

Domnule Prim Ministru,

Ref.: Principii pentru reconstrucția turismului românesc.

Vă trimit alăturat un material bazat pe experiența a 19 ani de activitate în turism și a studiilor făcute în fosta Facultate de comerț Exterior din București, cu privire la o modalitate de relansare a turismului românesc, încă pentru acest sezon, în condițiile actualei conjuncturi politice din țară.

Pentru a nu irosi timpul dumneavoastră deosebit de prețios pentru țară - deși s-ar putea să merite osteneala - vă rog să binevoiți a-l supune atenției consilierilor dumneavoastră, întrucât a întrunit consesul mai multor specialiști din 20 de unități de turism din țară unde a fost difuzat cu toate că nu am reușit să trezesc atenția Ministerului Turismului.

Cu speranța că osteneala va fi încununată de succes, primiți vă rog cele mai alese sentimente de stimă și considerație.

ILIE ROTARIU

- economist OJT Sibiu-

#### CONSIDERATII

privind aplicarea legii nr. 15/1990 pentru organizarea OJT SIBIU la societate comercială

Consideratiile de mai jos se fac pe baza informatiilor si actelor normative existente la 31 august 1990, pentru a crea o bază de discuție în vederea reorganizării rapide si profitabile a OJT SIBIU ca societate comercială.

De la început vreau să precizez că afirmația de genul "privatizarea întreprinderilor" este exagerată si lipsită de acoperire . În turism ,deocamdată , nimeni nu are bani să cumpere Neptunul sau Poiana Brasov ,sau Felixul ,nici chiar Împăratul Romanilor . Chiar străinii nu riscă .Deci , consider că suntem într-o fază de tranziție în care putem vorbi de REORGANIZAREA turismului , pe principiile economiei de piață , și în subsidiar , pentru unități mici , de privatizarea lor, după aparitia prevederilor legale .

#### I. CONSIDERATII GENERALE :

O serie de probleme sunt practic comune pe economie ,sau pe ramură astfel încât încerc să le grupez în acest capitol:

1. La data redactării prezentului material nu există în masa lucrătorilor ,chiar a celor care sunt factori de decizie, informatiile coerente privind intențiile si prevederile organelor diriguitoare asupra transformării unităților economice de stat in societati comerciale. Simpla lecturare a Legii nr. 15 /1990 nu este suficientă, dacă nu se face în paralel cu Codul comercial român(ultima editie 1943), Codul civil ,Legea camerelor de comert si industrie ,Decretul Lege nr. 54 / 1990 fără cunoasterea sistemului de organizare a proprietății si patronatului în economia de piață .În plus, asa cum vom arăta mai jos, rămân o serie de prevederi neclare , care cer precizări. Adăugăm lipsa unei obisnuite privind economia de piață , lipsa oricărei discutii pe această temă în cadrul OJT SIBIU. Consider că deschiderea informării lucrătorilor este urgentă si prealabilă oricărei decizii .

2. legea 15 /1990 abrogă legea 5/ 1978 privind organizarea si conducerea unităților de stat , Legea 3 /1983 privind contractele economice , legea 14/1971 privind fondurile fixe .

Abrogarea Legii 5/1978 lasă practic fără orientare si capacitate de decizie orice factor de conducere care nu cunoaste modul de organizare , de functionare si conducere al societatilor comerciale ,acest sistem fiind predat numai la fosta Facultate de Comert Exterior si tangential la Facultatea de Drept .Informatii se pot obtine din Codul comercial român , dar crearea reflexelor necesită timp, ori practic noua sau noile societăți trebuie să actioneze din primul moment cu noul sistem.

Prin abrogarea legii 3/1983 privind contractele economice , Legea 15 /1990 , trimite expres prin art. 47 la Codul civil si la Codul comercial .Oricum, este strict necesar să se publice lista produselor care vor fi încă dirijate (art.

52 din lege) pentru a se evita discuțiile și a se trece trece urgent la încheierea de contracte pentru 1991 . Această operație trebuie făcută imediat , apariția unui nou Cod comercial neconditionând începerea acțiunilor contractuale , dar lipsa listei va duce la condiționari , tergiversări, obstrucții etc. În plus, tot pentru declansarea acțiunilor contractuale trebuie imediat aplicat art. 39 privind restructurarea întreprinderilor , pentru ca să se poată înființa societățile și să capete personalitate juridică pentru a putea încheia contracte . În plus, la Sibiu trebuie înființată și Camera de comerț .

Subliniem că aprovizionarea de toamnă - iarnă se face în septembrie și este greu de crezut că o structură în desființare are mai reacționează normal .

Legea 15/1990 nu spune nimic despre posibilitatea vânzării din patrimoniul societății , după înființarea ei. Dimpotrivă art. 21, 22, 23 , par a exclude o astfel de posibilitate cel puțin 1 an de zile . Ori OJT SIBIU , are multe unități în pierderi de ani de zile . Nu se spune clar , nici cine este efectiv reprezentantul statului în calitate de unic acționar , care ar putea decide vânzarea lor, deci privatizarea lor.

3. Art . 17 împarte societățile în societăți de interes local și de interes republican. Cine face această distincție Distincția este legată și de prevederile art. 39 privind restructurarea unităților existente . Normal, Departamentul turismului va reclama această prerogativă dar, prevederile art.3,5 pct. c,14,19,20 și 21 ale Hotărârii 805/1990 a Guvernului României privind organizarea și atribuțiile Ministerului Comerțului și Turismului par a exclude această posibilitate. Actuala organizare a întreprinderilor turistice s-a făcut pe principii administrative , după împărțirea teritorială în județe , nu după principii economice sau după eventual după zonele turistice . Aceasta a dus la apariția de structuri speciale ( exemplu CHR Herculană în cadrul OJT Caras-Severin, ONT Carpați Brașov , IHR-urile pe litoral etc. Ori pe plan mondial există numai asociații ale hoteluri , chiar de nivel național și internațional și numai asociații ale agenților de turism , cu interese în general opuse primelor . Există în plus lanțuri hoteliere naționale sau internaționale( Hilton, Intercontinental etc.) dar nu se cunosc structuri mamut precum IHR-urile pe litoral , IHR-ul și OJT -urile .

