# BRAȘOV

strategia de dezvoltare și marketing turistic
a destinației Brașov 2027–2034

## Interviurile individuale

raportul integrat al celor 22 de interviuri



OMD Brașov

brand Berry
clarity and perspectives
for transformative decisions

# STRATEGIA DE DEZVOLTARE ȘI MARKETING TURISTIC A DESTINAȚIEI BRAȘOV 2027–2034

## INTERVIURILE INDIVIDUALE CU ACTORII-CHEIE

Raportul integrat al celor 22 de interviuri (24 de subiecți) din Etapa I · componenta III.4 a Volumului III, Fundamentarea

BENEFICIAR

**Asociația Organizația de Management al Destinației Brașov (OMD Brașov)**

Contract nr. 58/15.05.2026

Lider de proiect:

**BrandBerry srl**

Parteneri:

**Horwath HTL România · GMP CommUnity**

# CUPRINS

**Cheie de lectură** ..... **5**

**1. Rezumat executiv** ..... **5**

**2. Metodologie și inventarul interviurilor** ..... **11**

**3. Fișe analitice pe interviuri** ..... **12**

3.1. Interviul 01: Subiect 1 ..... 12
3.2. Interviul 02: Subiect 2 ..... 13
3.3. Interviul 03: Subiecții 3–4 ..... 13
3.4. Interviul 04: Subiect 5 ..... 14
3.5. Interviul 05: Subiect 6 ..... 15
3.6. Interviul 06: Subiect 7 ..... 15
3.7. Interviul 07: Subiect 8 ..... 16
3.8. Interviul 08: Subiect 9 ..... 16
3.9. Interviul 09: Subiect 10 ..... 17
3.10. Interviul 10: Subiect 11 ..... 18
3.11. Interviul 11: Subiect 12 ..... 19
3.12. Interviul 12: Subiect 13 ..... 21
3.13. Interviul 13: Subiect 14 ..... 22
3.14. Interviul 14: Subiect 15 ..... 24
3.15. Interviul 15: Subiect 16 ..... 25
3.16. Interviul 16: Subiect 17 ..... 27
3.17. Interviul 17: Subiect 18 ..... 29
3.18. Interviul 18: Subiecții 19–20 ..... 31
3.19. Interviul 19: Subiect 21 ..... 34
3.20. Interviul 20: Subiect 22 ..... 36
3.21. Interviul 21: Subiect 23 ..... 38
3.22. Interviul 22: Subiect 24 ..... 40

**4. Analiză transversală tematică** ..... **42**

**5. Controverse și falii de stakeholderi** ..... **60**

**6. Implicații pentru strategie (maparea pe elementele de decizie ale Analizei Diagnostic Multicriteriale Integrate)** ..... **63**

**7. Analiza de frecvență a temelor pe valență (matricea de screening)** ..... **66**

**8. Analize tematice focalizate** ..... **67**

8.1. Centrul istoric dezordonat: signalistică, vitrine, tonete, „bâlci” ..... 67
8.2. Trafic, parcare de proximitate și pietonalizarea orașului vechi ..... 68
8.3. Comunicarea vizuală a comerțului: signalistică, bannere, vitrine, terase – „bâlciul” vizual ..... 69

# LISTA TABELELOR

Tabelul 1. Inventarul interviurilor.....12

## Cheie de lectură

**Ce este documentul.** Raportul integrat al seriei de 22 de interviuri individuale (24 de subiecți) realizate cu actori-cheie ai destinației în Etapa I a proiectului, în iunie–octombrie 2026, ca serie complementară celor 12 ateliere de consultare. El este perechea raportului integrat al atelierelor și, împreună cu acesta, sursa capitolului III.4 din Volumul III al strategiei (Consultarea Etapei I) și a matricei celor 148 de teme. Raportul analizează ce au spus actorii-cheie luați unul câte unul: fișe pe fiecare interviu, cincisprezece teme transversale, controverse, implicații pentru strategie, analiza de frecvență a temelor și trei analize tematice focalizate.

**Convenția de atribuire.** Intervievații apar exclusiv ca „Subiect N", numerotați continuu pe serie (interviul 03 și interviul 18 au avut câte doi respondenți). Nu apar nume de persoane, descriptori de rol, profiluri biografice, nume de hoteluri, restaurante sau firme private locale; instituțiile publice și evenimentele publice sunt numite. Citatele marcate cu ghilimele sunt verbatim din transcrieri, în limba română (un interviu realizat în limba engleză se citează în traducere); parafrazele nu poartă ghilimele. Citatele interviului 14, transcris automat din înregistrarea audio, poartă mențiunea „transcriere automată". Pasajele cu potențial de a leza persoane sau grupuri au fost tratate la nivel de tipar, fără citare.

**Statutul afirmațiilor.** Tot ce este consemnat în capitolele 1–8 reprezintă opinii, percepții și estimări ale intervievaților, nu constatări ale echipei de proiect; cifrele rostite în interviuri sunt redate ca afirmații ale subiecților, iar verificarea celor preluate în strategie s-a făcut în Volumul I și în capitole. Formulările „de verificat" și „de confirmat" marchează afirmații pe care echipa nu le-a putut valida la data redactării. Propunerile dezvoltate de echipa de proiect pornind de la o idee a unui intervievat sunt marcate ca atare.

**Cui se adresează.** Intervievaților, care își pot regăsi contribuțiile; publicului consultării, care poate verifica pe ce se sprijină strategia; și echipei de implementare, pentru care capitolul 6 este inventarul implicațiilor formulate la finalul seriei.

## 1. Rezumat executiv

Seria de douăzeci și două de interviuri individuale (douăzeci și patru de subiecți) acoperă, fără legătură cu ordinea numerotării subiecților, perspectivele-cheie ale ofertei și ale ecosistemului: hotelăria internațională și cea independentă din oraș și din Poiana Brașov, intermedierea turistică, gastronomia, antreprenoriatul turistic metropolitan, dezvoltarea de business și imobiliară, mediul corporativ internațional, inovarea și mediul de afaceri, marketingul, comunicarea și brandingul, sectorul cultural independent, patrimoniul, muzeografia și patrimoniul viu, ecoturismul și educația ecologică, administrarea pădurilor, serviciile comunitare și operarea montană, administrația publică locală, politica locală și națională cu competență de mediu, expertiza juridică și experiența de călător intensiv.

Materialul confirmă și rafinează teza centrală a proiectului: Brașovul nu are o problemă de atracție, ci una de organizare și de conversie a volumului în valoare. Convergențele majore, susținute de surse independente cu profiluri opuse:

1. **Consens premium cu selecție asumată.** Poziționarea premium (explicită pentru Poiana, implicită pentru centrul istoric) este apărată independent de patru surse, împreună cu legitimitatea selecției clientelei prin preț și reguli – condiționată de reciprocitate: premium „cu

totul", inclusiv în spațiul public. Formula de sinteză a dilemei: „1 milion de turiști care lasă 1 €" versus „10.000 care să lase 1.000 €" – cu recunoașterea onestă că diferențiatorul de 1.000 € nu există încă asamblat.

2. **Veriga lipsă cea mai triangulată: stratul de agregare a cererii și „infrastructura de creat experiențe"** – cu ținta city break – trei-patru nopți formulată identic de ofertă și de administrație (structura de zile propusă de administrația locală: centru istoric și Șchei / Poiana și Postăvaru / gastronomie și cultură) – excursii standard cu ghizi și transport, program, seri tematice, circuite integrate (bisericile fortificate), portal de informație conectată – cerută sau evocată de cinci surse independente (inclusiv prin memoria funcțională a modelului ONT). Traducerea instituțională indicată: OMD ca agregator, „platformă și liant".

3. **Ursul, fauna sălbatică și riscurile naturale – risc strategic de prim rang**, documentat pe un triunghi complet de politici: control populațional-legislativ, gestiunea comportamentală a deșeurilor (inclusiv externalitatea regimului Airbnb), valorizare controlată (cu LiBEARty Zărnești ca activ existent). Pilonul comportamental primește articularea profesionistă a operatorilor montani („Ursul nu e vinovat. Vinovați suntem noi, oamenii") plus componenta de infrastructură urbană anti-urs (tomberoane ursă-rezistente, locuri de picnic amenajate), și confirmarea sectorului silvic că teama de animale e un risc de percepție tratabil doar prin educație. Riscul lovește direct activul nr. 1 al destinației: siguranța. Expertiza silvică tranșează și riscul de incendiu: „foarte, foarte mare", concentrat în zonele turismului de grătar, cu prevenție prin vetre amenajate, accesibilitate și campanii.

4. **Dracula – confirmări independente saturate** ca ancoră externă dominantă („aproape de Castelul lui Dracula, un oraș german pierdut"), cuplată cu moștenirea săsească; doctrina de gestiune matură: notorietatea ca vehicul pentru povestea adevărată (modelul Verona).

5. **Axa calității: volum fără valoare → „bifat-plecat" → banalitate → butaforie.** Riscul numit de sectorul cultural („te pierzi în banalitate") și de branding („centrul devine, încet-încet, o butaforie turistică") închide diagnosticul formulat economic de mediul de afaceri și operațional de hotelieri.

6. **Risc strategic nou, cu orizont datat: finalizarea autostrăzii spre Sibiu** – „nu e un risc, este un fapt care se întâmplă" – va redistribui turistul de decor din sud și dizolvă argumentul proximității de București; răspunsul indicat: pivotarea către turismul experiențial/tematic și către piețele conectate prin aeroport. Administrația citește aceeași autostradă ca oportunitate („se face 100%", termen 2028) – divergență de cadru care obligă strategia să planifice ambele efecte.

7. **Patrimoniul viu ca nișă strategică neocupată:** Junii (tricentenarul atestării – 26 martie 2028, în orizontul strategiei), Corul Bach de la Biserica Neagră, maialurile și Honterusfest de recuperat, momente publice recurente; repere validate: Škofja Loka (UNESCO ICH), Bergamo (UNESCO Creative City gastronomie), Verona (monument-scenă vie). Interviul 13 livrează argumentul de unicitate al Junilor formulat profesional (singurul obicei popular urbanizat viu dintr-un oraș mare, cu solidarități medievale, patrimoniu mobil fără echivalent și o horă unică), un activ UNESCO existent pe care dosarul se poate sprijini (lipițanul, înscris cu mențiunea rolului său în obiceiul Junilor) și un program de transmitere fără costuri (ora de patrimoniu local în școli, fanfara și orchestra de muzică populară a orașului).

8. **Identități plurale, nu identitate unică** – șapte gramatici identitare distincte și complementare (a șaptea: orașul ca sinergie a patru nuclee urbane – Șcheiul „n-a fost niciodată sat",

primul oraș românesc din Transilvania; orașul presei, tiparului și limbii române literare; orașul muzicii), plus registrul senzorial („mirosul mov... a ceva de abia copt"), conceptul pre-testat „Civilizația Muntelui" (candidatura CCE) ca posibil element guvernant alături de libertate, și anti-identitățile (mi-se-cuvenism, banalitate, hiperconservatorism, răsfăț fără responsabilitate, capul în pământ).

9. **Guvernanță:** cerere convergentă pentru management dedicat al sub-destinațiilor (Centrul Istoric, Poiana), pentru un OMD cu forță reală, linie către nivelul central și rol de platformă–liant, pentru depolarizarea comunității în jurul unui obiectiv comun vizibil – cu avertismentul explicit privind captura administrativă („ultimul tren"). Scara de planificare indicată transversal: zona metropolitană (precedentul de promovare unitară FOTE 2027; lecția Rockstadt–Ghimbav a beneficiului distribuit), cu echilibrul rezidenți–turiști operaționalizat prin beneficii permanente de rezident, nu simbolice.

10. **Mobilitatea ca strat identitar și instrument de selecție a turistului** – politica de parcare și tranzit determină tipul de turist importat; transportul public drept „carte de vizită a nivelului de civilizație"; informarea distribuită (stații-ecran) în locul infochioșcurilor eșuate; validare empirică din teren: Park and Ride-ul din Poiana Mică pentru schi – „colosal... mană cerească".

11. **Pădurile-parc ca infrastructură de experiență cu regim juridic favorabil** – circa 3.000 ha cu funcție de protecție, amenajabile fără autorizație de construcție, cu proiecte deja în curs (piste de familie Răcădău–Noua, 7,7 km, termen 2026; parc dendrologic ~25 ha; pasarelă în coronamentul pădurii cu partener identificat; trasee terapeutice/baie de pădure) – pădurea ca „punct de atracție și suport al celorlalte activități economice"; conflictul pietoni–bicicliști confirmat ca real și rezolvabil prin separare.

12. **Educația utilizatorului și a comunității-gazdă** – temă transversală cu patru purtători (asimilarea nou-veniților, educația copiilor, responsabilizarea prin reguli, programul silvic pentru clasele 0–4), cu principiul de comunicare „întâi oferi, apoi ceri" și regulile „la sfârșit".

13. **Confirmări instituționale din administrația locală** – centrul expozițional și de evenimente pe platforma CET (40 ha, funcțiune mixtă cu zonă industrială, studiu de fezabilitate aprobat), trenul metropolitan cu traseu aprobat (Stupini–Prejmer, Codlea–Ghimbav–Aeroport–Gara Bartolomeu, inel intra-municipal, varianta Sfântu Gheorghe; orizont maxim cinci ani), conceptul „Brașov City Mountain Pass" („vii la Brașov, stai trei nopți, dar nu-ți trebuie autoturism"), și limitele administrative pe regimul Airbnb (taxa specială pentru promovarea turistică neplătită, lipsa instrumentelor de constatare, soluția la nivel legislativ național – avizul de stat înainte de listarea pe platforme).

14. **Orașul-muzeu ca pachet de măsuri cu cost redus** (Subiect 14): plăci de intrare cu titlul orașului, plastica fațadelor (obloane, ferestre de lemn, vitrine tip dulap), iluminatul arhitectonic al monumentelor („orașul e o tristețe când ajungi seara"), belvederi, accese istorice redeschise, tradiția ecvestră prin calești cu rase locale – plus două propuneri de anvergură: luciul de apă al fostului șanț al cetății sub Tâmpa și amfiteatrul natural din După Ziduri.

15. **Realitatea implementării** (Subiect 15): „lucrurile sunt simple doar la nivel declarativ" – un traseu nou cere avize de la „5, 6, 7, 8 agenții naționale", ariile protejate blochează amenajarea Tâmpei, iar orice măsură cu bani publici se complică la contactul cu legea (exemplul voucherului pentru sport); strategia trebuie proiectată pentru implementabilitate. Aceeași voce aduce corective utile: turismul de business e o nișă cu efect limitat în oraș (turistul de congres „nu iese din hotel"),

turistul-țintă este cel „generic, general”, nu doar nișat; Park and Ride „rămâne doar o denumire dacă nu ne obișnuim” – schimbarea comportamentală începe cu brașovenii (mai mult de jumătate din mașinile blocate spre Poiana au numere de Brașov); parcarea subterană cu informare în timp real ca soluție la traficul de căutare; ursul – „un urs hrănit de om este un urs mort”, cu critica suprareglementării; regimul hotelier – zonare urbanistică pe model Praga.

