat, punem în evidență o serie de concluzii generale și speciale legate de tematica optimizării managementului în industria ospitalității.

10.1. Concluzii generale

1. Se constată că cercetarea turismului sustenabil din perspectiva managementului este rămasă în urmă, fiind orientată cu deosebire către subsectorul hotelier și către o singură dimensiune, cea economică. Sunt relevate cele două tendințe divergente în cercetarea turismului sustenabil, la nivel global: (a) perspectiva holistică, prevalentă în cercetarea turistică din spațiul Uniunii Europene; (b) perspectiva pragmatică, prevalentă în cercetarea turistică din SUA și Canada.
2. Industria turismului se află permanent în situație de risc financiar, ca urmare a raporturilor dintre cererea din regiunea de proveniență a turiștilor, care este în mod inerent volatilă, sezonieră și irațională și oferta care satisface această cerere în cadrul unei regiuni de destinație fragmentate, inflexibile și dominate de imperativul recuperării cât mai rapide a costurilor fixe cu investițiile realizate.
3. Evidențiem că pozițiile cercetătorilor privind conceptul sustenabilității sunt grupate în două abordări diametral opuse: (a) abordarea „ecocentrică”; (b) abordarea „antropocentrică”. Ariile de consens constau în caracterul integrator și multidisciplinar al sustenabilității, precum și în faptul că se referă la viitor, fiind legată de strategii normative.
4. Scara globală la care se desfășoară activitatea turistică și tendința de a se concentra în destinații atractive estetic, caracterizate de ecosisteme sensibile, cu comunități demografice locale de mici dimensiuni, creează presiune asupra industriei turismului pe linia impactului său ecologic, economic și socio-cultural.
5. În România, se constată un decalaj între principiile dezvoltării sustenabile a turismului și aplicarea lor în practică. Au fost identificate cauzele apariției acestui decalaj, grupate după natura lor: (a) economică, (b) structurală, (c) conceptuală, (d) sectorială, (e) comunitară.
6. Turismul sustenabil este orientat în mod preponderent către oferta turistică și exprimă o obligație funcțională la nivelul destinațiilor turistice.
7. Din perspectiva sustenabilității, observăm contradicția internă fundamentală a turismului: interesul pe termen lung în susținerea calității generale a mediului în conflict direct cu motivația pe termen scurt a maximizării profitului afacerilor turistice (care presupune externalizarea costurilor atât de mult cât este posibil).
8. O problemă esențială a dezvoltării sustenabile a turismului, dar și un punct focal în cercetarea științifică a fenomenului este gradul în care unitățile din industria ospitalității sunt în măsură

- să reconcilieze impactul lor asupra mediului natural, social și cultural al destinațiilor turistice cu aspirațiile proprii de creștere economică, prin procesul managerial, ceea ce impune restructurarea sistemului ospitalității, strategiile fiind orientate către abordarea antropocentrică a sustenabilității sistemului turistic.
9. Menirea dezvoltării turistice sustenabile este aceea a reconcilierii în raporturile dintre actorii actului turistic: turiștii, care sunt interesați de maximizarea raportului dintre valoarea obținută și cheltuiala pentru obținerea valorii respective, comunitățile gazdă, care sunt interesate de maximizarea beneficiilor atrase prin desfășurarea activității turistice în cadrul destinației și agenții economici din industria turismului, care caută asigurarea viabilității economice a afacerilor turistice.
 10. Angajamentul companiilor din sistemul românesc al ospitalității în direcția dezvoltării sustenabile poate fi apreciat ca fiind slab și fragmentat. Se pierde din vedere că, dacă în alte domenii ale economiei este posibilă pierderea și apoi reconstituirea capitalului, nu același lucru se întâmplă în turism, unde substanța de bază - atracția turistică - odată pierdută, dispare iremediabil.
 11. Sistemul destinației turistice operează stabil și predictibil perioade lungi de timp, având asociate ecuații liniare de descriere a dinamicii, până când se declanșează neașteptat o perioadă de evoluții haotice, ce pot fi descrise prin ecuații neliniare, în care influența factorilor reziduali se amplifică exponențial.
 12. Aplicarea teoriei complexității în cercetarea industriei ospitalității și, mai ales, a sistemului destinației turistice admite utilitatea poziționării sistemului la limita dintre ordine și haos, unde, atunci când se manifestă creativitatea și auto-organizarea, destinația se reinventează și își reia procesul de dezvoltare sustenabilă.
 13. Co-evoluția contradictorie și tensionată a subsistemelor social, economic și ecologic ale destinației turistice necesită un management sustenabil, adaptiv și flexibil, opus unui stil determinist, autoritar și rigid.
 14. Microîntreprinderile și IMM-urile din sistemul ospitalității au eșuat în procesul de implementare a unor metode și tehnici de management sustenabil al resurselor în operațiunile curente sau au ignorat pur și simplu această problemă.
 15. Restaurantele sunt cel mai mare consumator de energie din domeniul ospitalității. Utilizează aproximativ de cinci ori mai multă energie pe unitatea de suprafață, comparativ cu orice alt tip de construcție comercială, ajungând la un consum anual echivalent cu 490 de tone de bioxid de carbon în medie pe un restaurant din România.
 16. Costul ingredientelor alimentare pentru pregătirea mâncărurilor reprezintă a doua cea mai mare direcție de cheltuieli a restaurantelor, după cheltuielile de personal.
 17. Minimizarea, refolosirea și reciclarea deșeurilor asigură reducerea costurilor cu salubritatea, dar cele mai importante beneficii ale acestor preocupări apar ca urmare a utilizării eficiente a resurselor în general și a materiilor prime alimentare în special. Cele cinci tipuri de acțiuni de

management al deșeurilor (prevenire, reducere, reciclare, recuperare și eliminare) trebuie să fie abordate în ordinea ierarhică, întrucât amprenta de mediu este nulă în cazul „prevenirii” apariției deșeurilor, se amplifică odată cu coborârea treptelor acestei ierarhii, până la „eliminare” - acțiune de management al deșeurilor apreciată ca nesustenabilă.