4. Operația de selecționare a actualelor întreprinderi este deosebit de sensibilă și dificilă , diferită de la caz la caz . Una este la Mangalia , alta la Felix și alta la OJT Sibiu , necesitând practic analize și soluții distincte , putând să aducă aportul atât fostul Minister al turismului , dar mai ales prefecturile și salariații întreprinderii . Totuși , cine decide practic ? Operația în sine este o etapă distinctă , prealabilă actului de înființare . Ea poate fi amânată și lăsată în sarcina societății ce se va crea pe structura neschimbată a fostei întreprinderi de stat. Cum un an de zile unicul acționar este statul , cel care își înființează societatea , se va confrunța în această perioadă cu necesitatea segmentării structurii cel puțin pentru separarea unităților cu pierderi . Acoperirea pierderilor înregistrate de unele unități din beneficiile realizate de celelalte , pe lângă că este o operație neeconomică , le privează pe ultimele de resurse pentru investiții și va crea tensiuni sociale. Segmentarea nu trebuie să întârzie emiterea actelor de înființare , întrucât încheierea contractelor de aprovizionare și a celor turistice au ca termen septembrie - octombrie. Oricum segmentarea este obligatorie , rezultatele proaste obținute până acum de structurile centralizate , obligând la apropierea responsabilității materiale de locul de producție. De altfel firmele străine asta și reproșează acum: încă sunt aceiași oameni în turism, același sistem, aceeași organizare , servicii mai proaste . Problema este cum se segmentează. Nu există rețete , ci numai cazuri.

5. Legea , prin art. 16 prevede două forme de societăți comerciale : societăți pe acțiuni (SA) societăți cu răspundere limitată (SRL) . SRL presupune , conform prevederilor legale din alte țări și Codului comercial român : un capital mai mic , un număr restrâns de acționari , bine cunoscuți , dreptul de prioritate al acționarilor de a cumpăra acțiunile care eventual devin vandabile și acordul lor pentru primirea unui nou acționar , o anumită formă de conducere mai simplă etc. Totuși față de aceste prevederi aplicabile aparent unităților mici , în timp ce SA ar apărea dezirabil pentru unități mari , se ridică câteva probleme :

- decamdată singurul acționar este statul . Cum nu se știe ce se va întâmpla după aplicarea art.23 , după un an de zile cu achiziționarea liberă de acțiuni , de către posesorii de titluri , distincția între SA și SRL , acum, este inoperantă . În plus valoarea unui înscris este numai de 5000, deci este exclus ca 4-5 acționari să "cumpere " o cotă semnificativă chiar din acțiunile unui birt , care totuși o valoare mult mai mare , astfel încât ei să poată avea un cuvânt în exploatarea birtului. Astfel încât deocamdată , nu există cadrul legal , practic, pentru începerea unei acțiuni de privatizare , singura posibilitate fiind formarea de SA unde numai statul poate concentra un pachet semnificativ de acțiuni pentru a putea direcționa consiliul de administrație . Deci SRL este pură ficțiune , atâta timp cât nu se legitimează posibilitatea ca particularul român să investească , alături de stat cu care să încheie un contract pentru înființarea și funcționarea unui SRL. În turism SRL este esențială și va fi forma cea mai folosită , după legislația : **1. posibilitatea investirii de către particulara alături de stat . 2 obligația statului de a-și reduce progresiv cota de acțiuni în favoarea particularilor .** Exemplu : cabana X are o valoare (mijloace fixe, obiecte de inventar etc.) de 2,5 milioane lei . Deocamdată nimeni nu are capital să o cumpere . Valoarea medie lunară a stocurilor de mărfuri și materiale de întreținere , a cheltuielilor de transport , posta , apă, electricitate etc. este de 500 mii lei . Statul participă la SRL "cabana X" cu 2,5 mil lei. Seful de unitate împreună cu bucatarul

depun numerar fiecare 225 mii lei .O parte din personal depune în cote diferite încă 50 mii lei .Deci repartitia capitalului este: statul 83.3% , seful de unitate si bucatarul 7,5 % restul actionarilor în total 1,7 %.Prin contractul de înfiintare se stabileste ca statul să cedeze anual din cota sa o valoare egală cu cota parte a beneficiului obtinut de ceilalti actionari până când cota sa devine 25% . Tot prin contract se stabileste modul de functionare ,exploatare,numirea administratorilor , împărtirea beneficiilor etc.acunarea actionarilor numeste ca administratori pe seful de unitate si pe bucata , care sunt plătiți cu un salariu fix si cu o cotă procentuala .Acesta este un sistem sigur si faisable în materie de reconstructie a turismului ,ducând răspunderea si câștigul direct la locul de executie , înlesnind privatizarea .Poate fi folosit pentru unitățile cu valoare relativ mică.

- Codul comercial român prevede depunerea unei garantii de către administratori , în limita la 1% din capitalul societății . Practic ,acum ,nimeni nu poate face acest lucru din lipsă de capital .Se exclud mai ales elementele tinere si cele capabile , necompromise în afaceri de rang . Dacă nu se introduce clauza garantiei ,va fi o greșeală ,întrucât nu întăreste răspunderea , rămânând acelasi sistem "turcul (statul) plătește ".Consider ,ca etapă de tranzitie ca garantia să poată fi formată si din totalitatea bunurilor mobile si imobile ale administratorului care devin astfel un gaj în favoarea societății , precum si o parte din tentieme sau redevente care se investesc automat în actiuni ale societății până la completarea sumei , inclusiv girarea .

-Contractul de locatie , prevăzut la art. 32 nu este o solutie pentru reconstructia turismului românesc . Experienta OJT Sibiu cu cele 6 cabane predate în "mandat " conform Decretului 101 /80 pe termen de 1 an , si datorită termenului scurt si lipsei sentimentului de proprietate la cabanier , a arătat că unitățile au adus "beneficii " OJT Sibiu , dar cabanierii vindeau în sat iar cabanele s-au distrus , neefectuându-se practic reparatii timp de ani de zile ,cabana fiind "rentabilă " dar autodistrugându-se prin exploatare nemiloasă .Să nu mai vorbim de poteci , marcaje etc. Tot SRL este solutia reala

- Aliniatul 1 al art. 41 enunță neclar că structura organizatorică si functionala se stabilesc de organele de conducere.Anulează acest aliniat prevederile Codului comercial privind conducerea societăților , obligatiile si răspunderea administratorilor , directorilor si cenzorilor lăsând totul la latitudinea societății Ori art. 12,13, 14 si 15 fac aceste precizări numai pentru regiile autonome .