16. **Imaginea externă a României și a Brașovului** (Subiect 16): „imaginea României în exterior este, din păcate, complet subevaluată” – teama dinaintea sosirii se dizolvă „după 15–20 de minute, deja în aeroport”, iar prietenii aduși din străinătate pleacă „toți impresionați”; cauza: „nu văd nicio promovare internațională a României și a Brașovului... când nu ești pe lista scurtă, nu vin”; rețeta: promovare internațională online, „unul sau două «hotspot»-uri” (unul de vară, unul de iarnă – „trebuie să fiu acolo”; schiul nu poate concura cu Alpii), Transilvania ca brand „deja mai mare”, Brașov ca hub de excursii de o oră; fricțiunile în ordinea lor: drumul (4–5 ore până la aeroportul din București – „o zi dus și o zi întors”; nevoia unui hub aerian spre Viena), lipsa piscinelor publice vara, absența artificiilor de Revelion („oamenii tânjesc după asta”), traficul „ca niște kamikaze”, urșii; modele austriece de patrimoniu viu (Haag, Frankenburg – „mereu cu biletele epuizate”) ca oglindă pentru Juni; cultura administrativă „a judeca și a pedepsi” versus abordarea suportivă din Austria, Elveția, Germania.

17. **Managementul destinației și economia naturii** (Subiect 17): cadrul macro – „noi nu avem un brand de țară”, „nu ne asumăm că țara nu este unitară cultural, etnic și geografic”, OMD-uri profesionalizate și finanțate „minim la nivel de județ sau două-trei județe”, nu pe UAT-uri; managementul destinației ca ciclu de 5–10 ani în care „fiecare an când n-ai luat o decizie, ai pierdut minim un sezon”; durata ședерii prin activități zilnice organizate (totul inclus înțeles ca activitate: 4–5 zile la casele de oaspeți din regiune față de 1,8 în Brașov; ținta realistă 2,6 prin microregiune; modelul Bled al ofertei integrate); ursul ca activ, nu ca sperietoare – „urșii habituați sunt o problemă... ursul habituat este pierdut pentru natură”, distincția prezență/incident, regulile de tip Yellowstone și un checklist operațional pentru operatori (garduri verificate, gunoi gestionat, pubele bear-proof, fond OMD); paradoxul infrastructurii – „îți aduce oameni, dar ți-i ia și pe cei mai buni” (a doua sursă pentru riscul de redistribuire); „Brașovul – poarta de est a imperiului” și istoria recentă (Orașul Stalin, patrimoniul industrial, disidența) ca identitate asumabilă, „pe care n-o poți nega”.

18. **Pasul următor al orașului, „de la 8 la 9”** (Subiect 18): paradigma „de la 8 la 9” – Brașovul „a fost împins de la nota 5 la nota 8 în 20 de ani”, iar pasul următor „e mult mai complicat, pentru că-s finețuri, pentru că e soft”, cu costul lui politic („lucruri cu care nu poți ieși în campanie electorală”); două agende: hard la porțile de intrare (aeroportul, gara – „nod de comunicare”, inclusiv din Gara de Nord și din tren, „ultimii 3–5 kilometri până la semnul de Brașov”) și soft în oraș; trei decizii: eliminarea mașinilor convenționale din zona istorică („traficul artificial”, nu riveranii; modelul Londra), ghișeul unic digital cu baza de date a orașului, oprirea mașinilor la Poiana Mică; durata ședерii prin „happening” („nu mai este suficient să ai Biserica Neagră – întrebarea e ce se întâmplă în jurul și în ea”); „Brașovul are 2 milioane de turiști – mă bazez pe presiunea la care e supus orașul”; Poiana „trebuie să arate impecabil – atunci ai justificarea de ce e scumpă; dacă tot ne lăudăm că e un Courchevel al României, fă-o să fie Courchevel”; dilema de poziționare a Poienii: evenimente mari cu afluire rezolvată sau „mic, cochet și scump” fără accese noi; extern – „Brașov, Transilvania” și Dracula „ombilical”, intern – „un oraș reper, un oraș care lucrează pe detalii fine”;

modelul Cluj (strategie concretă + specialiști ascultați); brașoveanul ca „client-cheie" cu strategie proprie.

19. **Percepția turiștilor și Poiana** (Subiecții 19–20): percepția turiștilor – „Ce oraș frumos!", o zi–două, „foarte mulți spun că s-ar muta aici – este un magnet"; Poiana – „nu-ți oferă nimic, în afară de cazare... deocamdată este doar un loc de cazare scump", cu operatori „extraordinar de individualiști" și „bazar în toată regula"; trei decizii pentru Poiana: parcări subterane dimensionate, regulament al hotelierilor ca și condiție de autorizare („foarte dur, în pași, pentru trei ani"), transportul pe cablu preluat de comunitate – și explicit nu dublarea drumului („n-aș umbla la drum... în St. Moritz drumul e de două benzi"); orașul: centru pietonal „mare, mare", traficul „pe după ziduri", asset-urile puse în circuit; poziționare „masă versus clasă" pe modelul Sardinia/Porto Cervo – „când vorbim de turism, nu-i vrei pe toți", „ce ai mai bun către mai puțini", „clasa va atrage masa, dar o va filtra"; Airbnb – „regulament foarte dur" (fiscalizare, control, standarde, micul dejun contractat cu restaurantele – „un turism de supermarket"); paradoxul centrului ieftin (Republicii sub prețurile cartierelor, „luptă în preț, pentru că n-au calitate") și taxele diferențiate ca politică de standarde – „centrul nu poate să fie mai ieftin decât restul"; ghizii – „cu ghizii stăm rău", niciun ghid de franceză, propunerea școlii de ghizi curatoriați de OMD; „destinația n-a fost încă stricată"; „există colaborare, dar nu există voință".

20. **Cele trei ancore pentru un străin și pachetul integrat** (Subiect 21): cele trei ancore pentru un străin – natura („Tâmpa e parcul principal al Brașovului; oricât vrem noi să spunem că este wild, el nu mai este atât de sălbatic... să-l amenajăm pentru oameni, fără să deranjăm natura"), Dracula („triggerul principal, iar noi nu folosim acest brand suficient... aș marja mai mult pe legendă, după care, la sfârșit, aș da și datele istorice") și oamenii; Bran ca eșec de așteptare („acolo trebuie spusă legenda și cât mai puțin istorie... am văzut pe fața turiștilor"); centrul depopulat explicat structural – „decizia de a nu avea muzică de la ora 10:30 seara și să nu ai nicio discotecă în tot orașul nu-ți va aduce turism și îți garantează migrarea tineretului"; „orașul nostru-i mic" – șederea crește doar prin întreg teritoriul (Feldioara, Râșnov, Prejmer „pe care brașovenii nu-l știu", Codlea, Bod, Săcele; city card); pachetul integrat pe model Praga (zbor + hoteluri + tur ghidat în limba pieței, prin agenții, în parteneriat cu compania aeriană pe rutele deschise); Booking („monopol de nu ne vedem", comisioane de 18–28%) și piața gri („eu plătesc și fac... alții nu plătesc și uite-i că sunt în continuare"); cifre noi de proiect: 2.295 unități active față de 1.104 înregistrate; „nu mai suntem ieftini – aș merge pe autenticitate"; patrimoniul industrial ca turism istoric al „reminiscențelor comunismului" (a doua sursă); strategia cu „feedback și măsurare pe termen mediu și lung – după trei ani trebuie să vezi cum ai crescut", promovare prin infotripuri și B2B („ca să primești, trebuie să investești prima dată"); „se face turism după ureche" – deficit de cunoaștere a legii și nevoie de sprijin practic de conformare; „fără oamenii locului nu poți avea turiști".

21. **Gastronomia și estetica urbană** (Subiect 22): punctele forte sunt siguranța („poți să umbli liniștit noaptea, ziua, în toate cotloanele") și peisajul; punctele slabe – estetica urbană („nu e nimic coordonat cu orașul... haosul firmelor, vitrinelor, teraselor s-a degradat frapant în ultimul an", din „nepăsarea administrației") și gastronomia centrului („dezastru"; „noi nu ne iubim mâncarea, nu suntem mândri de ea, nu știm să o vindem, nu știm să o povestim, nici nu o cunoaștem"; „90% vinde burgeri, coaste, pizza, paste"); brandingul culinar cu trei repere certificabile – clătita brașoveană (vită, sos de roșii, smântână; „nu există clătită brașoveană dulce"), papanașul fiert, gomboții din Șchei pe aluat opărit – printr-o entitate de înregistrare a rețetelor și o carte-etalon „sub egida OMD-

ului", cu implementare în meniuri; „Brașovul: liniște și multiculturalitate"; „turiștii nu că n-au ce să facă, ei nu știu ce să facă" – integratorul pe durate (două, trei, patru, șapte ore; una, trei, cinci zile); Airbnb netaxat → turist low-cost → „pungi de supermarket prin camere"; absența street food-ului onest și a crâșmelor simple („70 de lei o ciorbă – o mizerie"); brașovenii care „nu mai vin în centru în weekend deloc"; aeroportul care „exportă brașoveni ca turism"; evenimente mici și frecvente în locul „chestiilor mamut"; regula „ingredient, tehnică, memorie – memoria ne diferențiază" și memoria suprimată în comunism, de reactivat; zămurile și tocanurile ca brand de țară.

22. **Pădurea-parc accesibilă, Junii și „November Rain"** (Subiect 23): pădurea-parc ca obiectiv principal, declinată pe accesibilitate – „Brașovul e prietenos pentru cei care fac maratoane montane; nu e prietenos cu persoane cu dizabilități, cu persoane vârstnice și pentru familii cu copii mici" – cu cadru juridic existent („hotărâre de guvern... nu tre' să plantezi nimic, nu tai copaci"); Tâmpa mutată la nivel legislativ național („gestiunea Tâmpei nu poate fi o misiune a OMD-ului... protejarea naturii nu înseamnă s-o lăsăm pârloagă"); Junii fără comercializare, într-un festival de o săptămână de la Paște la Ziua de Călări, cu breslele și Biserica Ortodoxă – „săptămână de tradiții populare și turism ecumenic-cultural"; orașul poveștilor cu realitate augmentată; „November Rain" – festival de sporturi extreme între 15 Noiembrie și 1 Decembrie („cu cât mai rău, cu-atât mai bine", alergare de noapte cu tricolor din LED-uri); jazz în Poiana Mică; „nu mai cred în schi în Poiana Brașov – altitudinea e mică față de cât s-a încălzit clima" → Postăvaru accesibilizat, cremalieră, mega-parc pe Ruia; istoria recentă blocată de trauma nereconciliată („n-am reușit să spunem adevărul... un zgârie-nori într-o mlaștină morală"); hub agricol al Țării Bârsei, stimulente fiscale pentru restaurantele cu produse locale, livezi pe terenuri degradate pentru școli; contra plafonării cazărilor („nu suntem Barcelona"); riscul banalizării, cu limitele intervenției în piața liberă; tradiția aviatică ca nișă; „Life on the Border" – Brașovul ca graniță între lumi, „mai bine ne mândrim că suntem pestriți".

23. **Analiza de frecvență pe valență** (capitolul 7): screeningul celor 22 de interviuri pe 100 de teme – 30 de atuuri, 38 de probleme și riscuri, 32 de propuneri – arată că natura și peisajul (23 din 24 de subiecți) și patrimoniul construit (21) sunt atuurile aproape unanime; că problemele cele mai frecvente nu sunt de produs, ci de guvernanță (17) și de ordine vizuală a comerțului (17), urmate de ședere scurtă și de trafic–parcare (câte 15); că aceeași realitate e lăudată și deplânsă de subiecți diferiți (gastronomia: 14 pe bogăție, 6 pe banalizare, 6 pe nevalorificare); și că propunerile cele mai frecvente sunt evenimentele și mobilitatea (câte 16), OMD și regimul vizual unitar al comerțului (câte 13), stratul de agregare (12).

24. **Natura conservată și cultura ca bun public** (Subiect 24): diferențiatorul este natura – „avem muntele în centrul orașului; unde mai găsești asta?", dar polul conservaționist al seriei se opune accesibilizării Tâmpei: „aș conserva, în primul rând, natura, pentru că e un slippery slope: intervii puțin, după care pui asfalt, după care bandă rulantă – ai luat Tâmpei exact ce are mai valoros, biodiversitatea"; cadrul legal (sit de interes comunitar prin HG din 2022, plan de management încă neelaborat – „pânza albă", coridoarele ecologice Tâmpa–Postăvaru impuse de strategia de biodiversitate) și trăsătura culturală de luat în normare („unde se deschide puțin ușa, intrăm și trântim ușa de perete"); alternativa: parcuri de proximitate în cartiere și o pădure urbană pe platforma IUS prin expropriere („instrumentele există, nu mai e voință politică"); turistul 2050: „care vine pentru cum este Brașovul, nu pentru ce și-ar dori el să fie"; identitatea: „suntem un amalgam... dacă întrebi zece persoane ce este Brașovul, îți vor da zece răspunsuri", cu „strălucirea

de altădată" explicitată – eleganță, cultură, multiculturalitate, toleranță; cele trei direcții ale calității vieții (natură, venituri competitive, viață culturală); cultura „ca bun public, mult mai mult decât entertainment", fără comparația cu Sibiul, cu Sfântu Gheorghe și Timișoara ca modele; infrastructura culturală: Rulmentul (aulă), IUS (amfiteatru), Apollonia și fostele cinematografe, „atomizată, aproape de oameni"; democratizarea accesului (Culturama cu ecrane în cartiere); centrele de cartier ca poli secundari (Piața Astra), cu modelul piațetei barceloneze – terase doar seara, până la 23:00 – și anti-dihotomia „patrimoniu versus business".

25. **Centrul istoric dezordonat – analiză focalizată** (capitolul 8.1): 16 interviuri din 22 (73%) conțin referiri la dezordinea vizuală și comercială a orașului vechi, 9 în sens strict – signalistica și firmele, vitrinele, culorile, terasele, tonetele, „bâlciul", elementele parazite de pe fațade; formularea de referință: „cât de deloc se respectă norma urbanistică referitoare la cum trebuie să-ți arate firma, cum îți decorezi vitrina, ce culori ai voie să folosești, cum trebuie să arate terasa – practic stăm într-un haos și asta s-a degradat frapant în ultimul an" (Subiect 22); nimeni nu apără aspectul actual; instrumentele: norma urbanistică aplicată cu sancțiuni, standardizarea teraselor, vitrine și iluminat, curățarea tonetelor, taxe diferențiate pe centru, impozit progresiv pentru paragină.

26. **Trafic, parcare de proximitate și pietonalizare – analiză focalizată** (capitolul 8.2): 18 interviuri din 22 (82%) ating tema, 13 explicit; consens pe pietonalizarea orașului vechi („centrul pietonal. Mare. Mare." – Subiecții 19–20; „aș scoate mașinile convenționale din zona istorică, efectiv" – Subiect 18), cu condițiile riveranilor, ale alternativei înainte de suprimare și ale programului; divergență reală doar asupra locului parcării – în/sub centru (Parcul Central, Centrul Civic, subterane: Subiecții 19–20, 15, 14) sau la noduri de margine cu transport public (Bartolomeu, gară: Subiecții 1, 10, 18, 17); culoarele pietonale concrete vin din trei interviuri (Unirii–Lungă–Titulescu–Filarmonică: Subiect 1; După Ziduri–Livada Poștei–Graft–Turnul Alb: Subiect 14; tunelul Cetățuie–Strada Lungă: Subiect 5); culoarul parc → Cetățuie pe deal nu e descris de nimeni – gol al seriei.