18. Este necesară renunțarea la modelul de producție liniară: „aprovizionare cu materii prime alimentare – pregătire preparate culinare – consum al preparatelor culinare – evacuare deșeuri”, în favoarea unui model circular, care să extragă valoarea maximă din resursele alimentare și să le păstreze în cadrul operațional al restaurantelor, ori să le transfere către alți agenți economici pentru care deșeurile restaurantelor sunt bunuri utile sau materii prime.
19. Managementul lanțului de aprovizionare-distribuție are rolul de a reduce incertitudinea livrărilor, prin cooperarea activă a principalilor actori de pe lanț. Un grad ridicat de incertitudine pe lanțul de aprovizionare-distribuție are o influență negativă directă asupra calității serviciilor turistice și le majorează costurile. Contracurarea acestei situații nedorite presupune ca unele firme de pe lanțul de aprovizionare să impună parametrii de operare a lanțului.
20. Lanțul de aprovizionare este forța emergentă care, nu cu mult timp în urmă, era privită ca o simplă activitate de achiziție. În ultimele decenii, potențialul acestei componente-pivot a ospitalității turistice a dobândit recunoașterea practicienilor și a cercetătorilor din domeniul, constatându-se că succesul oricărei afaceri hoteliere sau din sistemul restaurației este dependent de un lanț de aprovizionare robust, stabil și performant.
21. Este nevoie de perfecționarea profesională a angajaților din producția culinară și de acțiunea sinergică a restaurantelor și furnizorilor de ingrediente alimentare etice pentru a prelungi termenul de păstrare în stare proaspătă a fructelor și legumelor organice și pentru a îmbunătăți calitățile gustative ale preparatelor culinare etice.
22. Ca factor de creștere a calității managementului, metoda optimizării meniului prin analiza multidimensională constituie un instrument eficace și suficient de simplu, la dispoziția managerilor restaurantelor, ce poate fi folosit cu succes în atingerea obiectivelor pe termen scurt: creșterea profitului, reducerea costurilor, creșterea satisfacției clienților, inclusiv prin promovarea preparatelor culinare etice, majorarea cotei de piață.

10.2. Concluzii speciale

1. Cercetările efectuate au demonstrat că există argumente cantitative (măsurabile) sau calitative care asociază câteva caracteristici distinctive ale sistemelor complexe adaptive - auto-organizarea, reziliența, emergența și co-evoluția, evoluția la frontiera haosului și prezența ciclurilor de feedback – la sistemul destinației turistice în general, și al destinației turistice Județul Brașov, în special, ca areal cu valențe specifice turismului sustenabil, mai ales turismului montan, precum și ca zonă exponențială a agroturismului.
2. Studiile efectuate au scos în evidență un grad mare de concentrare a capacităților de primire turistică în câteva zone: municipiul Brașov, Poiana Brașov, Predeal și zona Bran-Moieciu-Fundata, ceea ce duce la aglomerarea acestor zone în perioadele de vârf, cu un potențial efect

negativ asupra resurselor naturale și antropice ale zonelor respective. Alte zone cu potențial turistic ridicat, cum sunt „satele de sub munte” din Țara Făgărașului, zona Zărnești - Plaiul Foi - Poiana Mărului sau Vama Buzaului, sunt puțin frecventate de turiști, datorită unui acces mai dificil sau din cauza promovării deficitare.

3. Coordonatele principale ale stadiului actual a dezvoltării destinației turistice Județul Brașov arată că încasările din turism au depășit un miliard de lei în 2017, reprezentând aproape 2,5% din cifra de afaceri totală obținută la nivelul județului, iar numărul de angajați în companiile turistice a depășit pragul de 10.000. Aceste date arată că, în pofida capacității mari de cazare și a numărului relativ mare de sosiri de turiști (numărul de turiști sosiți într-un an este de peste două ori mai mare decât populația județului), turismul deține încă un loc modest în economia județului Brașov.
4. Structurile de primire turistică preferate de turiștii sosiți în județul Brașov sunt hotelurile, aspect explicat prin calitatea mai ridicată și diversitatea serviciilor oferite, după care se bucură de interes pensiunile urbane, rurale și agroturistice, celelalte tipuri de unități de cazare înregistrând o pondere nesemnificativă în circulația turistică.
5. Circulația turistică din destinația Județul Brașov are un caracter sezonier. Vârful cererii turistice este înregistrat în luna august și în perioada decembrie-ianuarie, iar lunile cu cele mai puține sosiri de turiști sunt martie-aprilie.
6. În anul 2018, județul Brașov a fost vizitat de 1.380,28 mii turiști, dintre care 1.172,79 mii români și 207,49 mii străini. Este de remarcat că numărul de vizitatori a avut o evoluție fluctuantă, cu o scădere abruptă imediat după anul 2008, consecință directă a crizei economice. Ponderea sosirilor turiștilor români a crescut de la 79,20% în 2001 la 84,97% în 2018, iar ponderea turiștilor străini s-a diminuat corespunzător.
7. Capacitatea de cazare a crescut aproximativ de trei ori în perioada 2001-2018, majorări ale numărului de locuri zile disponibile fiind înregistrate chiar și în timpul crizei economico-financiare. Evoluția capacității de primire turistică, comparativ cu numărul de turiști sosiți în județul Brașov și cu numărul înnoptărilor, în perioada 2001 – 2018, evidențiază dezechilibrul dintre oferta de camere de cazare și cererea turistică.
8. Gradul mediu de ocupare a structurilor de primire turistică a scăzut dramatic după anul 2008, ajungând la 19,67% în 2013, nivel care a indus o stare de impas, un moment de dezvoltare nesustenabilă a turismului brașovean. În perioada 2014-2018, pe fondul ieșirii de pe piață a companiilor turistice neperformante, capacitatea de cazare în funcțiune s-a menținut pe palierul a 9 – 10 milioane zile turist/an, de unde s-ar putea deduce că oferta turistică locală a intrat în stadiul de consolidare al curbei butleriene.
9. Cererea turistică s-a poziționat în ultimii ani pe un trend crescător, favorizată fiind de creșterea calității serviciilor turistice și de unele măsuri de politică economică internă: reducerea cotei de TVA la 5% pentru servicii turistice, de restaurant și catering, introducerea tichetelor de vacanță, gratuitatea transportului pentru studenți etc. În consecință, după anul 2014, gradul mediu de

ocupare a intrat pe o traiectorie ascendentă, dar fără să ajungă la un nivel care să permită îmbunătățirea generală a situației economice a companiilor din sistemul local al ospitalității.