6. Problema cu cele mai mari implicatii practice este cea a schimbării sistemului de investitii , procurarea fondurilor acestora ,rămânând la nivelul societății. Cea mai tensionabilă implicatie este că în cadrul aceleiasi societăți ,sectiile nerentabile trebuie închise . Este cazul frecvent si în turism , unde consider că unitățile nerentabile sau slab rentabile trebuie organizate ca societăți distincte ,pentru a crea , pe de o parte câmp liber unităților bune si pe de altă parte să se pregătească solutii definitive pentru unitățile nerentabile .Este absurd ca din beneficiile Împăratului Romanilor să se suporte pierderile de 1,5 mil lei /an de la Ocna Sibiului . Cu această sumă Împăratul Romanilor se poate dota la 5 stele , iar Ocna va trebui să-si găsească solutii reale de supravietuire .

Tot în domeniul investitional un rol important îl vor juca disponibilitatile valutare , cei 50% rămași la dispozitia unității , care permit re tehnologizarea si aprovizionarea cu materii prime .

7.Problema încasărilor valutare , prin prevederile art. 44,45,46 este deosebit de importantă si comportă mai multe implicatii .

- va apărea o goană după încasări valutare a tuturor întreprinderilor .Numai devizele liber convertibile permit re tehnologizarea si aprovizionarea din import ,conectarea la piata mondială Aliniatul 3 al art. 45 măreste marja de manevrabilitate a întreprinderilor prin legiferarea posibilitatii ca venitul net să se calculeze dupa scăderea importurilor .Deci un hotel poate să importe orice si oricât ( ca materii prime ,servicii etc.)dacă va avea încasări valutare care sa acopere cel puțin aceste cheltuieli .Este marea sansa oferita industriei si mai ales turismului : industria româneasca n-o sa-si revină repede si din cauza acestei prevederi se va orienta mai ales spre export si nu spre piata interna cât timp se păstreaza decalajul între cursul oficial si cursul liber , până la convertirea leului. Deci este posibil ca un hotel sa fie nevoit sa-si importe piese de schimb pe care nu le găseste la intern ( chiar becuri ,hârtie igienica etc.) dacă are acoperire in incasari valutare . În plus ,din economia art. 45 si 46 rezultă ca statul nu poate pune restrictii "importurilor " ,art. 46 stabilind posibilitatea restrictiilor numai pentru cota de 50% rămasă la societate . Iată ,după părerea mea , esenta si marea atractivitate a ofertei turistice românești pentru 1991 . Se pot organiza servicii excelente , se pot dota unități fara ca partenerul extern sa investeasca ceva , sau mai precis investind din buzunarul clientului pe care îl va trimite in România .Rămâne de rezolvat doar problema creditării între momentul aprovizionării si cel al incasării serviciilor turistice ;

- Shimbul valutar cred ca este bine să se treaca la activitatea bancara , pentru a evita tensiunile între unitatile turistice si nemulțumirile turistilor .Daca un turist schimba o suma mare la OJT Arad , OJT Arad are inacare valutara mare , dar serviciile vor fi prestate in lei de unitatile turistice din tara , care vor pretin de tot valuta , de la turist , nu lei , care sunt neinteresanti .Turistul trebuie sa-si sc himbe leii la iesire ,dar la Timisoara diminuând incasarile valutare OJT Timis . Ori ,toate hotelurile pot incasa direct in valuta serviciile , direct prin receptii sau

ospatari .Caracterul "ocult " al valueti a dispărut .Deci ori se elibereaza sistemul trecând la incasarea valutara generala (care este de fapt operabila in practica ), ori daca nu trebuie introdus un sistem deosebit de complicat al "decontarilor" a prestatiilor in "lei proveniti din schimb valutar ", sistem inoperant in practica .Problema este esentiala ,societatile alergînd dupa valuta , chiar dacã turistul "moare de nervi " . Pentru a evita compromiterea turismului românesc această problema trebuie rezolvata de Ministerul de Finante si BRCE imediat .

- va trebui reglementata si plata in valuta intre societățile românești .ONT Carpati ,de exemplu, este agentie comisionara ,desi incaseaza contravaloarea tuturor serviciilor de la un turist.Este si normal ca prestatorii de servicii sa primeasca in valuta contravaloarea cotei parti din serviciile prestate de ei .Este singura varianta economica , altfel "monopolul " agentiei va descuraja calitatea serviciilor prestatorului si il vor condamna sa se rezume la posibilitatile reduse ale productiei românești . Căstigă si BRCE prin spezele si comisioanele pe decontare .

- Este obligatoriu sa se poata asigura si salarizarea sau participarea la beneficii , in valuta .Nu poti determina pe cineva sa alege sa vînda programe in valuta , fara sa-l recompensezi cu un comision in valuta .Altfel incaseaza direct totul si statul pierde si impozitul si venitul valutar , iar societatea pierde venitul.Idem pentru atragerea fortei de munca deficitare .In conditiile internationale actuale , nu este o solutie bună sa te izolezi , ca tara ,in materie valutara , in detinerea de valuta de catre cetateni atunci când toate tarile socialiste isi elibereaza acest sector . De fapt liberalizarea problemelor valutare accelereaza procesul convertibilitatii , prin crearea unei pietei libere , puternice cu presiune mare spre apropierea cursului oficial de cursul pietei libere .

-Art 48 permite in sfârșit rezolvarea "bolii " turismului international românesc:legarea tarifelor in valuta de un curs de schimb , de revenire arbitrar . Tarifele in valuta trebuie liberalizate si "rupte " de tarifele in lei pentru aceleasi servicii .Unitatea prestatoare trebuie sa aiba libertatea sa faca o politica comerciala reala .Daca are interesul sa câștige valută ,pretul in valuta va fi mai mic , cursul ridicat . Daca clientii sunt numerosi apare operatia inversa . Chiar un curs ridicat la incasare , poate fi interesant si preferabil dacă împorul care se realizeaza cu valuta incasata este profitabil .Pentru exemplificare sa reamintim situatia actuala .O camera dubla costa aprox. 60\$ deci 30\$ pe pat , similar hotelurilor de 4-5 stele din străinătate .Dar serviciile la noi , nu se apropie de nivelul internațional. Echivalentul in lei este 675 lei/ pat , adică la cursul pietei negre aprox. 5\$ .Acelasi pat , cumparat de straini in strainatate , prin ONT Carpati este de circa 8-10 \$ pentru care ONT Carpati plateste prestatorului 87-94 lei , deci un curs de 8-10 lei /\$, absurd si fata de cursul oficial si fata de cursul liber .Pentru exactitate , un cupon hotelier costa 21\$ si da dreptul la 5 litri benzina , cazare ,cina si mic dejun , respectiv 87-94 lei la cazare si 66 lei la masa platiti prestatorului , aceasta fata de 30 \$ , respectiv 675 lei cât plateste turistul venit la hotel . Deci strainii au dreptate sa se considere "mintiti" chiar furati in acest sistem antieconomic .