27. **Comunicarea vizuală a comerțului din centru – analiză focalizată** (capitolul 8.3): 15 interviuri din 22 (68%) ating aspectul vizual al centrului, 5 îl tematizează explicit ca „bâlci" signalectic – firme, vitrine, culori, terase, panouri, mobilier urban, elemente parazite – iar unul singur îl formulează complet: „cât de deloc se respectă norma urbanistică referitoare la cum trebuie să-ți arate firma, cum îți decorezi vitrina, ce culori ai voie să folosești, cum trebuie să arate terasa – practic stăm într-un haos și asta s-a degradat frapant în ultimul an" (Subiect 22); diagnosticul comun e absența aplicării, nu a regulii; orașul a avut de două ori un regim vizual unitar al teraselor (umbrelele din 2010, proiectul de acum 5–6 ani) și l-a pierdut; soluțiile: regulament local de publicitate actualizat (Legea 185/2013 oferă toate instrumentele, inclusiv desființarea pe cheltuiala proprietarului), standardizarea teraselor, vitrine tip dulap și obloane, iluminat arhitectonic, mobilier coerent, brand unitar de stațiune, cu modelul Parcului Cultural din Cracovia – orașul înfrățit – ca bună practică verificată.

## 2. Metodologie și inventarul interviurilor

Interviurile au fost semi-structurate, realizate față în față de managerul de proiect, înregistrate audio și transcrise, apoi anonimizate la nivel de vorbitor (Moderator/Subiect) și analizate fiecare printr-o lectură integrală, cu note de lectură și cu identificarea tuturor temelor; raportul consolidat a fost regenerat la fiecare interviu nou. Numerotarea subiecților este continuă pe serie: interviul 03 a avut doi respondenți (Subiecții 3–4), ca și interviul 18 (Subiecții 19–20). Seria acoperă, fără legătură cu

ordinea numerotării, perspectivele-cheie ale ofertei și ale ecosistemului: hotelăria din oraș și din Poiana Brașov, intermedierea turistică, gastronomia, antreprenoriatul turistic metropolitan, dezvoltarea imobiliară, mediul corporativ internațional, mediul de afaceri și inovarea, marketingul și brandingul, sectorul cultural independent, patrimoniul și cultura, conservarea naturii și cultura ca bun public, ecoturismul, administrarea pădurilor, serviciile publice, siguranța și operarea montană, administrația publică locală, expertiza juridică și experiența de călător.

**Tabelul 1. Inventarul interviurilor**

| Interviu | Subiecți | Transcrierea | Observații |
|---|---|---|---|
| 01 | Subiect 1 | integrală | |
| 02 | Subiect 2 | integrală | |
| 03 | Subiecții 3–4 | integrală | doi respondenți |
| 04 | Subiect 5 | parțială (tăieturi, final abrupt) | |
| 05 | Subiect 6 | integrală | |
| 06 | Subiect 7 | integrală | |
| 07 | Subiect 8 | parțială (partea întâi) | |
| 08 | Subiect 9 | integrală | |
| 09 | Subiect 10 | integrală | |
| 10 | Subiect 11 | integrală | |
| 11 | Subiect 12 | integrală | |
| 12 | Subiect 13 | parțială (începe în plină discuție, fără închidere) | |
| 13 | Subiect 14 | parțială (începe în plină discuție, final abrupt); cel mai lung din serie (circa 2 h 30 min) | |
| 14 | Subiect 15 | transcriere automată din audio (39 min), fără etichete de vorbitor | citatele se marchează „transcriere automată” |
| 15 | Subiect 16 | integrală (30 min); interviu în limba engleză, tradus integral | citate în traducere |
| 16 | Subiect 17 | integrală (circa 74 min) | |
| 17 | Subiect 18 | integrală (circa 41 min) | |
| 18 | Subiecții 19–20 | integrală (circa 53 min) | doi respondenți; al doilea intervine din a doua parte |
| 19 | Subiect 21 | integrală (circa 63 min) | |
| 20 | Subiect 22 | integrală (circa 47 min) | |
| 21 | Subiect 23 | integrală (circa 89 min) | o secțiune de istorie personală, nepreluată |
| 22 | Subiect 24 | integrală (circa 27 min) | |

Matricea de screening pe valență (document separat) codifică interviurile pe teme, în trei blocuri (atuuri, probleme și riscuri, propuneri), cu criteriul „discutat substanțial” și cu numărarea pe subiecți; ea stă la baza capitolului 7 și a matricei consolidate a temelor din interviuri și ateliere.

# 3. Fișe analitice pe interviuri

## 3.1. Interviul 01: Subiect 1

Cel mai dens interviu al seriei pe componenta de politici publice. Diagnostic central: volum fără valoare – „turiștii pe care îi avem nu-s turiștii pe care ni i-am dori” – cu ipoteza de lucru că un competitor

regional ar putea genera, cu un sfert din vizitatori, 80% din veniturile Brașovului. Deficit de notorietate externă: singurele ancore funcționale sunt Dracula și Transilvania; „Kronstadt" e necunoscut. Diagnostic de valori: discontinuitate demografică, rocadă continuă, „amalgam de valori", oraș hiperconservator („progresiștii orașului sunt cei mai conservatori oameni"); pe registrul libertății – contrapunctul cel mai articulat din serie: revolta din 1987 a fost răspuns la opresiune, nu expresie de libertate; libertatea istorică a orașului liber „e ceva pe care se poate construi", dar nu este azi o valoare trăită. Efecte structurale ale turismului: plafonarea salariilor, inflatarea imobiliarelor, centre nelocuibile; stagnarea calității în absența concurenței („echivalentul a avea un startup de tehnologie în Cluj e a avea o terasă în centrul Brașovului").

Propuneri: (1) plafonare prin licențiere a cazărilor din Centrul Istoric, cu evaluare permanentă și ridicare progresivă a calității (modelul Ljubljana); (2) hub gratuit pentru creatori de conținut și jurnaliști, cu newsletter; (3) monitorizarea anonimizată a fluxurilor din Centrul Istoric (hartă de densitate, terminal la Gară, data space) – „azi tu faci interviuri calitative pentru că n-ai date"; management dedicat al Centrului Istoric cu doi adjuncți (rezidenți/turiști); extinderea amprentei turistice (Sf. Bartolomeu, axa Operă–Filarmonică, valorizarea Brassaï și Mattis-Teutsch); măsuri rapide (trecere de pietoni pe toată Piața Sfatului, pietonalizări de weekend, Poliție Locală călare și pe e-MTB, piață de produse alimentare într-un fost magazin universal din centru, eliminarea trenulețului turistic); extinderea CATTIA ca incubator de startup-uri de turism și experiențe culinare.

## 3.2. Interviul 02: Subiect 2

Dracula = cel mai puternic activ, la nivel de oraș și de țară (grup de seniori brazilieni veniți exclusiv pentru Dracula/Bran; creșterea segmentului asiatic); concluzia validată în dialog: povestea există, dar „n-am identificat-o și nu știm s-o vindem". Problema structurală a cazării: durata ședерii – circuitele actuale înseamnă o noapte per locație; ținta minimă două nopți, condiționată de infrastructura punctelor de interes (exemplu pozitiv: un muzeu privat din oraș). Fricțiuni de acces: 4–5 ore (până la 8) dinspre Otopeni, „ultimul touch contează"; aeroportul – activ subdezvoltat, „operațional ca banca", condiția de impact: 24/7. Parcarea: diferențiere tarifară zonală (cca 1 €/oră în centru, degresiv la 12/24 ore), park-and-ride pentru angajați. Airbnb: estimare cca 50% din oferta totală, concurență neloială (clasificare obligatorie doar pentru hoteluri), pierderi la taxa specială pentru promovarea turistică/Salvamont. Poziție moderată pe segmentul low-spend („nu i-aș exclude"). Segment-cheie: familiile, cu deficitul de agrement pentru copii („trenulețul ăla îl avem din 1960"); Poiana: profil relaxare/cupluri + corporate/MICE puternic; dezvoltare de vară necesară. Fațadele centrului: restaurarea ca factor de atracție, cu sprijin public pentru proprietari.

## 3.3. Interviul 03: Subiecții 3–4

Siguranța ca activ central al destinației (străinii vin condiționat de ea; „sigur și curat"); asocieri externe: Castelul Dracula/Bran înaintea Bisericii Negre; cetățile fortificate. Modelul base-camp cu ședere de 5 zile (explorare radială „la maxim jumătate de oră în orice direcție"), cu veriga lipsă precis identificată: nu rutele, ci serviciul – o agenție cu cca șase excursii standard de o zi, ghizi proprii, microbuze; ghizii locali funcționează deja ca „vector extraordinar" prin recepții. Mixul propriu: încă majoritar național (30–40% străini). Turistul dorit, definit non-financiar: „să respecte ce găsește, să nu i se pară că i se cuvine totul"; piețe apreciate: SUA, Canada, Germania, Franța, Regatul Unit; ținta formulată: familistul 35+, ritm „așezat", 3–7 zile, piețe-sursă propuse Ungaria și Austria. Riscuri: urșii

– „cel mai mare pericol"; supraaglomerarea (anticipabilă prin infrastructură în afara centrului); riscul sanitar de percepție; încălzirea globală văzută ca oportunitate (sezon estival prelungit). Divergență consemnată: presiunea imobiliară atribuită migrației definitive, nu regimului Airbnb. Evenimente: caz concret de eșec de guvernanță (doi organizatori mari plecați din lipsa sprijinului; unul la Satu Mare); prag propus: de la sute de participanți, eveniment „de interes local" cu sprijin public; critica Oktoberfest (teren privat, denivelat); consens pe reînvierea Cerbului de Aur; nișă originală: „evenimente fair-play" – sporturi de echipă, scrimă, tenis, explicit padel; Sala Polivalentă ca speranță. Airbnb: cea mai granulară documentare a asimetriei de conformare (probe Sanepid lunare, ISU, plan de pază cu agent permanent, „câteva mii de euro lunar", zeci de procente din investiția inițială), cu precedentul Uber/Bolt și poziția constructivă: clădiri dedicate, „dar în aceleași măsuri". Măsuri „ce să nu stricăm": prelungirea programului într-o zonă de entertainment acceptată; Poliția Locală vizibilă noaptea; Junii sau „grănicerii târgului" ca patrule tradiționale de weekend; momente publice recurente (modelele Sighișoara/Cracovia; precedentul tunului de la Turnul Negru). Blocul identitar: „Brașovul nu are identitate... e un amalgam de culturi... e un târg. Dar tocmai că aia e cultura, de fapt!" → „Identitatea să fie cel mai bine organizat târg din Europa!", metafora curcubeului, breslele pe culturi cu hartă, comuniunea și toleranța ca trăsături trăite (narativ biografic multietnic; integrarea noilor comunități), „voci puternice" contemporane; cerere de guvernanță: „un pol de unde se creează această identitate... toți același lucru să facem". Libertatea: asentită la solicitare; vocabularul spontan rămâne comuniune–deschidere–siguranță.

## 3.4. Interviul 04: Subiect 5

Teza centrală: patrimoniul culinar bârsan este de tradiție urbană („90%" din stratul urban/occidental), de promovat „cu ștaif", în registrul cafenelei vieneze – distincția netă rustic ≠ tradițional. Tipologie completă a patrimoniului (pastoral/creștin/urban), criterii de patrimonializare (notorietate existentă sau potențială, poveste adevărată, irepetabilitatea locului, rețetă reglementabilă), markeri culturali argumentați istoric (rabarbărul, tarhonul), breslele de la 1700 (Brutari, Covrigari, Franzelari) ca probă de sofisticare urbană. Cazul-școală Brassói aprópecsenye: preparat construit de alții, legat de Brașov doar prin nume – verdict: adoptare, „jumătate din drum e făcut". Principiu transversal: adevărul ca datorie de marketing („minciuna are picioare scurte"), aplicat la Dracula – notorietatea ca vehicul al poveștii adevărate a lui Vlad Țepeș. Propunerea-far: candidatura UNESCO Creative Cities pe gastronomie, cu relația personală existentă cu Bergamo (ofertă de sprijin la dosar), portofoliul de brânzeturi, formula „Brașovul – capitala gastronomiei montane din estul Europei" și ambiția festivalului internațional al brânzei cu decernarea „Oscarului la brânză" la Brașov. Inventar de active nevalorificate: Cetatea de pe Tâmpa (parc arheologic), rețeaua de tuneluri (traseu Cetățuia; muzeografie cu videoproiecții pe senzori), Cetățuia (divertisment costumat de epocă), poiana Stejeriș, Poiana Honterus (sala de bal a sașilor; festival culinar; Honterusfest), parcul tematic arheologic Lacul Noua, muzeul gastronomiei brașovene. Evenimente și infrastructură: Sala Polivalentă deschisă culturalului; Palat de Congrese la Codlea/Ghimbav (dimensionare realistă 2–4.000; argumentul contra-sezonalității); Târgul Internațional de Artă; festivalul internațional al clătitelor; festival propriu de artă figurativă în lut. Poziție frontală anti-mountain-biking („nu sunt turiștii pe care-i dorim"; avertismentul Bergamo – „muntele se vede mai frumos de jos"; erodarea potecilor omologate; incidente). Critici de guvernanță culturală: retragerea Ministerului Culturii din rolul de validare, cazul Sântilia Mocanilor, invocarea Barometrului Cultural (60–78% cerere de cultură tradițională – de verificat), critica execuției Târgului de Crăciun cu propunerea extinderii pe axa

Titulescu–Republicii–Piața Sfatului–Enescu–Michael Weiss. Poziționări: „Brașovul... este superlativul turismului românesc"; repering cu egalii (Verona, Bergamo); de-emfatizarea programatică a sașilor în promovare („nu numai ei au făcut").

### 3.5. Interviul 05: Subiect 6

Context macro: măsuri prociclice, încasări –30% minimum, dependență de 90% de piața internă, incoming insuficient. Formula de diagnostic: „Brașov este destul de bine dezvoltat, dar nu este bine organizat." Poiana ca destinație premium nedeclarată: investiții private la standard înalt, spațiu public în deficit de imagine („nu ai o promenadă, nu ai o bancă... nu ai o floare"); nu poți promova fără „pachet real". Măsura-cheie: punct administrativ separat pentru Poiana, cu buget propriu și calendar („prioritățile Poienii nu coincid cu ale Brașovului"), urmat de refacerea integrală a conceptului peisagistic – „modul de vacanță" de la intrarea în stațiune (referințe: Sinaia, Sovata). Etosul exclusivității: „Poiana a fost o destinație exclusivistă dintotdeauna... așa trebuie să și rămână"; mândria sosirii; turistul „cu venituri peste medie și educat"; selecție legitimă prin preț; gardieni eleganți care sancționează „cu zâmbetul pe buze"; reciprocitate: „dacă îi cazi gardurile pe el... nu ne-ntâlnim". Ursul – mărturia personală cea mai puternică din serie: situație „scăpată de mult de sub control"; localnicii nu mai ies seara după ora 19:00; joggingul imposibil; soluția cerută: nivel legislativ, control populațional, prevenție prin patrule; formula guvernanței reactive: „facem nunta și lăutarii vin după". Sezonalitate: iarna „subiect închis"; vacanțele alternative de februarie – decizie publică lăudată; iulie slab; turismul silver martie–octombrie ca oportunitate majoră (sejururi de minimum 7 nopți, program complet – memoria produsului ONT: seri tematice la Miorița, Favorit, Capra; „era plin, erau 90% turiști străini"). Model organizațional: OMD ca succesor funcțional al logicii ONT – forță, corespondent direct la nivel central, feedback de jos în sus, primatul vocii private; avertisment: „dacă autoritățile locale vor să le conducă, nu se va întâmpla nimic... ăsta e ultimul tren." Distincția vizitatori/turiști: „îți lasă doar gunoi". Riscuri: drumul Predealului („moarte clinică") prin dezinteres administrativ; subinvestiția în agrement; reglementări de liniște adaptate stațiunilor; critică festivalului Masivul (nepotrivirea cu audiența și lipsa efectului economic).