10. Dezvoltarea nesustenabilă a turismului brașovean va continua în perioada următoare, în lipsa unei politici active care să vizeze reechilibrarea raportului dintre cererea și oferta turistică de pe piața brașoveană, inclusiv prin diminuarea controlată a ritmului de creștere a capacității de primire turistică.
11. Modelul regresiei liniare simple pentru a reproduce evoluția numărului sosirilor de turiști români (variabila endogenă) în funcție de evoluția numărului unităților de primire turistică (variabila exogenă) din destinația turistică Județul Brașov este următorul: $\hat{y}_t = -192,74 + 1,278 \cdot x_t$.
12. Rezultatul cercetărilor, în speță coeficientul de regresie $\hat{a}_1 = 1,278147833$, arată că la fiecare nouă structură de primire turistică intrată în exploatare în județul Brașov, numărul de sosiri de turiști români crește, în medie cu 1.278 turiști într-un an.
13. Ținând seama de durata medie a sejurului, care s-a stabilizat în ultimii ani la 2 zile, rezultă că numărul mediu zilnic de înnoptări ale turiștilor români crește cu 7 înnoptări odată cu fiecare unitate de primire turistică intrată în exploatare în județul Brașov.
14. Determinările efectuate cu ajutorul aplicațiilor informatice privind regresia bifactorială indică o intensitate foarte puternică a corelației simultane între variabila endogenă „numărul de sosiri de turiști români în destinația Județul Brașov” și variabilele exogene „numărul structurilor de primire turistică din județul Brașov” – x_1 , „câștigul salarial mediu net lunar pe economie” – x_2 , pusă în evidență de raportul de corelație multiplă ($R = 0,9863$). Modelul identificat este: $\hat{y}_t = -184,1655 + 0,9561 \cdot x_{1t} + 0,5739 \cdot x_{2t}$.
15. Estimările indicatorilor fizici ai circulației turistice pentru anii 2019 și 2020 denotă o ușoară tendință de scădere a gradului mediu de ocupare al unităților de cazare din județul Brașov, care se va situa în intervalul 25,50% - 26,00%, în pofida unei cote de exploatare a capacității nominale a unităților de cazare de numai 33% - 34%. În consecință, este de așteptat ca fenomenul insolvenței să se manifeste în continuare în anii următori, în sectorul local al turismului, în paralel cu intrarea în exploatare a unor investiții în noi capacități de cazare.
16. Cercetările efectuate denotă că, dacă se pornește de la premisa că un grad de ocupare de aproximativ 40% asigură sustenabilitatea unei afaceri în sectorul local al ospitalității, ar rezulta condiția ca, în următorii doi ani, doar aproximativ 22% din capacitatea de primire turistică nominală din județul Brașov să fie activă, adică mai mult de 3/4 din capacitatea de cazare construită să fie menținută în afara circuitului turistic, în timp ce sosirile turistice și durata medie a sejurului ar trebui să se situeze în limitele estimărilor. În consecință, este probabilă ieșirea din exploatare a unor capacități de cazare excedentare, sub diferite forme: falimentul, reducerea voluntară a capacității de cazare în funcțiune a unor structuri cu număr mare de camere, schimbarea profilului de activitate etc. Studiul realizat estimează că existența

economiei gri sau negre va face mai puțin dramatic acest proces de ajustare a ofertei turistice la cererea manifestată.

17. Prin interpretarea concluziilor aplicării modelului regresiei multiple pentru previziunea cererii turistice, a fost elaborat un *Model al procesului de implementare a dezvoltării sustenabile a destinației turistice Județul Brașov*, concretizat în 48 de acțiuni, grupate în contextul a 7 obiective.
18. Factorii optimizării manageriale și ai dezvoltării sustenabile a destinației turistice Județul Brașov - modul în care se alocă resursele, se reunesc eforturile investiționale și organizatorice, se pregătește forța de muncă, se organizează și se promovează destinația turistică - consolidează eficacitatea, eficiența și sustenabilitatea utilizării resurselor naturale și antropice de care dispune destinația și amplifică probabilitatea succesului în raport cu destinațiile turistice concurente.
19. Consumul de preparate „bio”, preparate tradiționale și preparate internaționale în anul 2019, (prin aplicarea metodei Lanțurilor Markov în previziunea structurii) arată că ponderea consumului de preparate „bio” va scădea de la 21,3% în anul 2018 la 20,4% în anul 2019. Ponderea consumului de preparate tradiționale va crește de la 44,9% la 46,1%, în dauna ponderii consumului de preparate „bio” și a consumului de preparate din bucătăria internațională, a căror pondere se va reduce de la 33,8% în anul 2018 la 33,4% în anul 2019. Observăm tendința creșterii cererii de produse gastronomice tradiționale.
20. În ideea de a obiectiviza procesul managerial, se elaborează un sistem de indicatori ai sustenabilității în managementul resurselor restaurantelor, prin folosirea căruia managerii companiilor turistice pot integra cerințele sustenabilității și principiile managementului, în mod sistematic și realist.
21. Deșeurile au potențialul de a apărea în oricare din stadiile de producție și de prestări de servicii din ospitalitate, volumul său fiind influențat de relația cu furnizorii, de bugetul entității ospitaliere, de abilitățile personalului acesteia, de comportamentul clienților, de echipamentele și tehnologiile de producție folosite, de spațiile disponibile și de organizarea generală a bucătăriei etc. O pondere de 25 – 30% din cantitatea de materii prime și ingrediente alimentare aprovizionate de un restaurant se transformă în deșeurile alimentare în urma parcurgerii etapelor activității de alimentație publică.
22. Un nivel redus de optimizare managerială este dat de lipsa interacțiunii între etapele activității din restaurante sau între angajați, care prejudiciază abordarea prevenției deșeurilor, în contextul în care deșeurile alimentare din restaurante sunt substanțiale și în mare măsură evitabile, identificarea lor demonstrând că sunt prezente în fiecare stadiu al procesului tehnologic culinar, chiar și în operațiile intermediare.
23. Eroarea de prelucrare sau de transmitere de informații poate avea drept consecință un aliment nesigur sau chiar periculos pentru consum. Din aceste rațiuni, transparența și trasabilitatea de-a lungul lanțului de aprovizionare cu alimente sunt strict necesare, pentru asigurarea

integrității procesului, pentru creșterea încrederii consumatorilor și menținerea calității și siguranței produsului alimentar. Există o corelație pozitivă între nivelul de cunoștințe ale consumatorilor și probabilitatea de selecție a preparatelor culinare sănătoase și etice din listele meniu.

24. Aprecierile managerilor unităților din sistemul restaurației din destinația turistică Județul Brașov cu privire la tendințele pieței locale a alimentului etic sunt rezervate, în contextul observat al comportamentului de consum alimentar al turiștilor.
25. Analiza meniului la momente diferite poate evidenția modificări ale conturului profilului unor preparate, deci anumite tendințe privind re poziționarea lor în clasamentul realizat după criteriul performanței generale. Această caracteristică a analizei multidimensionale poate fi pusă în valoare atunci când restaurantul aplică strategia „preparatului de apel” pentru atragerea clienților.
26. Introducerea factorului „etica preparatului” în ecuația deciziei privind conținutul listei meniu a restaurantului este utilă pentru atingerea obiectivelor pe termen lung ale restaurantului: percepția pozitivă a calității restaurantului de către publicul consumator, dezvoltarea unor relații reciproc avantajoase cu furnizorii, consolidarea poziției pe piață, afirmarea responsabilității sociale ca vector de imagine, creșterea productivității și a atașamentului angajaților față de brandul restaurantului.
27. Am constatat că este esențial ca specialiștii în arta culinară să demonstreze că sănătatea și gustul pot coexista, la un preț accesibil. Astfel un aspect de optimizare managerială arată că un efort concertat al fermierilor, industriei alimentare și al specialiștilor în domeniul gastronomiei pentru realizarea de produse sănătoase și etice (special destinate sistemului ospitalității) ar elimina multe din barierele în calea utilizării acestor produse în restaurante.