Liberalizarea preturilor in valuta este singura care poate rezolva problema , dar presupune difuzarea in unitate prestatoare , de catre departamentul turismului , a elementelor de comparatie de pe piata mondiala .

8.Art. 48 dezleaga si preturile in lei .Nu sunt partizanul cresterilor de preturi , dar pe de o parte acestea trebuie alinate la piata mondiala , iar pe de alta parte trebuie inlaturate absurditatile .În rîndul acestor situatii antieconomice citez sistemul de formare a preturilor pentru preparatele de bucatarie . Acestea se formau prin insumarea preturilor materiilor prime care compuneau preparatul . Deci ociorba de zarzavat , care pr esupune foarte multa manopera , costa 3-4 lei.Un "gratar" 20-30 lei desi manopera este minima . Am punctat acesta problema , intrucât preturile libere pot duce la debandată , crest erea costului vietii , compromiterea societatilor la extern dacã nu se opereaza cu discernamânt .Si societatile vor fi liber e, ori aceasta libertate nu va trebui limitatas administrativ, pentru evitarea situatiilor susmentinate , masurile administrative devenind frâne in dezvoltare turismului . Este necesar , insa srearea unui flux informational masiv,sre unitati ,privitor la formarea preturilor pe peata libera , paralel cu crearea pârghiilor economice de actiune si influentare de ca5tre stat a pietii tuistice inclusiv in domeniul preturilor in lei

9. Asa cum am aratat , deocamdat nu se poate vorbi de existenta practica a societatilor comerciale in turism .Întârzierea reorganizari turismului va perpetua inertia actuala si degradarea bazei materiale , a serviciilor si personalului ,va tine la distanta firmele si turistii straini si nu va reusi sa absoarba excedentul monetar . SRL am analizat-o . SA ,deocamdata , are un singur acionar .Încazul unitatilor mari (complexe hoteliere cu valoare de 60-80 mil. lei)chiar dupa un an numarul actionarilor va fi redus , oricum chiar daca vor fi numarosi vor fi slabi financia , detinînd cote insignifiante de capital care nu le vor permite participarea efectiva la influentarea deciziilor , chiar prin asocierea lor .Ori unitatile mari vor trebui organizate ca societati pe actiuni , pentru ca cel putin teor etic sa poata fi privatizate .Daca societatile care se vor crea vor fi mari , nu vor putea "controla " unitatile t uristice si nu vor realiza un salt in turism .Trebuie ca raspunderea materiala , morala si legala , precum si cîștigare faqctorilode de conducere ( consiliul de administratie , directorii )sa fie legat nemijlocit de locul productiei .Nu se poate adm ite sa fii sef , sa ai raspundere gestionara colectiva sau bunurile sa fie pe riscul statului iar tu sa stai numai la culesul "dr eptului".Aceasta fiind valabil si pentru personalul operativ si pentru cel TESA.Ori se posibilitatea cîștigului oficial , ori continuam cu mentinerea veniturilor colaterale ! Iata de ce ,

deocamdata , consider esential sistemul de organizare al conducerii , al raspunderii ei si ala stimulentele de care beneficiaza .Înteleg prin "conducere " si cadrele de conducere la nivelul unitatii si pe cele la nivelul societatii .Practic, trebuie infiintat si organizat patronatul.Realizarea acestui deziderat este stâns legata de segmentarea , de nivelul de segmentare al al actualelor intreprinderi . Sunt conditia si solutia restructurarii turismului , etapa care poate ulterior conduce si la privatizare

Exista si posibilitatea crearii de holding-uri . Exemplu , la societatea pe actiuni Împăratul Romanilor , nou creata prin segmentare (unic sau alaturi de stat ) si societate aOJT Sibiu rămasă după dezmembrare .Nu consider necesară aceasta solutie intrucât capitolul V din Legea 5/1990 permite rezolvarea oricarei colaborari , iar ulterior daca o societate vrea sa cumpere actiuni ale altei societati ,este libera sa o faca .

## II. ACTIVITĂȚI AFECTATE MAJOR

10. Turismul international : sub acets titlu se cuprind mai multe activitati :

- schimbul valutar , cum am arata este bine sa ramâna o activitate bancara , bancile platind comision angajatilor societatilor care fac aceasta operatie , pentru nu obliga turistul sa se deplaseze la ghiseul bancii . Dispare ca "indicator " la turism ;

- derularea programelor agentiilor de turism : până acum acest serviciu se făcea " prin compensare " de catre filialele de turism inclusiv pentru ONT Carpati si Touring - ACR. Înmultireaagentiilor de turism nu permite acerst lucru , fiecare agentie comandându-si si organizându-si direct programele .Chiar fostele "dispeperate " de cazare nu mai isi au rostul , decât daca devin lucrative , fie platite de agentii , fie de baza materiala . Singura problema , practică,pe ntru acest capitoleste lista amanuntita a unitatilor de turism (telex,telefon,cont bancar etc.) precum si eventuala informatizare a activitatilor de facturare care va creste foarte mult si se va deplasa spre unitatile prestatoare( receptie , restaurant , punct agrement etc.) paralel cu modificari in sistemul de contractare - rezervare (inclusiv confirmarea rezervarii)si mai ales in instrumentele de plata . Atentie ,vor apare operatii si inlei si in valuta ,la cursulzieli sau cursuri convenite . Este necesara o pregatire a personalului .Paralel, insa vor dispere multe evidente birocratice actuale .