### 3.6. Interviul 06: Subiect 7

Perspectivă operațională unică: presiunea turistică citită în fluxuri de deșeuri și în operarea montană. Date: pe centrul Brașovului – efective duble și frecvențe duble (≈4x intensitate; echipe de noapte impuse de terase), volum de deșeuri aproximativ dublu; vârfuri: iulie–august, Crăciun–Revelion (personal dublat), Paști; dimensionarea loturilor de salubritate de către primărie – evaluată corectă. Contribuție analitică majoră: externalitatea de deșeuri a regimului Airbnb/Booking – creșteri de volum la punctele rezidențiale (blocuri noi, cartierul nou din nord, centru); în Poiana, gunoiul lăsat „lângă, jos, la stâlp" hrănește direct problema ursului („oricât aș mări eu frecvența... ursul nu așteaptă"). Schi: variabila decisivă nu e altitudinea, ci vântul – avantaj competitiv Poiana (deschidere 16 decembrie cu sezon plin vs. competitor deschis pe 30, „super sezon slab"); nevoi: extinderea domeniului pentru descărcarea vârfurilor, capacitate de zăpadă artificială („sub 2.000 m există un normativ"), cablu și infrastructură electrică – „e un mix"; „Poiana e perla României" condiționat de susținere. Vara: reperul alpin (Schladming; sezoanele de umăr dezvoltate peste tot); traseele de bicicletă „unice în România", cu veriga lipsă a conectivității ușoare (trasee verzi care să lege hotelurile; modelul experienței de familie cu niveluri diferite care se intersectează). Sania de vară: licitație

câștigată, întârzieri; comparația cu implementarea rapidă în alte locații. Arii protejate: „ducem lucrurile la extrem" în ambele sensuri; deciziile de mediu armonizate cu implementabilitatea; Panoramic/telecabina – „extraordinară, va atrage turiști" (viralizare instantanee la vizitatori din New York). Imagine externă: „e aproape de Castelul lui Dracula și e un oraș german pierdut" (relatare în limba engleză, în traducere); șoc cultural pozitiv („o altă Românie"); continuitatea de carte funciară ca marker de încredere. Valori: integritatea („suntem mult mai integri ca restul"), disciplina cu reguli corect făcute (filosofia diferențiată de sancționare a primarului, redată aprobativ), moștenirea de conduită săsească („toată lumea căuta să aibă o doică germană"); paradoxul cartierul nou din nord (dezvoltare premiată, comportamente-problemă) vs. Triajul modest și impecabil; imperativul asimilării nou-veniților: „să ia habiturile noastre". Feedback extern pe supraturistificare: Barcelona–Milano–Roma „prea comercial"; „aici încă avem autentic... farmecul locului, calmul". Parcare: tarifare diferențiată + enforcement consecvent (lecțiile personale Milano/Florența); strategia de turism legată de strategia de dezvoltare urbană (Smart City). Formula de închidere: „Lumea nu-și dă seama, dar noi suntem turiști în Poiană."

## 3.7. Interviul 07: Subiect 8

Memoria instituțională a stațiunii. Contextul verii: cerere prezentă, așteptări valorice crescute – răspuns: plus de valoare, nu scădere de tarif („și a funcționat"). Noul segment leisure: clienți care nu mai cumpără „clădiri" (camera și masa sunt „la default"), ci experiențe ghidate – drumeții cu ghid autorizat, copii scoși din fața ecranelor, redescoperirea obiectivelor externe („Discover Transilvania"), operare prin parteneri externalizați. Nucleul strategic: maturizarea cooperării între operatori – „am uitat că putem să fim separați, dar împreună"; ziduri „micșorate"; memoria modelului de stațiune: autobuzul de pick-up de la fiecare hotel pentru excursiile „clienților stațiunii, nu ai hotelului X". Identitatea Poienii, din interior: standardul (niciun operator mare „n-a făcut vreodată rabat la calitate"; operatorii mari sunt „majoritari") și natura ca parte a ofertei în orice segment. MICE: frâna principală – infrastructura de acces; Centrul de Agrement – „struțocămilă" („nici-nici"), transformabil în centru de conferințe; Sala Polivalentă – „mare plus pentru toată zona", condiționat de management cu expertiză MICE. Animale sălbatice: pierdere de business „efectivă și cuantificabilă"; nuanța comportamentală – entuziasmul turistului e corelat cu distanța; propunere de valorizare controlată: zone de observare/hrănire în afara stațiunii (Poiana Mică, Ruia spre carieră). Segment identificat spontan: sportivii – cantonamentele se cazează în Poiana, dar se antrenează la Brașov și Cristian; active adormite: stadionul Poienii „în stare deplorabilă", patinoarul nefuncțional de circa trei ani. Percepția „overpriced": notorietatea articolului anual satiric confirmată; apărare structurată – lanț de furnizori și achiziții similare la nivelul Poienii, calitatea mărfii fără rabat, forță de muncă autohtonă calificată; decizia colectivă de a nu coborî prețurile: „pantă extrem de periculoasă... impactul pe termen lung va fi de reducere a calității turistului". Turistul dorit: „selecție naturală" prin preț; potențial financiar și studii peste medie; „comportament turistic corect"; respect reciproc. Acceptă explicit distincția rustic ≠ tradițional prezentată din analiza de review-uri. Transcriptul se întrerupe la întrebarea despre filtrele non-financiare de selecție – punct de reluare pentru partea 2.

## 3.8. Interviul 08: Subiect 9

Discurs integral în registrul calității și al responsabilității față de loc. Tipologie: oaspetele atras de loc („nu întreabă cât e ceasul") vs. turismul „bifat-plecat" al centrului – „un val care... te mănâncă" – cu

poluarea sonoră ca marker; profilul dorit: musafirul cu bun-simț. Experiența ca memorie de destinație: turiștii spanioli pentru care „Brașovul va fi asociat cu concertul" de jazz de miercuri; evenimentul atipic ca diferențiator; ghidul de grup care a sunat pentru informații – ghizii ca și canal de distribuție al agendei culturale, cu circuitul informației rupt („nici măcar cei care sunt în Brașov nu știu de spectacolele care se întâmplă"). Diagnostic identitar: oraș concentrat, cu povești care „urlă spre a fi spuse", nevalorificate; cauza: „suntem cumva puțin cam răsfățați... și fără responsabilitate"; contramodelul: responsabilitatea personală față de clădirea de 120 de ani și relația senzorială cu patrimoniul. Propuneri: ghid „viu" al orașului (tipărit + online, actualizat permanent); centre de informare cu oameni pasionați; principiul „cărților de vizită vii" (fiecare operator și angajat ca reprezentant al orașului); program de briefing pentru ghizii de grup (dincolo de Biserica Neagră și Strada Sforii: Muzeul Mureșenilor, Muzeul de Artă, Arta Contemporană, agenda de evenimente în timp real). Filosofie de comunicare: „simplu nu este ușor"; canal clar; complex ≠ complicat. Riscul central numit: banalitatea – „te pierzi în banalitate" – cu proba pizzificării centrului validată de un vizitator italian. Culinar: deferență explicită către expertiza de patrimoniu culinar; contribuții proprii: Kaiserschmarrn din rețetă germană de familie (de reînviat), borșul de sfeclă, gomboții, dulcețurile; covrigii – emblematici doar „dacă ar purta" povestea; îmbrățișarea spontană a principiului adopției: „nu sunt ale noastre până sunt ale noastre". Pitch-ul pentru un străin: Corul Bach de la Biserica Neagră, Biserica Neagră, Piața Sfatului, orașul verde, Viscri, prima școală românească, armonia „sași, unguri, țigani, români în același loc", Junii, Pietrele lui Solomon – „să arătăm lumii cine suntem, pentru că noi nu prea știm să facem asta". Etică civică: comunitatea ca acțiune („comunitatea își pune osul la treabă"), responsabilitatea individuală, Blaga ca reper. Registrul senzorial al identității: „Mirosul Brașovului după mine este mov și e o combinație între muzica lui Bach, o lumină care cade blând într-un pridvor și un june își sărută iubita... și un pic de vânt care miroase a ceva de abia copt."

### 3.9. Interviul 09: Subiect 10

Poziție identitară anti-esențialistă: „Nu cred că există în ziua de astăzi orașe care să mai poată fi asociate identitar cu un arhetip... totul e foarte fluid"; identitatea materială citită stratigrafic („inelele unui arbore"; epicentru + inele); periferii cu arhetipuri proprii (pietonala cartierului nou din nord ca „noul Republicii"); concluzia metodologică: „Nu ai niște piloni unitari identificabili pe care să poți construi fundații... trebuie să construiești cu ce ai valoros, fără să clusterizezi." Ieșirea constructivă: reperul „Civilizația Muntelui" (identificat la candidatura pentru Capitala Culturală Europeană), validat ca posibil concept guvernant – „o comunitate construită de-a lungul secolelor în proximitatea munților"; cei care se mută aici „vin pentru asta"; condiție: sustenabilitate non-intruzivă. Diagnostic de piață: turistul român din sud folosește Brașovul ca „extensie a capitalei" („sectorul Brașov") și vine „pentru decor"; valoarea decorului e relativă – pentru turistul străin cu opțiuni, „vei găsi șapte milioane de alte locuri mai interesante ca decor". Risc strategic nou, datat: finalizarea autostrăzii spre Sibiu – „nu e un risc, este un fapt care se întâmplă" – va „dezangrena" turistul de decor din sud; argumentul proximității de București „dispare". Răspunsul: turismul experiențial/tematic (evenimente + servicii interconectate + cadru natural), cu respingerea „bătăliei cărămizilor"; formula dilemei centrale: „1 milion de turiști care lasă 1 €... o să iasă oamenii cu coasele" vs. „10.000 care să lase 1.000 €" – și recunoașterea onestă: diferențiatorul de 1.000 € „nu-l avem; avem bucățele de puzzle... la distanțe destul de mari pe tablă". A cincea confirmare a verigii de agregare: turul bisericilor fortificate fără opțiuni de tranzit, fără turoperatori integratori, fără portal de informație conectată (cazul de utilizare: descendenții sași veniți pe zborul de Nürnberg); formula: „infrastructura de creat

experiențe". Autenticul urban: centrul istoric – „un tourist trap în bună măsură... devine, încet-încet, o butaforie turistică"; propunere metodologică: recensământ al rezidenților rămași în centrul istoric; cartierele-dormitor ca autenticitate ratată (Tractorul, Gemeni, Răcădău); modelul personal al autenticului (viața reală a comunității vs. tourist traps). Nișa de aventură motorizată: festival-pilot în Holbav (moto adventure, overlandere, ture de 60 km), platforma Trans Euro Trail, „tărâmul autentic" Holbav–Poiana Mărului la 20 de minute – turism nișat, non-masă, remote. Doctrina anti-branding de locație: „putting lipstick on a pig... nu cred absolut deloc în branding de locație" – valoarea vine din servicii integrate și experiențe; validarea explicită a abordării proiectului: strategie de dezvoltare locală prin turism, nu de dezvoltare turistică („Brașovul nu este un sat care nu mai are alte opțiuni"); ponderea turismului experiențial = decizie de alocare de resurse; celelalte categorii (business, medical, ecumenic) cer interconectare de stakeholderi (universitate, clustere). Metafora orologică a „complicațiilor": ceasul Bisericii Negre arată aceeași oră – valoarea o creează lanțul de experiențe până la momentul „Băi, ești nebun?!"; distincția complex/complicat (a doua sursă independentă); Kennedy („because it's hard") și Everestul ca obiectiv comun vizibil; „brașoveanul cu capul în pământ" – deficitul de conștientizare a propriilor valori. Mobilitatea ca strat identitar: transportul public – „cartea de vizită a nivelului de civilizație"; cercetări proprii de shadowing cu turiști străini din gară; „în weekenduri, în centrul Brașovului, româna este limbă minoritară"; stațiile de autobuz ca ecrane de informare distribuită (contra infochioșcurilor, „dintotdeauna un fail"); doctrina politicii de parcare ca selector de turist (parcarea în centru → turistul de restaurant de 2–3 ore, beneficiu comunitar minim; Park and Ride + tranzit → turistul de experiențe care „ia orașul la picior" și parcurge identitatea de la gară prin Centrul Civic spre centrul istoric); aeroportul și gara fără conectare feroviară; Via Transilvanica drept model al culturii pe care turismul o generează în comunitățile traversate („au învățat să se autoeduce în a fi relevanți"). Evenimente mari: „Nu avem în Brașov know-how și resurse suficiente" (anecdota Eurovision – Sala Polivalentă, singura cu capacitate minim eligibilă); conferințe pe nișe ca ancore. Guvernanță: OMD – „platforma, liantul care să unifice punctele... serviciile... sinergiile"; depolarizarea comunității (mizele politice mărunte lasă „capse puse și blocaje"; fabula mere–pere–frunze despre expertiză externă inutilă între actori „pe dușmănie").