10.3. Diseminarea rezultatelor cercetării

Rezultatele cercetării științifice privind optimizarea managementului hotelier și al sistemelor de restaurație, în baza principiilor dezvoltării sustenabile, au fost diseminate prin publicare sau trimiterea spre publicare 8 lucrări științifice, dintre care 6 lucrări indexate BDI, în calitate de autor unic (6 articole științifice) sau coautor (2 articole științifice).

De asemenea, au fost prezentate comunicări pe teme care fac obiectul prezentei teze, în cadrul următoarelor evenimente științifice:

- Simpozionul internațional „Mediul de afaceri în contextul aderării României la Uniunea Europeană, desfășurat la Brașov, noiembrie 2007, organizat de Clubul Economisților Brașoveni.
- Conferința internațională BIOATLAS 2008 „International Conference on New Research in Food and Tourism”, desfășurată la Brașov, 4 – 7 iunie 2008, organizată de Facultatea de Alimentație și Turism din Universitatea „Transilvania” și Centrul EBIOTEFA.

- Conferința internațională BIOATLAS 2014, desfășurată la Brașov, 15 – 17 mai 2014, organizată de Facultatea de Alimentație și Turism din Universitatea „Transilvania” împreună cu ROSITA (Romania Society for Information Technology in Food and Tourism).
- Conferința internațională BIOATLAS 2016, desfășurată la Brașov, 27 – 28 mai 2016, organizată de Facultatea de Alimentație și Turism din Universitatea „Transilvania” împreună cu Universitatea de Științe Agronomice și Medicină Veterinară București, Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu, ROSITA (Romania Society for Information Technology in Food and Tourism) și Societatea română de Etnofarmacologie.
- Al 9-lea Congres Central European CEFOOD cu tema „Food science and Well-being”, Sibiu, 24 - 26 mai 2018.

10.4. Direcții viitoare de cercetare

Având în vedere extinderea tezei pe mai multe fronturi de cercetare, impusă de caracterul complex al subiectului optimizării managementului hotelier și al sistemului restaurației în baza principiilor dezvoltării sustenabile, direcțiile viitoare de cercetare pot proveni dinspre fiecare front, deoarece sunt necesare, pe de o parte, întregirea abordării acestei problematice în complexitatea sa, iar pe de altă parte adaptarea continuă la dinamica procesului.

1. Ținând cont că procesul tranziției la societatea democratică și economia de piață au fost un generator permanent de nesustenabilitate, devine oportună o cercetare viitoare referitoare la sustenabilitatea industriei ospitalității din România, care să includă subiectul identificării și analizei detaliate a obstacolelor în calea implementării principiilor dezvoltării sustenabile a destinațiilor turistice.
2. În domeniul studierii destinațiilor turistice ca sisteme dinamice complexe adaptive, deși imprevizibilitatea este una dintre caracteristicile lor cele mai importante, o direcție de cercetare în viitor ar putea fi analiza posibilității de a previziona evoluțiile de amploare ale destinațiilor turistice, prin identificarea atractorilor și a bazinelor de acțiune ale acestora, în baza studiului seriilor de timp neliniare.
3. Deoarece conceptul dezvoltării sustenabile a turismului comportă strategii pe termen lung, iar abordarea destinației turistice ca sistem dinamic complex adaptiv are drept consecință managementul flexibil și adaptiv, ca răspuns la evoluția contradictorie și tensionată a subsistemelor social, economic și ecologic ale destinației, s-ar putea emite ipoteza că sustenabilitatea și complexitatea sunt două paradigme opuse. Această constatare deschide un câmp larg de cercetare lumii academice (nu numai din România) interesate de analiza fenomenului turistic prin prisma teoriei complexității.
4. În domeniul managementului sustenabil al resurselor în industria ospitalității, este de interes științific aplicarea metodei brainstorming-ului pentru clasificarea indicatorilor managementului sustenabil al resurselor după natura lor (cantitativi sau calitativi), pentru stabilirea scalei de măsurare sau a formulei de determinare a nivelului indicatorului, eventual a unor valori de referință specifice destinației turistice Brașov. Ca metodologie de cercetare se

poate avea în vedere utilizarea metodei analizei multicriteriale sau a metodei AHP pentru determinarea importanței fiecărui indicator al setului, în contextul managementului sustenabil al resurselor în sistemul ospitalității.

5. Luând în considerare importanța decisivă a facilitării accesului turiștilor pentru dezvoltarea destinației turistice Județul Brașov, precum și datele privind degradarea mediului destinației, tema infrastructurii de acces trebuie să ajungă în centrul unor studii viitoare. Este clar că implementarea principiilor sustenabilității necesită prognoze și politici pe termen lung, priorități definite, politici de investiții cu resurse (financiare, umane, de mediu) asigurate înaintea demarării lor, integrarea politicilor economice, sociale și ecologice la nivelul destinației turistice, evaluarea atentă a impactului dezvoltării turismului și, nu în ultimul rând, o puternică susținere politică și din partea comunității locale.
6. Aprofundarea prognozelor: Din analiza statistică rezultă că modelul econometric determinat aproximează bine variația variabilei endogene. Viitoarele studii și cercetări se pot baza pe previziunea numărului sosirilor de turiști români, în baza prognozelor privind evoluția variabilelor explicative din model: *factorul de atracție - numărul structurilor de primire turistică* (în creștere la 1.087 în 2019, respectiv 1.165 în 2020, potrivit estimărilor autorului, efectuate prin ajustarea cu metoda extrapolării polinomiale a datelor publicate de Direcția de Statistică a județului Brașov, în cazul studiat) și *factorul emisiv - câștigul salarial mediu net lunar pe economie* (care va fi de 651 euro în 2019 și de 704 euro în 2020, potrivit previziunilor oficiale ale Comisiei Naționale de Strategie și Prognoză, în cazul studiat).