- programe turistice locale, vânzări benzină etc. : până acum se organizau tot de punctele de turism . În viitor , ori se formas agentii care vor inchiria spatiu in hotel pentru activitate proprie , independenta ,ori vor fi organizate de unitatea hoteliera , ca servicii si incasare suplimentara . Deosebit de frecvente vor fi rezervarile in alte localitati si programe distractive in localitate ;

-vânzări de mărfuri : de obicei prin receptii sa prin magazine shop .Întâi , Comturistul , ca întreprindere de en gross , va exista numai in masura in care va deservi rentabil noile societati , pierzând monopolul păgubitor pentru turism . Apoi , vânzazrea in valuta va generaliza practic in complexele hoteliere , asa cum am aratat Va fi insa folosita si ca cativitate discriminatorie fata de români . Trebuie sa distingem intre activitatea care foloseste efectiv turistului , aducându-i băuturi,cosmetice ,amintiri,cadouri,etc.care nu pot fi asigurate pe lei si activitatea de speculare propriu-zisa a populastieie locale prin vânzarea pe valuta de produse diverse , chiar de prima necesitate . Aceasta ultima activitate nu apartine turismului , ar trebui separataq de complexele hotelierele neexcluzându-se posibilitatea ca si societatile de turism sa o desfasoare .Este de dorit ,insa , ca turistul sa treaca de la obtinerea valutei prin ânzarea cafelei , tigarilor aparaturii electronice , frigiderelor etc. la obtinerea in sectorul "invizibilului " :pictură , fotografie , afise , obiecte tip fond plastic , obiecte cu functii prioritar publicitare ( cergi , scoarte etc.);

- contractarea externă : până acum monopol de stat , exclusiv la ONT Carpati ,va reveni si noilor societati .Este obligatoriu ca pe piata externa sa actioneze , inca din octombrie 1990( dar numai dupa organizarea noilor societati , altfel fara contracte se vor oferi "povesti ") mai multa agentii (TOUROPERATORI) , inclusiv particulare , inclusiv cele ale societatilor nou create . Agentiile straine au dreptate când afirma :nu are rost sa va trimitem turisti , sa ne compromitem intruc ât sunteti aceeasi oameni , avet aceeasi organizare , aceleasi obiceiuri , servicii mai proaste . Trebuie depăsită faza oferirii serviciilor HORECA (cazare,masa, transport )si trecerea la organizarea de produse tuistice .Întrucât actualii directori sunt încă obisnuiti sa astepte ordinele si indicatiile de sus , desi exista Legea 54/1990 , consider necesar ca guvernul , in lipsa initiativei Departamentului , sa enunte clar printr-o hotărâre posibilitatea rfelatiilor contractuale , a libertatii contractuale a societatii in raport cu agentiiile particulare .Art. 47 al Legii 15/1990 este de natura a statua contractul Fără "fum" ( produse , reclamă , contracte , promovareetc. ) nu vor fi turisti străini la anul .

11. Prestări în constructii : Cînd a trebuit si turismul să se alinieze la reducerea ponderii personalului de deservire , in câteva OJT - uri , pe de o parte din personalul tehnic si de înrtinere a fost organizat sub forma unor echipe deprestarti in constructii , care aduceau "incasari"OJT-ului la indicatorul "prestari in constructii " fiind in acelasi timp inregistrate si la cheltuieli cu intretinerea .O patre din acest personal va trece la activitatea de intretinere , restul poate fi organizat ca societate de constructii.Practica a aratat ca in majoritatea OJT-urilor aceasta activitate afost pagubitoare pentru ele >Întrega activitate tehnica a noilor societati va trebui regândită , redusa la nivelul

necesar ,separata de activitatea de investitii,suportata direct pe cheltuielile hotelului respectiv . Restul activitatii tehnice trebuie autonomizate pe bazer comerciale , intre aceasta structura tehnica si unitatile societatii intervenind relatii contractuale .Altfel se va continua practica ca inb loc sa se schimbe o garnitura se va schimba intreaga baterie a chiuvetei pentru aface incasari si mAnopera ."Întretinerea" trebuie separata de "reparatii"si acestea separate de "investitii"

12. Productie industrială:Este tot o reminiscenta a dublei raportari , prin care productia laboratorului restaurantului se inregistra si la indicatorul " productie industrială"( după care se si salariza )si la indicatorul "desfaceri de mărfuri". S-a ajuns la goana după volum si cantitate in dauna rentabilității si calității .Se prefera si inca se prefera productia la pret scăzut in stradă in fata unitatilor de lux a sutelor de strudele cu mere in timp ce la micul dejun nu se serveste rentabilul corn cu lapte sAu croixante. Trebuie sa se revina la normal .

13. La fel productia agricolă asupra căreia nu mai insist . Trebuie valorificate resturile menajare ,dar turismul se ocupă de turisi si nu în primul rând de cresterea porcilor .

14. Grupurile de productie: las unitatile unde exista , trebuie autonomizate pe principii economice Sunt cauzele majore alături de aparatul TESA si echipele de prestari in constructii ale existentei unei cote de cheltuieli generale ridicate . Vor deveni intrprinderi de gross , concurente ale ICRA si/sau unitati de catering,pierzând privilegiul "repartitiilor " , al "cotelor "etc. Similar se va organiza , tot pe baze contractuale si activitatea spălătoriilor , a atelierelor etc. existente in aceste grupuri dew productie .

15, TESA : va suporta o zguduire majora. Principalele probleme,după părerea mea sunt :

- aparitia patronatului , decamdata sub forma consiliilor de administratie . Este practic cheia succesului in reconstructia turismului .Deocamdata oricine are sansa sa devina patron in noile societati (cu observatiile facute la capitolul I -garantii etc.) deci si cei buni si cei numai profitori .Nu exista nici practica , nici legiferarea privind "contractul " pe care trebuie sa-l incheie noul patron cu societatea . Daca se organizeaza un sistem similar COM-urilor , rezultatele vor fi nule. Ori cât de dure vor fi conditiile pentru noul patronat , societatea trebuie protejată , inclusiv prin instituirea gajului .Cum , pe ce criterii construim patronatul , cel putin pentru urmatoarele 12 luni , cât statul e unicul actionar ț

- transformarea conducerii societatii .Dispare functia de contabil sef ca responsabil material alaturi de director .Apar directorii, cu puteri practic absolute , apropiati de patronat ,desi ei sunt salariatii .Mai ales ar trebui să apară contradictia intre administratori si directori dispărînd sistemul "osanelelor " membrilor COM pentru directori . Cu câti mai multi administratori si cenzori vor fi din afara societatii , cu atât divergentele cu directorii pot fi mai reale , protejînd societatea ;