## 3.10. Interviul 10: Subiect 11

Cel mai consecvent pledant pentru scara metropolitană: refuză spontan cadrul municipal la definire („M-aș axa... pe zona metropolitană"), definește zona ca multiculturală, „care-ți poate îndeplini așteptările", și susține promovarea unitară pe modelul FOTE 2027 (competiție multi-locație: Brașov, Covasna, Predeal, Râșnov, Cheile Grădiștei, Târgu Secuiesc) – campania centralizată bate campaniile punctuale ca impact și cost. Cuvântul de ordine: standardizarea – trasee turistice standardizate cu realitate augmentată (coordonate GPS → imagini istorice), bilet unic de schi între stațiunile zonei („cum este și la muzee", pe logica cardului de sezon), dotare uniformă a pârtiilor („afectează imaginea generală"), terase standardizate (invocă proiectul de identitate vizuală de acum 5–6 ani) și modelul Big White (Canada): brand unitar de stațiune peste toți operatorii, card unic de discount, schi de noapte, après-ski prelungit; în oglindă, critica plasării de produse (mese cu branduri de bere, reclame de jocuri de noroc la porțile aeroportului – semnalate cu prudență, „de verificat") – „dă o impresie de sărăcie"; propune branduirea „cu Kronstadt, cu Brașov". A doua contribuție majoră: rețeaua metropolitană de trasee verzi de familie – distinge MTB-ul tehnic din Postăvaru de plimbarea recreativă („o familie cu doi copii nu are unde să se plimbe cu bicicleta în siguranță în Brașov. Nu are."); traseu concret pe drumuri forestiere și liziera pădurii, fără defrișări: Bartolomeu → carieră → Sf. Nectarie (spatele INA

Schaeffler) → Cristian → promenada Râșnov → Poiana → Drumul Vechi → Bran; semnalizare, iluminare solară autonomă, borne numerotate cu localizare (nevoie operațională de salvare montană: „turistul nu știe unde se află"), digitalizare, e-bike-urile ca democratizatori; Poiana Mică amenajabilă; Lempeș/Sânpetru – trasee pedestre și de bicicletă în acord cu administratorii ariilor. Filosofia integratoare: reguli clare aplicate, nu îngrădiri – eticheta „iar vin bucureștenii" ar dispărea cu reguli aplicate (delimitarea strictă schi/sanie – „cele mai grave accidente": sănii scăpate de sub control; contrapanta pârtiei de tubing ca model de design sigur; echipament minim pe munte, cu practica din străinătate „«N-aveți ghete adecvate, veniți mâine»" și consecințe la accidente din neechipare; casca; reguli locale prin operator/parteneriat public-privat, „gândite cap-coadă", cu norme de sancționare); poziție nuanțată: fără amenzi și fără salvare cu plată („pe noi ne interesează partea de salvare"), dar cu responsabilizare (paralela UPU); în parcuri – acces cu reguli, nu interdicții: „toate îngrădirile vin cu minusuri... mai bine un flux mai scăzut decât un flux zero" (reperul Yellowstone: libertate maximă, reguli de bun-simț, sancționare fermă); ariile protejate închise oamenilor devin „o miniînchisoare interioară... o arie exclusă"; refugiile montane donate – „idee bună, implementare proastă" (ancorare, „ieși din peisaj"), cu modelul integrării peisagistice. Ursul – cea mai tehnică poziție din serie: „Ursul e o poveste și o sperietoare de ciori... Ursul nu e vinovat. Vinovați suntem noi, oamenii"; mecanismul domesticirii (hrănire → asocierea om–hrană), imunizarea la zgomot (urșii de la Baza Muntelui nu mai reacționează la semnale acustice), reproducția scăpată de sub control după oprirea vânătorii, atacurile provocate de apropiere (Transfăgărășan); regulile care fac muntele sigur (zgomot continuu pe traseu, gunoiul dus înapoi în oraș, fără focuri) plus infrastructura urbană anti-urs: locuri de picnic amenajate suficiente și tomberoane ursă-rezistente („ursul vede că nu are acces, sigur nu se mai întoarce"), cu Răcădăul ca exemplu al lanțului deșeuri–urși. Echilibrul rezidenți–turiști prin beneficii permanente: în loc de reducerea de 50% doar miercurea, „25% non-stop" – rezidentul „investește în fiecare zi, plătindu-și toate taxele"; pedagogia beneficiului (disconfortul de 3–4 zile al unui festival vs. fondurile care se întorc: „tu locuiești acolo 12 luni din 12... beneficiar principal") și aprecierea scuzelor publice ale organizatorilor către comunitate. Diagnostic: „după ora 10:00 e mort" – absența vieții de noapte și a après-ski-ului; logica investiției pe termen lung (scena permanentă amortizată – exemplul Nibirii) și modelul Ghimbav: infrastructură permanentă de evenimente deținută de administrație, închiriată standardizat („Aici de-acuma facem doar evenimente"). Transport: autobuz direct Bartolomeu–Poiana dotat pentru echipament, redundanța căilor de acces (blocajul recent pe Râșnov), proiectele în discuție (drumul de pe Carierei, gondola Brașov–Poiana, pârtia spre Râșnov), redirecționarea metropolitană a fluxurilor condiționată de aducerea Predealului la standardele Poienii – cu observația că gara Predealului aduce flux neselectat direct pe pârtie, în timp ce „Poiana mai selectează puțin" prin efortul de acces. Dimensionarea echilibrată a infrastructurii (cozi vs. timpi morți; paralela aeroportului); alternativele meteo și diversitatea (Centrul de Agrement apreciat ca agrement – „un centru foarte fain"); atitudinea brașovenilor („au ajuns la o limită"; comparația cu „căldura falsă" americană care totuși funcționează ca ospitalitate percepută); Racoș/Lacul de Smarald ca reper de interconectat prin storytelling; metafora casei: „Brașovul e casa noastră... nu poți să ai așteptări casa să-ți ofere căldură dacă tu nu o îngrijești."

## 3.11. Interviul 11: Subiect 12

Deschide resursa pe care niciun alt respondent nu o putea aduce: pădurea-parc ca infrastructură de experiență cu regim juridic favorabil – pădure cu funcție de protecție, „pusă la dispoziția oamenilor pentru activități culturale, educative, recreative, turistice", amenajabilă fără autorizație de construcție

(„elimină o groază de birocrație”), cu materiale locale, integrate („nu se toarnă betoane”); scara: circa 3.000 ha în jurul orașului. Proiecte în curs, nu la condițional: două piste de bicicletă de familie (cca 7,7 km, lățime până la 2 m, Răcădău/Iepure → Noua, diferență de nivel mică, „de la nepotel, cu bunică, cu părinți”, popasuri, băncuțe, rastele integrate, panou de joacă, băncuțe în jurul unui arbore pentru baie de pădure, intersectate cu drumul forestier și cu viitorul parc dendrologic; termen sperat: anul acesta; fără coșuri de gunoi – „sticla plină o aduci acasă goală”); parcul dendrologic (~25 ha, în plantare; „Brașovul nu mai are parc dendrologic, deși avem Facultatea de Silvicultură, deși avem institut de cercetare... e un punct greu pe hartă”); pasarelă în coronamentul pădurii (turnuri cu trasee suspendate de la sol la coronament, companie germană adusă la Brașov, locație găsită, „încercăm să dezvoltăm” – monetizabil prin taxă de intrare); trasee tematice cu „puncte de aha”, aplicații, ghizi; trasee terapeutice/baie de pădure în plan; rețea de bicicletă extinsă „din Postăvaru până pe Timiș”. Principiu de monetizare: traseele nu se taxează („pădurea este a comunității... plătește taxe”); pădurea e „punct de atracție și suport al celorlalte activități economice – un punct-cheie chiar. Sau ar trebui să fie.” Arbitrul instituțional al controversei turismului activ: conflictul pietoni–bicicliști e real și „resimțit peste tot – Elveția, Germania, Austria”, din lipsa unei rețele separate; soluții: instalații de reducere a vitezei, trasee paralele, piste dedicate ca „prim pas... pe rând”; avertisment de degradare (ieșirea din traseu → șanțuri → drenaj – „Poate să strice enorm”); deschidere pro-enduro motorizat la nivel de evenimente. Reguli: bunul-simț „se învață”, „la vecini s-a făcut cu amenzi” mari, fără negociere, care „intră în genetica utilizatorilor”; sancționează Jandarmeria Montană și personalul silvic pe fond forestier. Culegerea produselor nelemnoase – interzisă legal, cu rațiune legată direct de urs („sunt masă pentru faună”); pragmatic, „o punguță de ciuperci” nu e problema – problema e turistul „care se consideră îndreptățit să iasă din traseu”. Educația ca nucleu („tot la educație ne-ntoarcem”): program activ pentru clasele 0–4, fără cosmetizare, cu propagarea „părinții se mulează după copil”; autocritică pe comunicare („Noi, ca silvici, la capitolul comunicare stăm destul de rău... cei mai pasionați oameni de ceea ce fac”) și principiul structurant: „Hai întâi să oferim ceva și după aceea să cerem”, cu regulile „la sfârșit” („nouă ne place drama și ne place să dăm întâi cu parul”). Imagine externă: străinii vin cu percepții de „oraș frumos, seamănă cu Innsbruck, cu orașe din Polonia, influența germană”, mâncare bună, schi; la fața locului „uau-ul crește” pentru „pădure multă, accesibilă, sălbatică”; verdictul lor: city break – „după schi eu nu mai am ce face”, „prea multă liniște pentru un oraș de talia asta”. Riscuri: supraaglomerarea acelorași zone („Drumul Vechi, bară la bară”) → dispersie; plictiseala → reinventare periodică prin evenimente în pădure (folk în poiană, running, bike, enduro, campanii educative); lipsa de educație; teama de animale ca risc de percepție, cu recunoașterea „suprapopulării de urs”; camere de monitorizare existente (dar „de multe ori dispar”); incendiile – „risc foarte, foarte mare”: supraveghere în secetă pe zonele turismului de grătar (Noua, Pietrele lui Solomon, la Iepure), vetre de foc amenajate la distanță de pădure, imposibilitatea hidranților, rezervoare unde se poate, accesibilitatea ca prevenție (incendiul din 2012 de deasupra străzii Curcanilor), percepția publică „ăștia vor să taie”; Brașovul – „caz fericit”: regulament de utilizare a drumurilor forestiere puse la dispoziția turiștilor, „mai ales a celor pe două roți”. Pitch extern testat la un eveniment internațional (~10% auziseră de Brașov): „Munte, pădure, mâncare bună”; „Când spui Brașov, nu-l înțeleg. Când spui Transilvania, deja 80%... «Aha»”; Dracula gestionat matur („toată lumea râde, toată lumea știe... Toată lumea-și vinde legendele... nu avem numai Dracula, avem foarte multe legende și tradiții”), uimirea străinilor la imaginile cu Junii și cu felul în care „folosesc ei pădurea”; mit de combătut auzit la o conferință europeană de drumeție: „în România intri la pușcărie dacă intri în pădure”; grup internațional găzduit la începutul anului viitor. Trei decizii: sistematizarea accesului („să-i fie ușor să

ajungă, să parcheze"; brașoveanul sâmbăta în centru – „85% nu am nicio șansă"; „mentalitatea noastră: dacă putem parca lângă masă"; Park and Ride Poiana Mică – „colosal... mană cerească"), infrastructura de recreere în toate cele 3.000 ha („trebuie să le oferi ce să facă"), educația comunității locale inclusiv despre turism și armonia cu vizitatorii.

## 3.12. Interviul 12: Subiect 13

Valoros mai puțin prin diagnostic, mai mult prin confirmările instituționale. Vine cu un document propriu – „opt direcții strategice" de prezentare turistică: Brașovul medieval (Piața Sfatului, Biserica Neagră, fortificațiile, turnurile, bastioanele, Strada Sforii), Brașovul românesc și spiritual (Șcheii, Prima Școală Românească, Biserica Sf. Nicolae, Piața Unirii), Brașovul verde (Tâmpa, Pietrele lui Solomon, Parcul din Noua, drumul forestier paralel cu DN1), Poiana Brașov și Postăvaru ca „concept pentru cele patru anotimpuri" (trekking, bicicliști, wellness/spa, familii, concerte de anvergură medie; sania de vară „aprobată"), Brașovul cultural – cu recunoașterea „Din păcate, muzeele din Brașov nu sunt promovate" și a concentrării festivalurilor în centru, „unde se știe că oamenii deja vin", Brașovul pentru familii (Zoo, Noua, Parc Aventura, Aqua Park), Brașovul business și conferințe (Sala Polivalentă de 10.000, hotelurile noi de lanț, sălile din Poiana), mobilitatea turistică „fără presiune suplimentară asupra brașovenilor". Ținta declarată: „Brașovul este privit ca un oraș de city break... mai mult de două zile nu ai ce face. S-a închis" → trei-patru nopți, cu structură de zile: centru istoric și Șchei / Poiana și Postăvaru („nu aș vrea ca oamenii să vină doar în Poiana Brașov să mănânce un kurtos și un langoș") / gastronomie locală și cultură; traseul cetăților medievale din județ (Rupea deschisă, Făgăraș reabilitată, Râșnov „nici după atâta timp nu a fost deschisă", Feldioara nepusă în valoare, Prejmer, Cetatea Brașovului „o să mai dureze"); zona metropolitană – „70% din județ". Confirmări instituționale: (1) centru expozițional la CET – „Avem în vedere lucrul acesta" – 40 ha cu utilități, la marginea orașului, funcțiune mixtă (zonă industrială pentru locuri de muncă, cerută de ambasade și investitori – „Brașovul nu are o zonă industrială" – plus evenimente și conferințe); stadiu: studiu de fezabilitate pentru curățarea platformei aprobat în Consiliul Local (~60 de zile), valorificarea fierului vechi, cuprului și pietrei; turnul probabil păstrat; (2) trenul metropolitan – „se va face", traseu aprobat: Stupini–Prejmer (37 km; stații Stupini, Nicolae Labiș, Tractorul), Codlea–Parcul Industrial Ghimbav–Aeroport–Gara Bartolomeu, intra-municipal Tractorul–Stupini–Micșunica–Triaj–Zizin, varianta Sfântu Gheorghe (Brașovul ca hub și pentru Covasna); orizont: „maxim cinci ani"; Agenția Metropolitană de Transport funcționează deja cu RAT (fiecare UAT plătește costul pe kilometru); autobuze pe hidrogen în vedere; (3) conceptul „Brașov City Mountain Pass": legătură rapidă aeroport–centru–Poiana, transport public cu frecvență mare spre Poiana în weekenduri, park and ride, tichet integrat – „vii la Brașov, stai trei nopți, dar nu-ți trebuie autoturism"; „Brașovul fără nevoia unui autoturism"; efectul aeroportului: „a crescut turismul în municipiu cu 18%" în doi ani (declarat ca date oficiale). Imagine externă prin delegații: prima vizită – „un oraș extraordinar, un oraș medieval, un oraș cu oameni calzi"; consilierii din Cracovia (oraș înfrățit) „efectiv stupefiați" de clădirile istorice și de „transport public electric total"; vizitatorii recurenți – „oraș curat... administrația își face treaba... se dezvoltă continuu"; pol economic „în curs de dezvoltare"; avantaje față de Sibiu (domeniul schiabil, Biserica Neagră, turnurile, Tâmpa); ziua la Bran mereu inclusă. Infrastructură rutieră ca oportunitate: autostrada până la Făgăraș „se face 100%", termen „2028, dacă nu greșesc", Făgăraș–Brașov „la stadiul de documentații"; ocolitoarele Comarnic și Bușteni; tronsonul Săcele–Doftana – „vreo trei direcții" spre sud. Riscuri: respinge supraaglomerarea cu argument demografic (populație stabilă 15 ani; „un consilier local la 1.000 de locuitori... 27 de consilieri, 270.000 teoretic"; rezidenții metropolitani își

păstrează domiciliul pentru școli) – argument care răspunde la creșterea populației, nu la fluxurile turistice. Airbnb: la datele prezentate în interviu (173 unități în statistică, ~300 licențiate, >2.100 în AirDNA; minimum 1.500 de unități scoase din fondul locativ), verdict: „evaziune fiscală, asta se cheamă"; realitatea administrativă: taxa specială pentru promovarea turistică pentru fiecare unitate HoReCa „dânșii n-o plătesc", primăria nu are instrumente de constatare într-un bloc; soluția – legislativă, la nivel național: listarea pe platforme condiționată de un aviz al unei entități a statului, cu paralela Uber (platforme internaționale care ignoră licențierea locală; șoferi din alte județe, patru într-o garsonieră, mașina 24 din 24; protestul de anul trecut). Transcriptul se oprește în această temă.