10.5. Recomandări

1. Este necesar ca procesul ajustării ofertei la cererea turistică reală să fie urmărit de anumite structuri organizatorice, cu valențe specifice unui *for de raționalitate*, care ar putea fi o organizație de management al destinației sau o asociație locală a operatorilor din industria ospitalității, care să beneficieze de susținerea majorității părților interesate în dezvoltarea turistică sustenabilă din destinații turistice limitrofe (de exemplu destinația turistică a regiunii Brașovului, extinsă pe zona montană de la Masivul Făgăraș până la Carpații de curbură).
2. Este nevoie de perfecționarea instrumentelor de verificare a calității de ingredient alimentar etic (dincolo de aspectele de strictă actualitate referitoare la siguranța alimentelor), de natura unui control suplimentar atestatelor și certificărilor acordate de diverse organizații comerciale sau non-profit prezente pe piața ospitalității turistice din România.
3. Găsirea modalităților de implicare mai directă a autorităților publice, a instituțiilor de învățământ superior și a institutelor de cercetare din domeniul alimentar în conștientizarea de către managerii unităților din sistemul restaurației a avantajelor rezultate din apelul la lanțurile scurte de aprovizionare cu ingrediente alimentare etice și cu privire la modalitățile de marketing și promovare a preparatelor culinare etice.

4. Este necesară implementarea de politici guvernamentale care să ofere restaurantelor avantaje competitive în cazul în care oferă consumatorilor mai multe opțiuni sănătoase în listele meniu, urmându-se experiența SUA și a câtorva țări europene, care își adaptează permanent legislația pentru a diminua riscurile asociate alimentației nesănătoase.
5. Devine obligatorie integrarea învățământului superior cu activitatea practică din industria turismului, astfel încât să se răspundă cerințelor pieței prin pregătirea de specialiști cu cunoștințe tehnice, ingineresti și manageriale specifice și, implicit de nutriție și de gastronomie, capabili să-și construiască reputația prin realizarea de preparate inovative, cum sunt cele bazate pe fructe și legume, gustoase și nutritive în același timp. Responsabilitățile mediului academic se extind și către punerea la dispoziția practicienilor din restaurație a instrumentelor de analiză și decizie pentru optimizarea meniului restaurantelor nu numai după criteriile strict economice, ci și etice.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE – SELECȚIE

3. Adams, W. M. (2006) : „*The future of sustainability: re-thinking environment and development in the twenty-first century*”, Report of the IUCN renowned thinkers meeting, 29-31 January 2006, www.iucn.org.
13. Archer, B., Cooper, C., Ruhanen, L. (2005) : „*The positive and negative impacts of tourism*”, Global Tourism / William F. Theobald, 3rd edition, Butterworth-Heinemann / Elsevier publication, ISBN 0-7506-7789-9, pag. 79-103.
21. Baggio, R. (2008) : „*Symptoms of Complexity in a Tourism System*”, Tourism Analysis 13(1), DOI: 10.3727/108354208784548797.
48. Brazdauskas, M., Gaigalaite, L. (2015) : „*Sustainable hotels as learning organizations: Innovative approaches towards employee training*”, Journal of Creativity and Business Innovation, Vol. 1, pag. 99 – 106.
57. Cabrini, L. (2015) : „*Travel Forever - The Role of the Global Sustainable Tourism Council (GSTC)*”, prezentare susținută cu ocazia PM4SD European Summer School „Leadership and Governance for Sustainable Tourism”, Vitoria-Gasteiz, Spain, 30 iunie – 3 iulie 2015.
59. Carter, N. (2007) : „*The politics of the environment. Ideas, activism, policy*”, Cambridge University Press, second edition, 2007.
64. Cilliers, P. (1998) : „*Complexity and Postmodernism: Understanding Complex Systems*”, Routledge, London, ISBN 0-203-17457-7.
66. Cohen, E., Ghiselli, R., Schwartz, Z. (2006) : „*The effect of loss leader pricing on restaurant menu's product portfolio analysis*”, Journal of Foodservice Business Research, vol. 9(1), 2006.
67. Coles, T. ș.a. (2006) : „*Tourism and post-disciplinary enquiry*”, Current Issues in Tourism 9(4 – 5), pag. 293 – 319.
69. Cooper, C. (2012) : „*Essentials of tourism*”, Oxford Brooks University, Pearson Education Limited, Harlow, UK.
76. Dayan, E., Bar-Hillel, M. (2011) : „*Nudge to nobesity II: Menu positions influence food orders*”, Judgment and Decision Making, Vol. 6, No. 4, pag. 333 – 342.
79. Dodds, R., Butler, R. (2010) : „*Barriers to implementing of sustainable tourism policy in mass tourism destinations*”, Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism, Volume 5, Number 1, Spring 2010, pag. 35 – 53.
79. Drexhage, J., Murphy, D. (2010) : „*Sustainable Development: from Brundtland to Rio 2012*”, International Institute for Sustainable Development, background paper prepared for consideration by the High Level Panel on Global Sustainability, 19 September 2010.
88. Farrell, B. H., & Twining-Ward, L. (2004) : „*Reconceptualizing Tourism*”, Annals of Tourism Research, 31(2), 274-295.

91. Florescu, G. I. (2007) : „*Implicațiile aderării la Uniunea Europeană în sectorul turismului*”, comunicare susținută în cadrul Simpozionului internațional „Mediul de afaceri în contextul aderării României la Uniunea Europeană”, desfășurat la Brașov, noiembrie 2007, organizat de Clubul Economistilor Brașoveni, apărută în volumul tipărit cu același titlu, Editura Universității „Transilvania” Brașov, 2008, pag. 238 – 249.
92. Florescu, G. I. (2008) : „*Tourism – contributing factor to the sustainable development of Brasov Metropolitan Area*”, comunicare susținută în cadrul „International Conference on new research in food and tourism – BIOATLAS 2008”, desfășurată la Brașov, iunie 2008, organizată de Facultatea de Alimentație și Turism din Universitatea „Transilvania” Brașov, apărută în volumul evenimentului, Editura Universității „Transilvania” Brașov, 2008, pag. 73 – 79.
93. Florescu, G. I. (2014) : „*Econometric study of the evolution of Brașov lodging industry and tourism market*”, Journal of EcoAgriTourism, Vol. 10 (2014), Nr. 1 (28), pag. 182 – 191.
94. Florescu, G. I. (2015) : „*Engineering and ethics of the menu – activity optimization elements in the restauration system*”, Journal of EcoAgriTourism, vol. 11(2015), pag. 49 - 62.
95. Florescu G. I., Gruia, R., (2016) : „*Study concerning the application of the analytic hierarchy process in optimising the suppliers’ selection procedure in the companies from the hospitality industry*”, Journal of EcoAgriTourism, Proceeding of 6th BIOATLAS Conference, Vol. 12 (2016), Nr. 2 , pag. 81 – 93.
96. Florescu, G. I. (2018) : „*A system of sustainable resource management indicators for restaurants*”, Journal of EcoAgriTourism, Vol. 14 (2018), Nr. 1, pag. 54 – 62.
97. Florescu, G. I. (2019a) : „*The complexity model in researching sustainable management of tourist destinations*”, Journal of EcoAgriTourism (în curs de apariție).
98. Florescu, G. I., Gruia, R., Gaceu, L., (2019b) : „*Polyvalent model of sustainable technology of wastes, with a case study on logistic chain of a restaurant from Brasov, Romania touristic destination*”, Journal of EcoAgriTourism (în curs de apariție).
102. Galli, F., Brunori, G. (eds.) (2013) : „*Short Food Supply Chains as drivers of sustainable development. Evidence Document.*” Document developed in the framework of the FP7 project FOODLINKS (GA No. 265287), Laboratorio di studi rurali Sismondi, ISBN 978-88-90896-01-9.
103. Gallopin, G. (2003) : „*A system approach to sustainability and sustainable development*”, United Nation Publication, Sustainable Development and Human Settlements Division, Santiago de Chile.