- apar cenzorii ț Legea nr. 15 /1990 tace . A nu se confunda cenzorii cu revizorii de gestiune . Cred ca existenta "cenzorilor " este strict necesara pentru "sănătatea " societății , pentru "democratizarea " structurilor economice , revizorii de gesatiune fiind un auto control al societatii , respectiv aparatul de control operativ al directorului ;  
- aparatul TESA asa cum exista el actualmente , ca "monolit " va dispărea prin reorganizare si reorientare .Întâi se va reorganiza contabilitatea , acest sistem socialist pagubitor , trecînd pe principiile economiei de piată , ca oglindă a realității , nu ca reconstructie a realității . Însăsi sistemul gestionar , evidenta valorilor se va simplifica . Apoi se va elimina munca dublă : sistem de evidenta electronica si sistem manual , care "alearga "unul după altul ., zeci de punctaje pentru că nimeni nu răspunde de nimic si nici o aplicatie electronica nu e complecta .Dar vor apare necesități noi in unitati, prin descentralizare .Înplus ,multi din aparatul TESA OJT sunt economisti ,chiar dacă de alta profile , nu comercial .. Sistemul de planificare va dispărea complet .Activitatea comerciala , tehnică ,depersonal si administrativa se va reorganiza.Atentie , după opinia mea nevoia de cadre va creste , dar va presupune o reorientare , chiar o "recalificare spre marketing , spre management , producerea de produse turistice , promovare , agrement etc.Nu poate fi discutata TESA , la obiect ,până nu se decide forma de segmentare a OJT Sibiu .

16. Enunt numai gen eric numai o seria de pregorative si activități ale OJT- ului , ca organ de specialitate al fostului Consiliu Popular :

- activitatea SALVAMONT : finantată de fostele Consilii , organizată prin asociatia obstească ,nu poate dispărea .deocamdaată este în impas privind finantarea ( scoaterea din productie , cazare ,masă , transport , medicamente, echipamant , utilaje de interventie etc. );

- în aceeași situatie este întretinerea potecilor si marcajelor Cabanele de creastă nu au avut si nu vor putea avea caracter lucrativ .ori dacă sunt obiective (partial ) sociale , cine organizează si finantează turismul montan . Fostul sistem inaugurat de OJT-ur i , după desfiintarea IBC-urilor ,a dus la distrugerea muntelui ,la decăderea traseelor montane .În atributiile primăriilor sau prefecturilor nu se prevede nimic iar departamentul nu are nici măcar niste norme internationale ( după stiința mea )privind aceste probleme , chiar privind clasificarea

cabanelor , de fapt a refugiuilor de creastă ;

- rezervele balneare : nu insistăm aici asupra studiilor evaluării rezervelor , protecția surselor care intră în atribuțiile direcțiilor județene pentru turism , Normal , ar fi ca aceste surse să fie concesionate societăților turistice , astfel încât să se poată organiza exploatarea lor normală .Astfel se poate ajunge la situația ca , prin îmbuteliere pentru export ,, de exemplu , o stațiune să rămână fără apă pentru tratament . vezi în acest sens Felixul prin folosirea apei calde la sere , sau lacurile la Ocna unde heliotemia se distruge vara prin strandul primăriei .

- tot aici menționez bazele medicale. Până acum personalul se asigură de Ministerul Sănătății , gratuit, OJT-urile asigurând dotarea bazelor și în casând pentru ele însele serviciile prestate de personalul medical .Situația este anormală și trebuie aprofundată înainte de a lua o decizie .

-terenul unităților turistice: este puțin probabil că un particular va plăti taxele pe terenuri plătite de OJT-uri .Dacă noile societăți vor plăti taxele , de exemplu la Păltinis , vor dori și să decidă privind atribuirea terenurilor închiriate pentru noi construcții , chiar ale particularilor .Este o sursă de câștig majoră prin încasarea locației .Sau aici intervin prefecturile și primăriile .Este evident că cererea va fi mare .

-elemente de infrastructură: există și elemente de infrastructură ce ridică probleme.În Căldarea Bîlii, de exemplu, nu există o toaletă publică, poluînd întreaga căldare.Idem la Păltinis .Nu problema cazării în sine este greu de rezolvată , ci construcția sau mărirea canalizării apei .în sarcina cui cade, cine finanțează , cine construiește , cine exploatează .

Concluzionînd acest punct o serie din atribuțiile OJT-urilor , de exemplu cele de coordonare de ramură trebuie separate după natura lor :sociale sau economice , și acoperite prin factori responsabili , pentru a evita hiatusuri , în activitatea turistică locală sau pierderi ireparabile .

### III. CONSIDERATII PRIVIND RESTRUCTURAREA OJT SIBIU

OJT Sibiu ca de altfel toate OJT-urile a rezultat prin fuzionarea mai multor întreprinderi .În ultima etapă prin fuzionarea IBC Păltinis ( rezultat al fuzionării stațiunii Păltinis , stațiunea Bazna , stațiunii Ocna Sibiului și agenției de turism cu filialele sale ) și a unei părți a IHR Sibiu și IHR Medias , respectîndu-se astfel principiul teritorial , aducînd sub aceeași conducere un almagam de unități și activități .Practic, personalul de conducere și cel TESA ajungea în control la unele unități la intervale de timp măsurate în ani . La acesta se adăuga regula nefastă a menținerii postului de conducere după felul cum erai apreciat la județ , de primul secretar și după rezultate , ceea ce nu a axat efortul conducerii spre modernizarea bazei materiale ci spre relațiile cu autoritățile ,Sibiul rămînînd cu bază foarte veche , uzată fizic și moral , comparativ cu Sinaia , Brasov etc. Se conturează două direcții : refacerea organizării OJT-ului după specificul activităților și asigurarea de consilii de administrație și de conducere , capabile să pornească de la situații falimentare. Să analizăm principalele activități care dau și viitoarele societăți sociale .