## 3.13. Interviul 13: Subiect 14

Cel mai dens material al seriei pe patrimoniul viu și pe arhitectura identitară a orașului. Teza centrală: Brașovul e „un oraș multicultural făcut din sinergia a vreo trei-patru nuclee urbane" – Șcheiul („orașul românesc, sau cum ziceau sașii, suburbiul, n-a fost niciodată sat"; „Ober Vorburg"; „nu scrie nicăieri «Bauer» la români"; „primul oraș românesc din Transilvania", al doilea fiind Blajul), Cetatea, Brașovul Vechi (niciodată înconjurat de ziduri) și Blumăna (zona maghiară), fiecare cu marginile sale sociale; inversiunea de perspectivă „pentru șcheieni, orașul Brașov e în spatele Șcheiului", pe axa Drumului de Care spre Țara Românească (comerț „făcut îndeosebi de români"; reconstituibil – „există pe hărți"); cronologia porților spre Șchei (Poarta Valahică/Ecaterina, „adevărata Poartă a Șcheienilor" din 1823 la Bastionul Fierarilor, din banii lor). A doua contra-narațiune la centrarea săsească (după Subiect 5): casele negustorilor români și greci „poate cele mai înalte și cele mai frumoase" (Palatul Safrano, casa Eremieas), toleranța religioasă invizibilă (edificiile de cult ale celorlalte confesiuni „în fundul curții", sinagoga de pe Castelului „invizibilă"; Adormirea Maicii Domnului – copie a bisericii grecești din Viena), mecanismul urbanizării secuilor prin slugărit și accesul restrictiv în bresle. Registre identitare suplimentare: orașul presei și tiparului / al limbii române literare (Gazeta de Transilvania 1838, Foaie pentru minte, inimă și literatură 1837; Ziua Limbii Române „ar trebui să fie una din cele mai tari sărbători pentru brașoveni"), orașul muzicii (facultate, Filarmonică, Operă, coruri – lipsesc orchestra populară și fanfara), orașul-muzeu cu titlu asumat („Bine ați venit în măreața și ilustra cetate a Brașovului!" – model „Serenissima"; „ori te lauzi în stil măreț, ori mai bine stai acasă"). Patrimoniul construit ca traseu al stilurilor (gotic, Renaștere, baroc post-1689, neoromânesc și cubism interbelic – casa din 1937 cu ferestre de sticlă curbată). Cele trei giuvaiere ascunse: Cetățuia restaurată ca restaurant de clasă în ținute de epocă, „nu butaforie", și loc de promovare a gastronomiei pastorale; Biserica Grecească cu necropola Brâncovenilor și clădirea Companiei de Comerț Levantine; După Ziduri ca promenadă și pol de evenimente – amfiteatrul natural dintre Turnul Alb și Turnul Negru, accesele istorice de redeschis (poarta din zid de la nr. 24, Casina Română, pod aerian de la Graft spre Turnul Alb), galeriile de refugiu spre Sprenghi. Propunerea de anvergură: refacerea luciului de apă al șanțului cetății sub Tâmpa („Brașovul duce lipsă de zone de agrement și cu apă") – lac/ștrand recirculat cu terase, pe umplutura fără rețele a drumului actual, cu parcare dedesubt; sistemul hidraulic istoric (lacuri în cascadă, zăgazuri, moriști) ca poveste. Pachetul orașului-muzeu: plastica fațadelor (obloane, ferestre de lemn, vitrinele tip dulap – Vatra Ardealului, noua vitrină de pe Bariției), iluminatul arhitectonic („Orașul e o tristețe când ajungi seara... arată bine la parter, și la etajul unu apare alt oraș: întunecat" – Biserica Neagră și Casa Sfatului fără reflectoare), defrișarea Dealului Cetății, belvederi și cireși amari pe Tâmpa, Treptele Gabony refăcute, Cetatea Brașovia ca parc arheologic („bate Râșnovul și Rupea"; sit arheologic de clasă A anterior Naturii 2000), pasarelă la nivelul coronamentului din Șaua Tâmpei spre Poiana (convergentă independent cu pasarela în

coronamentul pădurii a Subiectului 12), belvederi-popas pe model maghiar. Tâmpa – poziția cea mai radicală din serie: „N-avem nevoie de sălbăticie și rezervație în centrul Brașovului, ne trebuie un parc!"; rezervația a distrus silvostepa pentru care fusese declarată; „Nu era agreată sălbăticia în Țara Bârsei"; perdelele de protecție din 1875 ca instrument politic împotriva oieritului românesc; „ori una, ori alta". Fauna: „Trebuie să alegi între oameni și fiare"; „prima dată trebuie să scapi de animale" (formulări radicale – tratare la nivel de tipar), legată de tradiția pastorală („gospodărim munții cu oile"). Tradiția ecvestră: respinge poliția călare („dubii în ceea ce privește capacitatea ei"), propune călești cu rase locale (lipițan, Nonius – nu frizieni; principiul „sunt de aici"), 7–10 călești, stații (Silvicultură, Livada Poștei/Brassai, sub Tâmpa), trasee „care să ducă undeva" (critica pistelor „care se opresc într-un șanț"). Ghidaj și informare: trenulețul „se plimbă fără să vorbească" (material audio oferit gratuit, refuzat), Centrul de Informare fără hărți și pliante, pliantul oficial al centrului „o lucrare varză" – promovarea „nu trebuie lăsată pe mâna unor funcționari, ci făcută cu instituțiile de cultură, industriile creative, HoReCa"; promovarea explicită a hotelurilor de 4–5 stele ca plus. Viața de noapte: „program de spital... azilul de bătrâni unde s-o dat stingerea la ora 10... ar trebui viață de noapte până la 3–4" – blocajul: rezidenții câtorva străzi din centru (caracterizări sensibile). Discernământ cultural: „12 weekenduri" dedicate „culturii și educației sau unor evenimente majore"; „în cultură nu mai există democrație... liber cerul culturii, dar toți cei care se ocupă de cultură, nu impostorii"; „mai bine niște evenimente mari și de calitate decât multe evenimente mici"; Oktoberfest „nici educativ, nici cultural, nici tradițional" → contramodel: festival al berii locale artizanale cu mici, bulz pe grătar, ceafă, pâine cu cartofi – „nu se poate să faci evenimente culturale de anvergură fără mâncare". Junii ca diferențiator UNESCO: „dintre toate orașele mari din Transilvania... cel mai interesant e Brașovul" – „a păstrat tradiții și solidarități medievale... într-un mediu urban"; „obicei popular urbanizat... fenomen viu" cu peste 24 de activități pe an; patrimoniu mobil unic (șalanurile din metal aurit – „n-o să găsești nicăieri în Transilvania"; buzdugane, șei, căpestre, ciucuri tricolori); Hora Junilor unică (dicționarul interbelic al jocurilor: „forma cea mai frumoasă, perfectă"; singurul cadru pentru joc de arme; singura horă pe stânga și deschisă; ecoul la Eminescu); Stropitul cu parfum (udatul interzis de magistrat în 1741; Biserica Sf. Nicolae l-a „încreștinat, adoptat și urbanizat"; „Hristos a înviat!" în română, slavonă, neogreacă); Marțea cu plăcinte (fundraising burghez ~1820; portocalele din aprilie → Brașovul ca poartă a citricelor, Calea Brașovului atestată cu privilegiile din 1368); cele patru Jocuri Strămoșești ca rituri de trecere; Brașoveanca (krakowiak → Viena → Paris → Șaguna → „sinonim cu românitatea pe cinci continente"; Ziua Jocului Brașoveanca; legătura cu înfrățirea Cracovia). Corectiv important: propunerea săptămânii Junilor în cartiere – „Nu se poate": săptămâna e a Junilor Tineri, obiceiurile nu se pot scoate din cartier („am scoate obiceiul din Șchei, ar fi diferit"). Programul de transmitere „fără bani, prin decizie": ora de patrimoniu local în școli (Inspectoratul cu Junii, Muzeul de Etnografie, ansamblul studențesc; Brașoveanca din clasa pregătitoare, 7–8 jocuri până la a VIII-a – „un șperaclu prin care intri în lumea Junilor"; pilot deja testat: „peste tot au făcut impresie bună"), concurs între școli cu premiu-experiență, proiecții la dirigenție, participarea brașovenilor la Maialuri (Pietriș/Belvedere), transmisie națională coordonată cu Junii (experiența dezordonată cu televiziunea publică), infrastructură acoperită pentru zilele cu ploaie („o sală mare de bal, cum e aia din Cristian"), fanfara și orchestra de muzică populară a Brașovului ca instituție municipală („orașul n-are"); modelul comunității grecești care își învață jocurile săptămânal. UNESCO pe două linii: Junii + pastoralismul (festival al tradiției pastorale + festival internațional al brânzei); activul existent – la înscrierea UNESCO a creșterii lipițanului, România a intrat cu argumentul celor patru linii de sânge din șase (Făgăraș), cu lipițanul „inclus în Obiceiul Junilor" și în ritualul de înmormântare a Junilor

(calul cu șaua pusă invers) – „cu asta am intrat deja în UNESCO, e scris în documentație"; „singura țară cu lipițan negru". Simbolistica Junilor în design urban (Polivalenta putea prelua motive; șalanurile în fier forjat la balustrade; clanțe și bolarzi-buzdugan; un June călare la intrarea dinspre aeroport). Digital: Turul Crucilor și al Troițelor cu GPS și imaginile din interior, inscripții traduse; aplicație de recunoaștere a reliefului (Dealul Melcilor, Păticel, Gorița, Crucuru Mare...) – blocate de lipsa continuității finanțărilor; „ce mai e nou la Juni? – noi facem o tradiție! Ideea e ce-am păstrat, nu ce-am înnoit". Registrul libertății: redeschiderea curților școlilor – „amenzile și ura trebuie canalizate... a greșit unul, pedepsește-l pe ăla"; „și ce dacă se strică? Facem altele, poate mai bune" (convergent cu regulile-nu-îngrădiri ale Subiectului 11). Transcriptul se oprește la Cetatea Brașovia.

## 3.14. Interviul 14: Subiect 15

*(Sursă: transcriere automată locală a înregistrării audio, fără diarizare; toate citatele poartă mențiunea „transcriere automată".)*

O voce complementară Subiectului 13: acolo proiecte și direcții, aici realitatea implementării și corective de teren. Rațiunea strategiei: „degeaba să faci o mie de planuri și ai o mie de idei dacă nu ai un canal pe care să te deplasezi... să știi care sunt căile majore, nu neapărat să te limiteze", cu legitimitatea participativă („contează foarte mult părerea oamenilor, părerea brașovenilor... stakeholderii"). Agenda declarată: oraș verde, piste de biciclete, scoaterea traficului din centru, parcări subterane („subiectul zilei"). Teza parcărilor: contra obiecției că parcarea subterană aduce trafic – „dimpotrivă, traficul o să scadă", pentru că traficul actual e trafic de căutare („dacă există, merge... hai să încerc... mă învârt, o pleca cineva"): „atât cât există semnul ăsta de întrebare sau raza de speranță, traficul nu o să scadă"; soluția: parcări subterane cu informare în timp real („înainte să plecăm de acasă ne uităm – mai sunt trei locuri" → car sharing, bicicletă); „și noi suntem turiști de o zi pe centrul orașului și îl aglomerăm". Corectiv pe segmente: la prima consultare „mai toți își doreau turism de business, fără să poată spune ce înseamnă" – turismul de business e de nișă, ca cel medical: turistul de congres „va ieși din hotel doar eventual... stă în hotel, socializează" și pleacă a doua zi – efect limitat în oraș; turistul dorit: „la modul generic, care să vină în Brașov și să se bucure de frumusețea acestui oraș... nu trebuie să fie parte din turismul nișat; trebuie să fie generic, general". „Sunt și eu turist în orașul meu": Biserica Neagră – „monumentul numărul unu, cea mai reprezentativă construcție", terasele din curtea ei, Mureșenilor și Barițiu; fațadele: cunoaște „impedimentele pentru care nu luăm toate clădirile mâine și nu le renovăm" (renovarea de suprafață ar fi „superficială... dacă intrăm în profunzime, ne îngrozim"); au început cu tăierea cablurilor parazite de pe fațade („turiștii le văd... ei se uită altfel la o clădire"). Tâmpa: „majoritatea străini" pe cărări, încălțați „de la sandale la șlapi" (Serpentinele cu stâncă); „nimeni nu poate interveni azi în rezervația naturală Tâmpa să amenajeze trasee... este o situație"; poziția: intervenții „cât mai puțin invazive", trasee accesibile; oameni „raționali, fără fanatism" i-au propus ieșirea din Natura 2000 („acum 100 de ani cineva a încercat să civilizeze Tâmpa" – Treptele Gabony, Serpentinele, Drumul Cavalerilor); „politicul este foarte, foarte prezent, mult prea prezent, în tot ceea ce înseamnă ONG, protecția naturii – pot să o asum ca o acuză directă" (sensibil); cetățenii cer curățarea arborilor căzuți – „pentru că nu avem voie". Ursul: „am complicat lucrurile... le-am legiferat, supra-legiferat"; „suprareglementarea distruge de fapt populația de urs" (citând oameni din ONG-uri „care trăiesc pentru natură"); „un urs hrănit de om este un urs mort"; „ursul trebuie să știe că omul este un prădător mai puternic decât el... noi îi ademenim"; cazuri în Brașov de momire cu hrană „să-l poată oferi spre fotografiere... vânătoarea cu aparatul de fotografiat"; amenda pentru hrănire („cred că

10.000 de lei" – de verificat). Poiana: „turism în stațiune turistică... felul în care ne raportăm la turist, ce-i propunem, ce-l punem să plătească, ce-i oferim de fapt"; „azi îi propunem o zonă foarte frumoasă, doar că se termină repede" → „stațiune pentru patru anotimpuri – discuție pe care o avem de vreo 15 ani"; iarna: „domeniul schiabil cel mai frumos din România", 26 km, „putem mai mult"; extinderea spre Râșnov – „o explozie pentru Râșnov", cu parcări la baza pârtiilor viitoare și cablu direct („nu mai vii în Brașov, nu mai urci cu mașina spre Poiana"); aplicație cu locurile libere; Park and Ride: „rămâne doar o denumire dacă nu ne obișnuim... schimbarea trebuie să înceapă cu tine... turiștii se vor adapta după felul în care facem noi lucrurile"; în zilele „totul roșu pe Waze", „poate mai mult de jumătate" din mașini au numere de Brașov (brașovenii pleacă la 7 dimineața spre parcările de lângă cablu); drumul Poienii nu poate fi închis – drum național (comisia de circulație doar pe intervale scurte); transferul lui la primărie ar schimba regulile. Vara: bike park „în expansiune continuă", oamenii „se dau din ce în ce mai mult cu bicicleta în regim sportiv"; studiu în curs pentru un traseu de mountain bike pentru familii pe loop-ul inferior („lejer, interesant, distractiv"; „albastrul din Poiană e mai degrabă roșu"); e-bike-urile pe potecile pedeștrilor – „cărarea de munte se împarte... ține mult de educație... Educație – cuvântul pe care îl putem folosi fără greșeală". Propunerea hotelierilor (traseu de alergare/plimbare în Poiana, relatată de moderator): „cred că e o propunere faină. Nu am auzit-o până acum... dar noi suntem deschiși. Niciodată nu plecăm de la premisa că nu se poate face ceva" – gap de comunicare ofertă–administrație documentat în timp real. Realitatea administrativă: pluralitatea administratorilor (domeniul public/privat al municipiului, Regia Pădurilor Kronstadt, ariile protejate, Ministerul Mediului și agențiile); „lucrurile sunt simple doar la nivel declarativ" – un traseu nou = avize „de la 5, 6, 7, 8 agenții naționale", scoatere din fond forestier; întreținerea: „zeci de copaci căzuți" scoși anual din Postăvaru – „trebuie să intervii". Riscuri: „e ușor să implementezi, dar foarte dificil să corectezi" – exemplul voucherului pentru sport (150 lei/copil, „generic", complicat de legea sportului: club înregistrat, prezență, adresă) – „vorbim de bani publici pentru care trebuie să răspunzi, la fel cum răspunzi pentru fiecare copac". Short term rental – „implementat ușor, dar dus într-o zonă de risc": „ne-am bucurat când a apărut Airbnb... fără să ne întrebăm de ce este atât de ieftin"; datele (transcriere automată; cifrele diferă de cele din interviul 12): „600.000 de turiști în această vară – cred că am avut de trei ori mai mult"; ~2.000–2.200 de apartamente în regim, 138 în statistică, ~400 licențiate; profilul clientului: „nu vin soț–soție – se duc la hotel; vin gașca de 4–5, 2–3 familii, 6 băieți... un weekend de neuitat – ceea ce strică atmosfera în locurile de locuit; o problemă reală în blocurile de locuit"; soluția: zonare – „am văzut ce înseamnă Airbnb în Praga: locurile unde poți închiria și locurile unde, cu siguranță, nu este niciun apartament în acest regim". Înregistrarea se oprește aici.