108. Gelderman, C. J. (2003) : „*A portfolio approach to the development of differentiated purchasing strategies*”, Technische Universiteit Eindhoven, ISBN 90-386-1678-3.
112. Goeldner, C. R., Brent Ritchie, J. R. (2009) : „*Tourism: Principles, Practices, Philosophies*”, John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey, ISBN 978-0-470-08459-5.
116. Gruia, R. (1996) : „*Conceptul de ecosanogeneză și încadrarea sa generică în managementul ecosistemelor*”, Buletinul lucrărilor la a 3-a Conferința Națională PMMMBB, ASAS, Ed. Univ. Transilvania Brașov, 48-52.
117. Gruia, R. (1996) : „*Integrionic Food Concept*”, Journal of EcoAgriTourism, Publishing Transilvania University of Brașov, Romania, ISSN: 1844-8577, Vol.10 (2014), Nr.1, pag.211-218.
118. Gruia, R. (2009) : „*Theory of Ecoemergent Integrionics (General Theory of Ecological Emergence Integration)*”, Proceedings of the 2nd International Conference on Environmental and Geological Science and Engineering, United States, pag. 168 – 172.
119. Gruia, R., Gaceu, L. (2009) : „*Complex Networks in Environment-Economy Systems*”, Proceedings of the 2nd International Conference on Environmental and Geological Science and Engineering, United States, pag. 173 – 177.
120. Gruia, R., Bogdan, A. T., Rey, R., Tobă, G. F. (2014a) : „*Integrionic alimentation through whole natural food biodiversity, in relation with altitude Gradation*”, 2nd International Conference 'Economic Scientific Research / Theoretical, Empirical and Practical Approaches', ESPERA 2014, 13-14 November 2014, Bucharest, Romania, disponibil online la www.sciencedirect.com, Procedia Economics and Finance 22 (2015) 114 - 123
121. Gruia, R. (2014b) : „*Integrionic Food Concept*”, Journal of EcoAgriTourism, Publishing Transilvania University of Brașov, Romania, ISSN: 1844-8577, Vol.10 (2014), Nr.1, pag.211-218.
122. Gruia, R. (2016) : „*Zootehnia bioeconomică*”, Ed. Lux Libris, Brașov, ISBN 978-973-131-357-3.
123. Gruia, R. (2017) : „*Management și dezvoltare în industria turismului*”, Ed. Lux Libris, Brașov, ISBN 978-973-131-380-1.
124. Gruia, R. (2018a) : „*Evoluția științifică a gastronomiei în cadrul actului alimentar*”, Ed. Clarion, Brașov, ISBN 978-606-94470-3-1.
125. Gruia, R. (2018b) : „*Gastronomia și principiile biologiei alimentației*”, Ed. Clarion, Brașov, ISBN 978-606-94470-4-8.
131. Hardin, G. (1968) : „*The tragedy of the commons*”, Science, New Series, Vol. 162, No. 3859 (Dec. 13, 1968), pag. 1243 – 1248.
166. Lashley, C. (2016) : „*Business ethics and sustainability*”, publicat în Research in Hospitality Management, 6(1), pag. 1 – 7, Stenden University, Olanda, ISSN: 2415 – 5152 (Online).

169. Lélé, S. M. (1991) : „*Sustainable development: a critical review*”, World Development, vol. 19, no. 6, pag. 607 – 621, Pergamon Press plc.
182. Manente, M. (2008) : „*Destination management and economic background: defining and monitoring local tourist destinations*”, comunicare susținută în cadrul sesiunii a IV-a a Conferinței Internaționale „Knowledge value advantage tourist destination”, Malaga, 29 – 31 octombrie 2008.
192. Mitleton-Kelly, E. (2003) : „*Complex systems and evolutionary perspectives on organisations. The application of complexity theory to organisations*”, Pergamon, ISBN: 0-08-043957-8.
193. Mook, D. (2009) : „*Experimente clasice în psihologie*”, Editura Trei, București, ISBN: 978-973-707-286-3.
215. Rátz T. (2000) : „*The Socio-cultural Impacts of Tourism – Case of Lake Balaton*”, Research Support Scheme of the Open Society Support Foundation, Praga, Cehia, disponibil la <http://e-lib.rss.cz>.
220. Rey, R. (2007) : „*Carpații României la o răscruce a istoriei – nevoia unei strategii de dezvoltare montană durabilă și a unei politici montane aplicată constant în contextul provocărilor climatice și demografice ale secolului XXI*”, Colecția Biblioteca Economică, seria Probleme Economice, Centrul de Informare și Documentare Economică, București, 2007, lucrare prezentată în cadrul Colocviului româno-spaniol „Economie și Cultură”, Sibiu, Păltiniș, 7 – 10 iunie 2007.
221. Rey, R. (2013) : „*Oferta teoretică, limite și rațiuni geo-economice privind dezvoltarea agroturismului montan în Carpații României*”, comunicare în cadrul Conferinței Internaționale „Turismul rural românesc în contextul dezvoltării durabile. Actualitate și perspective”, Vatra-Dornei, 23 – 25 mai 2013, publicată în volumul „Turismul rural românesc în contextul dezvoltării durabile”, vol. XXIX, Tehnopress Iași, ISBN: 978-606-687-004-7, pag. 109 – 112.
225. Robinson, J. (2004) : „*Squaring the circle? Some thoughts on the idea of sustainable development*”, Ecological Economics 48 (2004), pag. 369-384.
235. Saaty, R. W., (1987) : „*The Analytic Hierarchy Process – what it is and how it is used*”, Mathl Modelling, Vol. 9, No. 3 – 5, 1987, Pergamon Journals Ltd., pag. 161 – 176.
237. Saraniemi, S., Kylänen, M. (2011) : „*Problematizing the concept of tourism destination: an analysis of different theoretical approaches*”, Journal of Travel Research 50(2), pag. 133 – 143, DOI: 10.1177/0047287510362775.
243. Sevkli, Mehmet ș.a. (2008) : „*Hybrid Analytical Hierarchy Process Model for Supplier Selection*”, Industrial Management & Data Systems, Vol. 108 No. 1, 2008, pag. 122 – 142, Emerald Group Publishing Limited.