17. Cabanele: cele 21 cabane se împart în mai multe subgrupe :Casa Turistilor , în realitate unitate hoteliera , cabana Păltinis din stațiunea Păltinis pe care le vom trata la stațiuni;Valea Aurie în realitate restaurant în SibiuValea Oltului în realitate motel și Miercurea , fostele băi Miercurea .Toate au comun faptul că sunt clasificate cabane numai pentru a fi scutite de impozit și a încadra cota de adaos la transport specifică cabanelor . Normal , aici trebuie revenit la normal , Ministerul Finanțelor , Departamentul Turismului și Direcția Financiară a județului Sibiu operînd modificările de indicatori necesare .Distingem apoi cabane cu acces auto ( de "poale"): Arpas, Valea Cucului ,Bălea Cascadă,Bălea Lac ( are și caracter de creastă ), Poiana Neamtului , Valea Sadului, (cârciumă de sat ) , Gătul Berbecului , Curmătura și cabane de creastă cu acces samarizat , cuprinse într-un "lant " de vizitare (Creasta Fagarasului, Muntii Cibin): Turnuri , Podragu,Bălea Lac (și cu acces auto ) , Negoi, Bărcaciu ,Suru, Prejba,Fântânele.Cabanele de creastă , cu excepția Bălei Lac și Negoi au fost predate la "mandat " , ceea ce a dus la distrugerea lor . Cabanele de creastă , încă de la înființare , n-au avut scop lucrativ , fiind construite și întreținute de societăți ( SKVH -ul german), bănci, industriasi etc. Transportul ,inclusiv lemne , petroletc. se face de obicei samarizat, iarna sunt impracticabile . după criteriile internaționale pot fi ,cu bunăvoință,clasificate refugii.În plus trebuie întreținute potecile , marcajele, asistentă SALVAMONT etc.Deci ,ori se renunță la turismul montan , ori nu se organizează ca societăți , nici nu se privatizează ( în ultimul caz se ajunge din nou la distrugerea lor ).Subvenționarea lor este dificilă : la 30 iunie 1990 înregistrau , cu toate scutițiile de impozite etc. 335 mii lei pierderi în condițiile în care nu s-au efectuat nici o reparație și nu s-au cuprins lucrările de reparații poteci etc. În perioadele cînd nu au fost predate în "mandat " s-a practicat sistemul "complexelor " , fiind atasată pe lângă o unitate rentabilă pentru salvarea părinților fiind ajutate și prin manavrarea cotei de cheltuieli generale .Tinînd cont de importanța socială , decamdata singura formă posibilă este regie autonomă pînă la găsirea de forme de subvenționare private sau la dezvoltarea de investiții masive , care să permită exploatarea rentabilă a crestei . Menționăm că orice cheltuielă făcută pentru subvenționarea acestor unități înseamnă economie în cheltuielile sociale , contribuind la menținerea sănătății , a capacității psihice etc. a populației.

Cabanele de poale , tinînd cont de specificul lor , pot fi organizate fie ca SRL în condițiile în care particularii pot investi alături de stat , cum am arătat la început oricîte societăți ar fi avut posibilitatea să colaboreze conform

cap. V din Legea 5/90. Nu consider adecvata stimuloare o singura societate care sa le cuprinda pe toate . Creăm un aparat TESA inutil.

Valea Oltului , Săliste si Miercurea fiind legate de turismul automobilistic se reclassifica ca moteluri si fie se organizeaza ca o SRL , fie in 3 societati . Valea Sadului se poate preda cooperatiei de consum sau se poate organiza ca societate cu raspundere limitata independenta dar fara titlu de cabana >valea Aurie trebuie reclassificata si poate urma regimul unitatilor din Sibiu.

18. Flialele de turism trebuie sa se organizeze ca societati distincte , ca agentii de turism . Până acum , aceeasi conducere primea reclamatiile turistului si tot ea o rezolva. Interesul agentiei de turism era contrar prestatorului de servicii . numai opozitia lor de interese poate asigura calitatea si pretul . Normal Sibiu independent si separat de Medias, întrucât lângă ei au aparut si se vor dezvolta agentii particulare , ACR-ul , cooperatia , Inspectoratul silvic etc. Se pune problema daca acestea preiau si parcul auto ITTA. Opiniez ca nu este concurential. Punctele de turism international din Sibiu se preiau de la complexe hoteliere . în ceea ce priveste activitatea de excursii în strainatate , deocamdata se mentine o inchitate : pot beneficia de un singur plafon valutar la "contul propriu" dar pot merge in m ai multe excursii organizate , care se deconteaza tot in valuta . În plus, in acest domeniu se pastreaza tot monopolul statului , toate fondurile fiind dirijate de stat , de unitatile Departamentului turismului , excluzând orice alta agentie fie particulara , fie de stat .

Pentru anul viitor sau într-un viitor apropiat consider oportun si profitabil , stabilirea unui plafon maximal, mai ridicat, pe care il poate schimba la banca orice cetatean, indiferent in ce valuta . El poate opta fie pentru o excursie pe cont propriu fie pentru o excursie organizata pe care o va achita în valuta la orice agentie de turism. Mai rămâne si problema fostelor unitati UGSR, atât baz materiala , cât si difuzarea de bilete , abordate in alt material , ca si dubla raportare a valorificarii locale , unde turistul plateste 5% pentru birocratie.

Este imperios necesar separarea agentilor de turism de baza materiala , legiferarea "conditiilor generale" ale agentilor de turism si emiterea legii privind protectia turistului , la exigentele Comunitatii Europene , unde aceste prevederi actioneaza fata de noi ca bariera netarifara.

19. MEDIASUL: Consider ca întâi trebuie avuta in discutie cu lucratorii , întrucât cred ca Bazna va dori sa se organizeze SA separata , iar complexul Central separat. Implicatiile pe actiuni le abordam la punctul "Sibiu".

20. OCNA SIBIULUI: cuprinde statiunea propriu-zisa (780 mii lei pierderi la 30 06 .1990 , stare tehnica dezastruasa), Beraria strand, bufetul teras , barul si cofetaria si partial prin manavrarea cotei de cheltuieli generale si "expediente contabile cosmetice". Consider ca beraria , bufetul terasa , cofetaria si sectia de racoritoare se pot vinde pentru privatizare ( sunt vechi si uzate ) sau se pot organiza ca SRL. Celelalte unitati trebuie sa devina o SA. Este pagubos si riscant sa se suporte pierderile de aici de catre unitatile din Sibiu . si in acest caz, si in cazul in care toate unitatile se organizeaza ca SA , cea nmai dificila problema este numirea consiliului de administratie si directorilor . Cred ca actionarul este bine sa fac o deplasare la fata locului pentru informare. La fel , de altfel la Bazna si la Păltinis.