## 3.15. Interviul 15: Subiect 16

*(Interviu realizat în limba engleză; citatele sunt în traducere românească, iar transcriptul tradus integral este document separat.)*

Imaginea externă a României și a Brașovului, în două ipostaze: cum se vede dinafară și cum se descoperă la fața locului. Reacția inițială – „O, la naiba!", pe baza știrilor și a emigrației; la sosire, „după 15–20 de minute, deja în aeroport... puteam deja să spun: «Rămân aici»"; oamenii „calzi, amabili și primitori"; „nu am regretat niciun minut"; teza: „imaginea României în exterior este, din păcate, complet subevaluată" – prietenii aduși din străinătate „când vin, toți sunt impresionați" (frumusețea țării, ospitalitatea, ce se poate vizita, partea culinară). Fricțiunea principală: infrastructura rutieră – traversarea satelor, „călătorești mereu o zi dus și o zi întors"; 4–5 ore până la aeroportul din București

(„pentru un zbor de o oră trebuie să investesc cinci–șase ore”); nevoia unui hub aerian frecvent – „subiectiv vorbind... Viena”, pentru un flux est−vest coerent; reducerea timpului de deplasare = „avantaj competitiv”, pentru că centrele istorice și infrastructura hotelieră sunt „făcute extrem de frumos” – potrivite pentru „un weekend prelungit... un city trip” (Brașov, Sighișoara, Sibiu, Oradea). Ce spun prietenii: centrele și piețele „foarte frumoase”; „mâncarea tradițională românească... apreciată masiv” (sarmale, salată de boeuf, ciorbe); peisajul (Sinaia, Poiana); lipsă vara: „piscinele sunt foarte rare și extrem de scumpe... de patru–cinci ori mai scumpe” decât în Vest, „totul e privat, nu mai e la primărie, public”. Trei decizii: (1) promovare internațională – „ce nu văd e vreo promovare internațională a României și a Brașovului... oamenii nu cunosc frumusețea țării”; city break-urile „cresc dramatic”, dar București–Brașov–Sighișoara „nu e pe listă... pentru că nu ai nicio idee ce îți oferă orașele astea”; Austria, Croația, Spania, Turcia investesc; „nu trebuie să fie la televizor... online”; (2) „unul sau două «hotspot»-uri” – „de ce să vin iarna?”; Craiova cu târgul de Crăciun „cunoscut în toată Europa”; „avem nevoie de ceva unde să spunem: trebuie să fiu acolo”; schiul nu poate concura cu Dolomiții și Alpii; modelele vieneze (târgul de Crăciun, concertul de Anul Nou – „avem și aici o sală de teatru excelentă”); „nu pot fi zece lucruri, dar unul sau două... ceva pentru vară și ceva pentru iarnă”; Oktoberfest „are deja un loc... hai la München” – nu poate fi ancoră internațională; USP: „spiritul Brașovului”; „când nu ești pe lista scurtă, nu vin... fratele meu nu ar veni niciodată în România fără mine... niciun punct de ancorare... dar când sunt aici: «Oau, super!»”; (3) Transilvania ca brand – „Deja mai mare. Orice – ai nevoie de alternative”; Viena – 3–4 zile fără să vezi totul, Brașov – „în una–două zile ai văzut lucrurile esențiale”; aria largă (castele, mănăstiri, munți); Transfăgărășanul „complet subevaluat”; Brașov ca hub pentru excursii de o oră–o oră și jumătate („nimeni nu vrea să conducă două–trei ore într-o direcție”); Bran – „un punct de ancorare bun”, dar „extrem de turistic... a fost frumos de văzut, nu a fost punctul culminant”, cu traficul „de îmbunătățit” și partea culinară „de elaborat”; pentru vizitatorii austrieci și germani, care „au un fel de castel în spate”, contează povestea Dracula, nu castelul; frumusețea lui „ar putea fi arătată și mai mult”, cu lumini. Elemente de experiență: artificiile – colegii străini de Revelion: „Brașovul nu a avut artificii. Acesta a fost un minus clar”; spectacolele de lumini (București, BIAS) – „un magnet excelent... oamenii tânjesc după asta”; „nu ar trebui să ne concentrăm doar pe segmente mici”; locații: teatrul (elegant), sălile de evenimente din Poiana cu peisajul; Untold – „extraordinar, dar e un weekend” → „avem nevoie de ceva care să aducă fluxul”; muzica „întotdeauna... nu doar clasică și festivă”; „modern, incluzând tradiția – o combinație”. Bune practici austriece: Haag – „vara culturală”, teatru în aer liber „ușor de digerat”, 500–600 de spectatori în fiecare seară, oraș „mult mai mic decât Kronstadt”, „deja o instituție... de aproape 20 de ani” („trebuie să construim scena”); Frankenburg – reconstituirea anuală a jocului cu zaruri din războaiele țărănești, sat de 2.000 de locuitori, pe câmp, pentru mii de oameni, „mereu cu biletele epuizate”, „un magnet”, „o tradiție vie” (nu UNESCO, „pentru că nu e o clădire”); la mențiunea Junilor: „poate există ceva care se poate lega foarte mult de Brașov... asta s-a întâmplat aici, asta e tradiția, trăim această tradiție, o arătăm... și partea culinară... lucrurile trebuie să curgă într-un flux”. Mediul administrativ: deciziile guvernamentale „cu preaviz foarte scurt... nu sută la sută gândite până la capăt... apoi amendamentul 1, amendamentul 2, amendamentul 3”; autoritățile „mult mai concentrate pe a judeca și a pedepsi” versus abordarea „mult mai suportivă” din Elveția, Austria, Germania („asta e o problemă, asta trebuie să faci”); tratament inegal (firmele mici respectă reglementările „foarte limitat”, multinaționalele „punct cu punct și virgulă cu virgulă”); „jocurile din interiorul jocului”; simbioza companie–România. Siguranța rutieră: „unii oameni conduc aici ca niște kamikaze”; poliția „știe exact unde sunt zonele de curse”; „dacă aș fi în locul primăriei: încercăm ca oamenii să se simtă în

siguranță". Ursii: „auzim tot mai des... alertele cu urși... «Chiar să merg... spre după-amiază... mai ales când au copii»"; „aud asta mai ales de la români"; „Ce are România: te poți simți în siguranță, nu există infracționalitate... totul e grozav" – cu excepția traficului și a ursilor: „aș avea grijă de asta, dacă aș fi responsabil".

## 3.16. Interviul 16: Subiect 17

Managementul destinației ca disciplină. Diagnostic de piață: turiștii „nu gâfâie" – s-a schimbat structura cererii interne: dispariția cardului de vacanță și a decontărilor („din 10 grupuri, două decontau... nu conta calitatea turistului... avea banii asigurați" – ipoteză de ~1 milion de turiști interni scoși din piață, „verificați prin statistică"), Gen Z cu tipar online („fără review-uri curente, proaspete, nu există"; cost-eficiență și „efectul de wow"), comparația cu Ungaria (cardul de vacanță 15 ani; Balatonul „pe moarte" prin investiții high-end pentru elită); „hype-ul Țării Saxone începe să aibă probleme – oamenii compară prețurile cu Toscana". Extrasezonul e problema zonelor limitrofe, nu a Brașovului („care oricum în aproape orice sezon atrage vizitatori"); „cu 500–700 € faci city break la Roma, Madrid – a ajuns globalizarea la noi, prin aeroporturi și autostrăzi"; paradoxul infrastructurii, din experiență directă: „îți aduce oameni, dar ți-i ia și pe cei mai buni, care au bani". Cadrul macro în trei lipsuri: „noi nu avem un brand de țară"; „nu ne asumăm că țara nu este unitară cultural, etnic și geografic"; bugete de promovare (Ministerul Turismului ~4 milioane € vs. Ungaria ~20 milioane în an de criză; Egiptul cu un stand de peste 10 milioane la ITB Berlin; Republica Moldova pe CNN în prime time ca destinație turistică – „există un concept, există o strategie"); suveranul britanic ca „cel mai mare agent de marketing al Transilvaniei" – „turismul înseamnă emoție, înseamnă experiență". Arhitectura: brand de țară → branduri regionale → OMD-uri profesionalizate și finanțate „minim la nivel de județ sau două-trei județe" – „nu le văd punctual pe localități sau pe UAT-uri"; managementul destinației ca ciclu de design thinking („știu pentru cine vând, ce vând, cui vând... măsurători, impact"), proces de 5–10 ani; „fiecare an când n-ai luat o decizie, ai pierdut minim un sezon, dacă nu două"; pachetul turistic: anul 1 test, maturitate în anul 3–4; „în momentul în care există o structură, o strategie, resurse alocate, nu există să nu funcționeze"; „noi nu trebuie să inventăm roata" (Albania, Croația, Muntenegru; asumarea egipteană pe 30 de ani, dincolo de ciclurile politice). Durata ședерii: totul inclus înțeles ca activități zilnice organizate (full-board + „luni căruța, marți Viscri, Sighișoara" – la casele de oaspeți din regiune, durata medie 4–5 zile, „dublu față de Regiunea Centru"); țința: „de la 1,8 zile... să ajungem la 2,6 – deschidere către microregiune"; modelul Bled („atâtea opțiuni că n-am știut unde; areal de 35 km cu autobuze mici pe munte; o ofertă integrată, un loc unde le vedeam pe toate"); Anii Drumeției (CJ Sibiu, ~10 ani) ca program replicabil local; Tartu (traficul limitat, transport public „super safe", activitate în centrul vechi în fiecare seară); strategia companiilor aeriene ca instrument de targetare („de unde vin turiștii: Germania, foarte mulți din Israel – aș plusa acolo"); legarea de secuime și de microregiune („investiții interjudețene... turiștii pot veni înapoi să doarmă în Brașov, și un pic de decongestionare – dacă îi aduci pe toți în Poiana și pe pietonală, noi brașovenii nici nu mai vrem să mergem"); „interesul comun al unei pensiuni de 10 locuri și al unui hotel cu 200 de camere: turiști în zonă care să stea mai mult"; „vrem chiar să facem Brașovul capitala turismului pentru România?" (FOTE, Cheile Grădiștei, Făgăraș, Piatra Craiului); „câte hoteluri mari din Brașov și din Poiana au oferte care să ducă sau să organizeze" în parcul național aflat la sub 30 de minute. Economia naturii: „cum putem face venituri din cea mai mare faună sălbatică pe care o avem, inclusiv ursii?"; profilul turistului de natură (la observatoarele de faună din Făgăraș: „oameni de 70 și ceva de ani ultra fit, care merg mai repede decât ghizii noștri", și 30+) unit de curiozitatea pentru „natură

neatinsă de drum și de oameni"; diferențiatorul real față de Alpi și Dolomiți: „munții oriunde sunt frumoși... ceea ce e diferit: ce populează zonele respective" (biodiversitate versus monoculturi, păduri seculare, mistreț, râs, huhurezi), cu prejudecata de gestionat „grădina zoologică a Europei"; deconectarea ca promisiune („vii în România, indiferent ce se întâmplă la 2.000 km, e full deconectare": natură, mâncare neultraprocesată, „oameni, ghizi, care merg cu tine"); „ca să faci experiența ai nevoie de povestitor" – căruțașul din Valea Zălanului („începea să povestească despre caii lui: ăla era momentul în care timpul se oprea, nu se mai uita la telefoane"), „avem nevoie de foarte buni storytelleri în oraș", „human touch – vrei să vorbești cu localnicul", spațiile „out of the box" necirculate (biserici, sinagogi). Siguranța: „piramida lui Maslow" – ghid pregătit, proceduri, rangeri cu stații, echipă de suport „ca la pompieri"; „noi nu demonizăm ursul... nu spunem că toți ursii sunt răi; spunem că ursii habituați sunt o problemă... ursul habituat este pierdut pentru natură" (relocare → alungare → extracție; „un număr impresionant de animale extrase anul acesta"; Ro-Alert-urile scăzute); cazul Tușnad Băi („Vin ursii? – Da, doamnă, se plimbă") și rolul owner-ului („transmite siguranță, pune un gard electric" – la propria locație, gardul „a contat enorm... e ca placebo aproape"); întrebarea strategică: „cum facem ca ursul să fie brand turistic, atracție turistică, să nu fie numai sperietoare?"; soluția Râșnov (gard perimetral) de evaluat pentru Brașov, cu primarul și gestionarii fondului de vânătoare; comunicarea intervenției („da, am intervenit, am rezolvat... siguranța turistului este primul lucru"); distincția prezență/incident („poți avea 200 de ursi în jurul orașului și nicio problemă – problema apare când există atac sau pagubă"); memoria Răcădăului („cu 100 de mărci mergeai seara să te uiți la ursi – s-au făcut bani frumoși; s-a rezolvat schimbând sistemul de colectare și extrăgând exemplare"); Yellowstone (traseu închis 3 ani dacă un turist lasă mâncare; istoria arenelor cu gunoi pentru grizzly, oprită după doi turiști uciși; „asta se învață prin reguli"); Via Transilvanica ca model; narațiunea de construit – „ce fain că avem natura aproape, nu «vai, că nu putem ieși»"; OMD aduce biologi, experți în carnivore, storytelleri; presa locală; turismul cinegetic ca nișă (cu rezerva trofeelor); checklist-ul asumării colective a operatorilor: „OMD-ul poate face rost de 50.000 € pentru garduri electrice? am cine să-mi verifice amperajul? tot gunoiul e gestionat cum trebuie la locația mea? operatorul de colectare investește în pubele bear proof?" – Canada, Alaska „au făcut și a funcționat". „Brașov, probably the best city in the world" (umbrelele din 2010): „de ce n-am vrea să fie așa? avem aeroport, o să avem autostradă, restaurante foarte bune care rezistă toamna și iarna, chefi, o gastronomie aparte, nu avem industrie mare poluatoare"; siguranța trăită: taximetristul care așteaptă la 3 dimineața „până intri pe poartă – așa este în Brașov" (versus „estul sălbatic" al taximetriei clujene), controlul vitezei pe Carierelor, Lungă, de Mijloc („pot să ies pe jos, sunt turist"), gara fără „combinatori" – „schimbare majoră în bine față de acum 15 ani"; parcarea: Salonic (30–35 € pentru trei ore în centru – „deloc nu eram încurajat să merg cu mașina"), Veneția – „asta se educă, dar poți s-o faci dacă transportul în comun funcționează ca lumea, care a funcționat" (semnal de degradare recentă); nevoia de parcări a rezidenților („familia noastră de la o mașină la trei"). Profiluri multiple de turist („orașul așa de mare trebuie să meargă pe diferite profiluri"): cultural cu storytelling („bijuteria pe care majoritatea nu o văd"), evenimente mari în extrasezon (Sala Polivalentă, FOTE „și anul viitor"; Campionatul de Tineret de Hochei de la Sfântu Gheorghe – „două săptămâni în aprilie o echipă de ziariști a locuit la mine; altfel puteam să închid locația") – Brașovul „punctul central pentru bazinul de 50–70 km", cu mentalul regional secuiesc orientat istoric spre Brașov; familiștii („spațiu în care adultul poate bea o cafea în liniște, copilul în condiții safe se joacă"; căutatul aurului ca activitate comună; lucrurile „de bifat"; Bran cu activități în fiecare weekend după schimbarea proprietarului – „ca turistul să lase mai mulți bani"); mountain bike-ul cu „o comunitate puternică în Brașov – ar merita