252. Spanou, E. (2007) : „*The impact of Tourism on the Sociocultural Structure of Cyprus*”, *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, Vol. 2, No. 1, Spring 2007, pag. 145 – 162.
254. Stacey, R. D. (1995) : „*The science of complexity: an alternative perspective for strategic change processes*”, *Strategic management Journal*, vol. 16, no. 6, pag. 477 – 495, John Wiley&Sons.
257. Stevenson, N. (2012) : „*Using Complexity theory to develop understanding of Tourism and the Environment*”, capitolul 9 în Fennel, D. și Holden, A., „*A Handbook of Tourism and the Environment*”, Routledge.
260. Stoyanova-Bozhkova, S. (2011) : „*Tourism development in transition economies: an evaluation of the development of tourism at a Black Sea coastal destination during political and socio-economic transition*”, teza de doctorat, Universitatea Bournemouth, Marea Britanie
265. Tosey, P. (2002) : „*Teaching on the Edge of Chaos: Complexity Theory, Learning Systems and Enhancement*”, *Educational Studies*, Universitatea Surrey.
276. Van der Vorst, J. G. A. J. (2006) : „*Performance measurement in agri-food supply-chain networks – An overview*”, în vol. „*Quantifying the agri-food supply chain*”, Springer, 2006, pag. 13 – 24.
279. Walter, A., Ritter, T., & Gemünden, H. (2001) : „*Value Creation in Buyer–Seller Relationships: Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier's Perspective*”, *Industrial Marketing Management*, pag. 365 - 377. DOI:10.1016/S0019-8501(01)00156-0.
280. Wang, Y.-F., Chen, S.-P., Lee, Y.-C., Tsai, C.-T. (2013) : „*Developing green management standards for restaurants: An application of green supply management*”, *International Journal of Hospitality Management* 34(2013), pag. 263 - 273.
293. Comisia Europeană (2010) : „*Anexa A la Propunerea de Regulament al Parlamentului European și al Consiliului privind Sistemul european de conturi naționale și regionale din Uniunea Europeană*”, Bruxelles, COM(2010), disponibil la <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2010/RO/1-2010-774-RO-F1-22-ANNEX-19.Pdf>
294. Comisia Europeană (2007) : „*Agenda pour un tourisme européen compétitif et durable*”, COM(2007) 621 final, Bruxelles, 19.10.2007.
295. Comisia Națională de Strategie și Prognoză (2019) : „*Proiecția principalilor indicatori macroeconomici 2019-2022. Prognoza de primăvară 2019.*”, disponibilă electronic la www.cnp.ro.
305. Ministerul Mediului și Schimbărilor Climatice (2013) : „*Strategia Națională de Gestionare a Deșeurilor 2014 - 2020*”, aprobată prin H.G. nr. 870/2013, publicată în M. Of. Nr. 750/2013.

311. United Nations Committee on Sustainable Development (UNCSD) (1999) : „*Sustainable Tourism: A Non-Governmental Organization Perspective*”, Background Paper # 4, Seventh Session, 19 – 30 April 1999, New York.
323. World Tourism Organization (UNWTO) (2018a) : „*UNWTO Annual Report 2017*”, UNWTO, Madrid.
324. World Tourism Organization (UNWTO) (2018b) : „*Tourism for Development – Volume 1: Key Areas for Action*”, UNWTO, Madrid, Spain, DOI: 10.18111/9789284419722.

ANEXE

ANEXA	DENUMIREA	Pag. teza
Anexa nr. 1	Structura ierarhică a strategiilor de dezvoltare sustenabilă a turismului	39
Anexa nr. 2	Fluxul tehnologic pentru preparatul culinar „Antricot de vită cu legume”, înainte de aplicarea practicilor de management al deșeurilor	255
Anexa nr. 3	Fluxul tehnologic pentru preparatul „Antricot de vită cu legume”, după aplicarea practicilor de management al deșeurilor	260
Anexa nr. 4	Chestionar experți selecția furnizorului instalației de spălat vase	291
Anexa nr. 5	Matricile brute ale comparațiilor furnizorilor potențiali după criteriul prețului de achiziție, criteriul termenului de livrare, criteriul perioadei de garanție, criteriul termenului de plată, criteriul consumului de energie și apă și criteriul mentenanței	297
Anexa nr. 6	Chestionar manageri restaurante – Ingineria și etica meniului	311

Scurt rezumat al tezei de doctorat

Această lucrare cercetează modalitățile în care sunt transpuse în practică imperativele privind viabilitatea economică, responsabilitatea socială și grija față de protecția mediului în cazul destinațiilor și companiilor turistice, pornind de la teoria managementului, teoria sistemelor, teoria complexității și de la conceptul dezvoltării sustenabile. Studiile efectuate oferă câteva unghiuri de analiză și o serie de modele și metode tehnice de management orientate spre implementarea principiilor dezvoltării sustenabile în destinațiile și companiile turistice, grupate pe cinci dimensiuni, care susțin și elementele de noutate ale tezei: (1) optimizarea managementului turismului în baza conceptelor teoriei complexității, (2) eficientizarea managementului prin maximizarea gradului de ocupare a structurilor de primire turistică, (3) optimizarea managementului resurselor în sectorul ospitalității și managementul deșeurilor în restaurante, (4) îmbunătățirea managementului aprovizionării companiilor din sectorul ospitalității turistice, (5) optimizarea managerială a subsectorului restaurației prin ingineria și etica meniului.

Se constată că este imperios necesară schimbarea paradigmei evoluției viitoare a turismului dinspre creștere spre dezvoltare sustenabilă. Lucrarea accentuează asupra valorii operaționale a unui sistem de indicatori ai dezvoltării sustenabile în industria ospitalității și identifică bariere în calea implementării politicilor de dezvoltare sustenabilă. De asemenea, aria de interes a acestei cercetări vizează și modul în care unitățile din sistemul ospitalității reacționează la stimulii din mediul complex în care operează și pot să reconcilieze impactul lor asupra mediului natural, social și cultural cu aspirațiile proprii de creștere economică, prin optimizarea procesului managerial, inclusiv pe criterii de sustenabilitate și etică.