21. PALTINIS: cuprinde complexe Casa Turistilor , Cindrelul , cabana Păltinis , "statiunea " propriu -zisa ( vilele , cantina, alimentara ) si sectia de transport pe cablu care deocamdata apartine de STC Brasov . Cabana Casa Turistilor trebuie reclassificata hotel. Sunt degradate, practic inutilizabil total sau partial Casa Turistilor , Vila Oncesti , casele de odihna 1 si 2 . sunt pierderi in Casa Turistilor ( din cauza deteriorarii c ladrii ) si "statiunea " . Până anul trecut pierderile statiunii erau acoperite de celelalte unitati . consider drept solutie optima organizarea, dac se creaza posibilitatea investirii de catre particulari alaturi de stat , a SRL -urilor : Casa Turistilor , Cindrelul , Cabana Păltinis si sector vile . Acestea pot colabora intre ele si se vor concura >La fel ca la Neptun etc. va trebui ca cineva sa se ocupe si de curatenie, de infrastructura etc. atât prin coordonarea societatilor create in statiune cât si prin propria activitate . Singura solutie este crearea unei primarii distincte , deocamdata localitatea Păltinis care cuprinde circa 5 km de "asezari" umane de tip montan cun numar apreciabil de locuitori fiind atasata Sibiului . Mai comoda , dar mai putin eficienta este societatea pe actiuni, unde se pune iarasi problema efectiva a consiliului de administratie si a directorului .

22. GRUP SI ECHIPELE DE PRESTARI IN CONSTRUCTII: trebuie organizat ca SA , unitate comerc iala de gross si prestari aservicii , altfel cota de cheltuieli generale a ceea ce ramâne din OJT Sibiu va devina sufocanta , Este greu de admis o asemenea idee , reactia normala fiind dintrebarea cum se va organiza aprovizionarea marilor unitati mai ales cu marfuri deficitare ( distribuite prin cote ) si cu cele din import . De fapt este greu de invins reflexul "repartitiilor " . Marile unitati , având încasari valutare considerabile își vor asigura , asa cum am aratat multe marfuri prin import direct , si vor cere recunoasterea realitatii , respectiv afaptului ca mare parte din marfuri se asigura prin aprovizionare directa , franco unitate , numai actele trecând prin depozit. Aceasta unitate va prelua pentru atgelierile sale ,, pentru prestatii pentru terti , o parte din meseriisii echipelor de prestari in constructii . Restul meseriisilor se vor organiza in unitate distincta pe actiuni , cu profil constructii , care poate



iontra in re latii contractuale si cu societatile turistice.ce regim se alege parcului de transport al OJT Sibiu , rămâne la grup sau trece la noile societati ț

23. SIBIU: cuprinde Bufnita , Unicum , Csa de Cultura , complexele Împăratul Romanilor ,Bulevard Continental si Dumbrava , cabana Valea aurie si magazinele de marfvuri pe valuta de IA Continental , Bulevard si Împaratul Romanilor .Bufnita trebuie predată la ICSAP sau sa urmeze regimul ICSAR , neavând legatura cu turismul . Idem Casa de Cultura , care avînd valoare mai mica poate fi organizata si ca SRL.Idem Bar de zi Dumbrava . Unicum , fosta sala de dans , cu pensiune pentru sportivi , daca se modernizeaza ca unitate cu specific ( nu wexista nici un ain turism ) poate rămâne în cadrul OJT altfel poate urma regimul Bufnita .Valea Aurie trebuie reclasificata si poate fi eventual inclusa inb complexul dumbrava , altfel idem ca Bufnita .Magazinele shop Rămân în cadrul complexelor hoteliere , poate reprofile , asa cum am aratat la capitolul I.Complexul Bulevard trebuie sa ise clarifice situatia :clădirea aparținînd Arhiepiscopiei si contractul de închiriere expirînd. Complexele hoteliere mari , aparent ar trebui sa fie toate la un loc organizate ca SA. Dar aceasta solutie exclude concurenta între ele perpetuînd practic monopolul OJT-ului in oras deci frână pentru ridicarea calitatii serviciilor .Daca fiecare devine S A lucurile sunt mAi simple si normale .Daca devin o singura societate se pune problema organizarii conducerii societatii , astfel încât conducerea sa fie legata direct de unitate întrucât va fi opozitie TESA -unitati .În ambele cazuri , pentru multa vreme statul va fi actionarul principal , ori dac prin statut nu se asigura legarea stricta aconducerii de rezultatele obtinute , actuasla stare de apatie si lipsa de initiativa se va mentine .Înteleg prin "conducere" si sefii de formatii ( hotel ,restaurant , laboratoretc.)in cazul societatii care cuprinde toate unitatile Deocamdata orice lucrator al unei unitati nu are decât vocatia la actiuni în valoare de 5000 lei.Deci, care va fi criteriul alegerii consiliului de administratie :numai imprejurarea ca numai întâmplător la data infiintarii societatii esti pe post de "sef" .Dar care va fi criteriul numirii dir ectorului .Mai ales tinînd cont ca in caz de faliment , deocamdata "statul plateste " , dar lucratorii pot ramâne fara slujbe din incompetenta unor persoane. Care sunt despăgubirile? Personal, cu toate ca TESA va fi brusc afectata , optez pentru concurenta

24 TESA: nu pote fi abordata problemerna acestui personal până nu se decide segmentarea OJT-ului .Cert este ca o parte din personal va trece la noile societati, alta va forma unitați de prestari srvcii ( Oficiul de calcul ), alta va trece la uitati / sectoare de contractare externa etc. Cert este ca vor fi necesare atâtea bilanturi câte societati se creaza iar deocamdata personalul pentru aprovizionare va creste , deci nu se va pune problema unui loc de munca, ci problema unui loc de munca nou.

Concluzionînd , in aplicarea Legii 15/ 1990 așa cum am aratat mai sus , o serie de probleme mai trebuie legiferate ,altele trebuie reglementate . Aplicarea ei se poate face "administrativ "formal, rebotezînd OJT Sibiu ca sositate comerciala,urmînd in acest caz sa se rezolve viitoarele "falimente"partiale sau se poate face prin analiza atenta si consultare larga , se poate reconstrui activitatea , cu rabdare si atentie , într-un tremen rezonabil , cu conditia ca decizia de principiu sa se ia cît mai repede posibil .

Sibiu , 5 septembrie 1990

Ilie Rotariu