Cuvinte cheie: industria ospitalității, dezvoltare sustenabilă, management sustenabil al turismului

Brief summary of the PhD thesis

This paper investigates on how tourism destinations and companies implement the imperatives of economic viability, social responsibility and environmental protection, based on management theory, system theory, complexity theory, and sustainable development concept. The studies conducted offer several analytical angles and a series of management models and methods aimed at implementing the principles of sustainable development in tourism destinations and companies, grouped in five dimensions, which also support novelty elements of the thesis: (1) the optimization of tourism management based on the concepts of complexity theory; (2) increasing the management efficiency by maximizing the occupancy rate of the lodging facilities; (3) optimizing resource management in hospitality and waste management in restaurants; (4) improving the supply management of tourism hospitality companies; (5) managerial optimization of the restaurant subsector through menu engineering and ethics.

We find it imperative to change the paradigm of the future development of tourism from growth to sustainable development. The paper emphasizes the operational value of a system of indicators of sustainable development in the hospitality industry and identifies barriers to the implementation of sustainable development policies. Also, the interest area of this research focuses on how hospitality units respond to the stimuli in the complex environment in which they operate and can reconcile their impact on the natural, social and cultural environment with their own economic growth aspirations, by optimizing the managerial process by sustainability and ethics criteria.

Key words: hospitality industry, sustainable development, sustainable tourism management.

CURRICULUM VITAE

Nume: FLORESCU

Prenume: GABRIEL-IUSTIN

E-mail:

EXPERIENȚA PROFESIONALĂ

- 2013 – 2018: șef birou producție, S.C. ARO-PALACE S.A. Brașov
 2006 – 2013: director prestații hoteliere și producție culinară, S.C. ARO-PALACE S.A. Brașov
 2004 – 2005: auditor intern, S.C. ARO-PALACE S.A. Brașov
 2003 – 2004: consilier economic, S.C. ARO-PALACE S.A. Brașov
 2002 – 2003: șef serviciu economic, Direcția Regională de Metrologie Legală Brașov
 2000 – 2002: director, Sucursala Brașov a S.C. "Agras-Omniasig" S.A. București
 1999 – 2000: director economic, S.C. CERITEX S.A. Brașov, societate specializată în producția de utilaje pentru industria alimentară și agricultură
 1998 – 1999: referent economic, European Privatization & Investment Corporation Viena, Agenția București
 1993 – 1998: director și director economic la societăți comerciale din Grupul "Normandia", în domeniul tipografic și al comercializării de utilaje tipografice și mașini de ambalat
 1991 – 1993 Contabil șef, Casa Studenților Brașov
 1990 – 1991 Redactor pr probleme economice, săptămânalul „Glasul” Brașov

EDUCAȚIE ȘI FORMARE PROFESIONALĂ

- 2010: - curs de formatori, certificat de absolvire, Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale, Ministerul Educației, Cercetării și Inovării;
 2008: - curs „Financial Management: Operations Decision Making and Measuring Investment Performance”, programul „Gestion et Management Hoteliere International”, Academie Internationale de Management;
 2007: - program de specializare "Manager în activitatea de turism", brevet de turism, Ministerul pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii, Comerț, Turism și Profesii Liberale;
 2006: - curs „Sisteme integrate de management calitate – siguranța alimentelor”, certificat, Societatea Română pentru Asigurarea Calității, Camera de Comerț și Industrie Brașov;
 2004 – 2006: - masterat "Audit și consiliere economico-financiară", Academia de Studii Economice București, diploma de master;
 2002: - expert contabil, C.E.C.C.A.R. București ;
 1975-1979 : - Facultatea de Cibernetică Economică, Academia de Studii Economice București, diploma de licență, economist.

Limba maternă: Română

Limbi străine:

LIMBA	ÎNȚELEGERE		VORBIRE		SCRIERE
	Ascultare	Citare	Participare la conversație	Discurs oral	
Engleză	B2	B2	B1	B1	B1
Franceză	B2	B2	B1	A2	A2

Alte competențe: - cadru didactic asociat la Facultatea de Alimentație și Turism din cadrul Universității „Transilvania” Brașov, în perioada 2009-2017;

Brașov, iulie 2019

Gabriel-Iustin Florescu

CURRICULUM VITAE

Name: **FLORESCU**

Surname: **GABRIEL-IUSTIN**

E-mail: i

WORK EXPERIENCE

- 2013 – 2018: Production, quality, authorization head office, ARO-PALACE S.A., Brașov
 2006 – 2013: Production & sales manager, ARO-PALACE S.A., Brașov
 2004 – 2005: Internal auditor, ARO-PALACE S.A., Brașov
 2003 – 2004: General manager advisor, ARO-PALACE S.A., Brașov
 2002 - 2003: Chief of economic department, Regional Directorate of Legal Methrology, Brașov
 2000 – 2002: Branch manager, "Agras-Omniasig" S.A., Bucharest, Brașov branch
 1999 – 2000: Financial manager, CERITEX S.A., Brașov
 1998 – 1999: Economic rewier, European Privatization & Investment Corporation, Wien, Bucharest branch
 1993 – 1998: Executive director and financial manager, companies in the „Normandia” group, Brașov
 1991 – 1993 Chief accountant, The Students’ House, Brașov
 1990 – 1991 Journalist on economic issues, „Glasul” weekly newspaper, Brașov

EDUCATION AND TRAINING

- 2010: - course of trainers, certificate of completion, Ministry of Labor, Family and Social Protection, Ministry of Education, Research and Innovation;
 2008: - „Financial Management: Operations Decision Making and Measuring Investment Performance” course, „Gestion et Management Hoteliere International” program, Academie Internationale de Management;
 2007: - Specialization program “Tourism Manager”, tourism patent, Ministry for Small and Medium Enterprises, Trade, Tourism and Liberal Professions;
 2006: - „Integrated quality management systems – food safety” course, certificat, Romanian Society for Quality Assurance, Industry and Commerce Chamber, Brașov;
 2004 – 2006: - Master program “Audit and economic and financial counseling”, Buchrest University of Economic Studies, master’s degree;
 2002: - Expert accountant, C.E.C.A.R., Bucharest ;
 1975-1979: - Economic Cybernetics Faculty, Buchrest University of Economic Studies, bachelor’s degree, economist.

Mother language: Romanian

Other languages:

LANGUAGE	UNDERSTANDING		SPEAKING		WRITING
	Listening	Reading	Spoken interaction	Spoken production	
English	B2	B2	B1	B1	B1
French	B2	B2	B1	A2	A2

- Other skills: - Associate professor, Food & Tourism Faculty, „Transilvania” University, Brașov, 2009-2017;
 - Expert accountant, license no. 18398/2002;