promovat"; „safariuri" din Brașov spre Piatra Craiului – „fără partener" nu se poate; adaptarea climatică („Zell am See vara: plin de turiști"). Identitate: pentru vest-europeni „centrul Brașovului nu prea diferă" – mesajul lor: „natură intactă, oraș și comunități aproape de natură, animale sălbatice"; pentru Israel, Spania, Georgia, China arhitectura e „altceva": „a fost poarta de est a imperiului" (moderator: „poarta de est a lumii occidentale"); istoria recentă asumată – „m-aș juca și cu Orașul Stalin": planificarea socialistă, mutațiile de populație, platformele cu 25.000 de angajați – „istoria recentă despre care noi nu vorbim, ne e jenă"; Junii – „tradiția inițială nu e atât de romantică... e un pic romantizată, dar e un brand al orașului, comunitatea efectiv trăiește pentru asta, puține sunt din astea în țara asta"; urmele de gloanțe din Biserica Neagră, biserica dărâmată unde e azi un hotel, disidența anilor '85–'89 („din ambele părți încă mai trăiesc oameni... e o lustrație, dacă vrei"); „orașul are și povești care nu sunt smiley face – dar sunt povești; fără emoție nici în politică, nici în turism nu se întâmplă lucruri"; „o altă identitate, pe care n-o poți nega"; Muzeul Comunismului de la Sfântu Gheorghe (PNRR, ~3.000 $m^2$) ca model, tururi ghidate în halele și fabricile vechi, patrimoniul industrial – „la Curbura Carpaților, la confluența imperiilor și a culturilor, uite ce-a rămas"; anti-romantizarea comunismului („la −20° cu cartela la pâine"); „dacă punem accent numai pe zona centrală și istorică, pierdem ceva atipic – toți vrem să uităm de comunism, ne e rușine"; nou-veniții ca parte a identității („eu care-s venetic, că-s o grămadă... cei mutați în ultimii 7–8 ani, cu educație, venituri peste medie, care au cumpărat 4, 5, 7 apartamente ca investiții"; „comunitatea de ucraineni, foarte mare"); subiectele „corpolente ca anumite vinuri – nu în orice eveniment le poți pune pe masă, dar ca OMD m-aș juca un pic cu acest lucru".

## 3.17. Interviul 17: Subiect 18

*(Ton managerial, formulat în decizii.)*

Teza de plecare: „Brașovul e suficient de cunoscut și poziționat încât să nu ai nevoie să remuncești atât de mult... Brașovul nu e Călărași" – valabil „cel puțin pentru români"; cheia e „ce le arăți la Brașov în mod concret și cum îi faci să înțeleagă că Brașovul evoluează". Primul proiect: porțile de intrare – aeroportul („experiența din aeroport și până ajunge în Brașov să fie absolut fabuloasă, un journey în sine... îl aduc în centrul istoric, unde nu mai am nevoie să fac nimic, pentru că vorbește orașul pentru mine"), gara („unul dintre punctele principale de intrare"; munca începe „dincolo de Brașov – din Gara de Nord, cu CFR-ul, cu comunicarea în tren și pe tren – vectori de comunicare ieftini care străbat țara în permanență"; gara Brașov – îmbunătățită feroviar, dar nu ca „nod de comunicare": toaletele, pasajul, sala; scuza proprietății CFR respinsă – „până la urmă e în Brașov și-i a Brașovului") și drumurile („ultimii 3–5 kilometri până la semnul de Brașov: curat, iarba tăiată, mesaje faine"). Paradigma: „Brașovul în ultimii 20 de ani a fost împins de la nota 5 la nota 8... o muncă uriașă, în patru-cinci mandate; este foarte complicat să-l treci de la 8 la 9 – nu mai sunt acțiuni de amploare, giratorii, borduri; intrăm în zona de soft și de subtilitate, pe care turistul din ce în ce mai educat o percepe"; două agende – „în exterior încă suntem la panseluțe și la borduri; în oraș să venim în zona de soft"; proiectele concrete comunicate ca atare („adună hârtiile și tund iarba pe ultimii 5 kilometri – un mesaj extraordinar, decât «mai punem o codiță la Ș-ul de la Brașov și ne schimbăm logo-ul»"). Decizia 1: „aș scoate mașinile, sau cel puțin mașinile convenționale, din zona istorică. Efectiv le-aș scoate" – sau acces permisiv pe model Londra („dacă te ține buzunarul să dai 100 € pe zi ca să intri pe Mureșenilor și-n Șchei, treaba ta"), pentru că zona e „atât de frumoasă și atât de poluată ca număr... asta urâțește"; riveranii nu pot fi constrânși („încalci drepturi fundamentale"), dar „problema principală nu este

locuitorul din Șchei, ci traficul artificial din dorința de a merge cu mașina în centru" – „gardian pentru hiper-turismul care s-a creat"; condiții: parcare de nod + „transport public verde, de calitate și funcțional"; rezervă față de Centrul Civic ca park and ride („deja aduci mașinile în centru"). Decizia 2: „hiper-digitalizarea tuturor serviciilor pentru turist" – azi „fracționat, împărțit în șapte mâini, îl pui pe turist să ghicească"; ghișeu unic digital (informare, bilete, hartă – „tot, tot, tot"), cu proprietatea rămasă la actori, dar integrare într-o platformă; beneficiul pentru oraș: „o bază de date extraordinară... comunicare one-to-one"; plăți pe model Londra (tap in/tap out). Principiu: „turistul care se simte bine trebuie tratat ca și cum ar fi brașovean... orașul trebuie să fie prietenos în egală măsură cu brașoveanul și cu turistul"; „un turist care caută loc de parcare o oră deja nu mai e în mood-ul de vacanță... lucrurile trebuie simplificate – și le simplifici punând anumite restricții". La 1,84: „dincolo de dimensiune, mai important este happening-ul... nu mai este suficient să ai Biserica Neagră – întrebarea este ce se întâmplă în jurul și în Biserica Neagră: trei seri de concerte în fiecare weekend și oamenii s-ar putea să-și dorească să rămână vineri, sâmbătă și duminică"; extins la muzee și la evenimente indoor și outdoor; Rockstadt mutat de la Râșnov la Ghimbav („Râșnovul a rămas cu nimic"; „o săptămână adună oameni"); evenimentele care extind șederea „sunt aproape inexistente – trebuie să existe o strategie, un calendar, coordonare; nu primăria sau Agenția Metropolitană ca mare organizator, ci operatori de calitate aduși prin strategie"; Sala Polivalentă – „un tool extraordinar: cum faci ca tool-ul să-ți aducă Cirque du Soleil?"; modelul Cluj/Untold cu tabăra contrară – „niciodată n-o să-i mulțumim pe toți; între Cluj și Brașov există un just echilibru"; „scuza «șase luni pe an era iarnă și n-aveam nimic indoor» dispare". Scara metropolitană: „discuția despre Brașov nu poate fi scoasă din contextul Bran, Râșnov, Ghimbav, Hărman, Prejmer – ai forță dacă integrezi; poți fi element central cu o mulțime de puncte pe care se sprijină sau poți fi arogant: «doar noi»"; „Branul face 2 milioane și ceva de intrări la castel – ăia vin toți în Brașov?" Datele: la cifrele de proiect prezentate în interviu (short-term rental 20–30% în statistici; peste 1 milion de turiști), răspunde: „Brașovul are 2 milioane de turiști – mă bazez pe presiunea la care este supus orașul; dacă ar avea 1 milion, nu ar avea problemele de infrastructură și de circulație de azi"; consecințe: „nu-i încasăm, nu le luăm taxa de sejur... și nu putem comunica eficient cu ei – sunt underground: apartamente individuale, pensiuni mai mult sau mai puțin declarate". Poiana: „nu aș mai lăsa mașinile să depășească Poiana Mică – Poiana este foarte mică, nu poți în această oază de verdeață să aglomerezi cu mașini, distrugi totul"; „la 4.000 de mașini Poiana s-a blocat" (informație nevalidată) – „îi frustrezi pe primii 4.000, pe următorii 4.000 și pe riverani; dacă nu reglementezi cu o decizie hard, nu mulțumești pe nimeni"; „ca orice lucru mic, rar și cochet, nu poate fi ieftin, dar trebuie să-i dai omului sentimentul că e scumpă pentru că merită"; „dacă Brașovul arată bine, în Poiană încă e de lucru la infrastructură – trotuare, străzi, semnalistică, spații verzi; Poiana trebuie să arate impecabil, atunci ai justificarea de ce e scumpă; nu cred că trebuie să fie ieftină și populară – dacă tot ne lăudăm că e un Courchevel al României, fă-o să fie Courchevel. Că nu e astăzi"; hoteluri: „două-trei bune, foarte bune, dar insuficient – ar mai putea veni 1–3 hoteluri de cinci stele care să justifice"; entertainment „spre zero"; centrul multifuncțional – „mi se pare că este un eșec"; „primăria nu trebuie să se inventeze operator în toate – să aibă strategie și să găsească operatori de maximă calitate"; întrebarea-cheie: „ce face turistul de la ora 17:00, după duș, la ora 22:00? Răspunsul azi: nu face nimic, ba mai mult, se întoarce în Brașov" – „la Poiană e mai mult de muncă decât în Brașov: trebuie să creezi happening local". Extrasezon: „Events. Events." – evenimente „pe care să ai răbdare să le crești, să le construiești temeinic, să devină de referință" (Electric Castle „in the middle of nowhere", Gărâna, Văliug „în creierul munților" – „și tu ai Poiana Brașov"; Masivul „n-am înțeles de ce a avortat"); „anumite locuri, oricât de frumoase, prin ele însești nu mai funcționează – trebuie să creezi

împrejur o emulație"; „la două ore de București, unde ai 4 milioane de oameni". Accesul: „accesul dinspre Brașov nu mai este suficient – regândit un acces dinspre Râșnov, mai mare; al treilea acces în discuție"; telecabina Gară–Poiana – „tehnic se poate face orice, cu bani se poate face orice; nu știu dacă pe numere: are flow de 50.000 de oameni în două ore?"; dilema formulată explicit: „dacă vrei evenimente mari, trebuie să rezolvi afluirea și defluirea; dacă vrei să rămâi mic, cochet și scump, trebuie să faci contrariul – să nu creezi alte accese, pentru că vei crea alte surse de poluare". Externul: „Brașovul va rămâne ombilical legat de ideea de Dracula și de Castelul Bran"; „dacă zici «Brașov» punct și te aștepți ca lumea să cadă pe spate – nu cred"; spațiul de limbă germană „prinde mai repede"; „în Japonia sau China – «Dracula»: «A, Dracula, ok!»"; „«Brașov, Transilvania» sună mai bine decât «Brașov» simplu"; mesajele: Dracula („vrem sau nu vrem, e comercial, e subiectul important") și autenticul („încă România mai are autentic, și sper să dureze – mai greu de asociat cu Brașovul, mai fain cu Fundata, Prejmer, Șimon, Peștera"); principiu: „pe extern, cu cât asociezi mai mult ce se întâmplă în jurul Brașovului, cu atât crește atractivitatea; pe intern, Brașovul poate exista prin el însuși" – „un oraș reper, un oraș model, un oraș care lucrează pe detalii fine". Modelul Cluj: „două chestii: au avut o strategie de oraș la modul concret – facem asta, nu mai dăm voie să se facă asta – și și-au angajat în primărie oameni foarte buni, pe care i-au ascultat și pe care i-au lăsat să facă treabă; rețeta e exportabilă"; „pentru pasul de la 8 la 9 avem nevoie de altă tipologie de specialiști"; „brașoveanul s-a obișnuit că e bine în oraș, dar începe să nu-i mai placă că vin turiștii – dar de fapt îi place, pentru că are un business". Închiderea: „trebuie refăcută o strategie pentru brașovean – ce-i ofer? cum fac evidentă pentru brașovean că lucrurile se întâmplă? cum i le vând și lui? cum îi explic beneficiile? el este un client-cheie" (moderator: „nu faci turism ca să faci turism"); „niciodată nu se pune cineva să spună: tu ești clientul meu, fac toate astea în primul rând pentru tine, hai să ți le explic".

## 3.18. Interviul 18: Subiecții 19–20

*(Doi respondenți; registru dur, orientat pe standard și exclusivitate.)*

Percepția turiștilor, din „zeci de turiști zilnic": concluzia unanimă „Ce oraș frumos!" – „ei nu au timp să intre în detaliile Brașovului"; ședereа „o zi, maxim două"; „foarte mulți spun că s-ar muta aici – este un magnet"; „cel mai frumos oraș din țară"; pentru străini „povestea unui oraș german"; vin din București și găsesc „o oază" în Piața Sfatului și pe Mureșenilor, „nu ajung pe prea multe străduțe... nu ajung în Poiană, foarte puțini – nu e considerată, din păcate, Poiana o destinație turistică". Poiana: „nu-ți oferă nimic, în afară de cazare... doar spații de cazare, atât"; operatorii „extraordinar de individualiști – nu există nimic făcut în comun în percepția clientului"; „avem bazar în toată regula în Poiană... very low end"; „ar putea să fie un loc exclusivist, dacă ar oferi motivații; deocamdată este doar un loc de cazare scump"; „companiile aleg Poiana după ce se termină locațiile din Sinaia – mult mai cochet, mai primitor, mai bine organizat, numai că nu mai are capacități". Trei decizii pentru Poiana: (1) parcări – „de câte ori e nevoie, aș calcula și le-aș face subterane" (sub viaduct, „cât e toată pârtia"); (2) regulament al hotelierilor ca și condiție de autorizare – „foarte dur, în pași, pentru trei ani", spre o stațiune „exquisit, super dichisită, super îngrijită, cu suficiente locuri de parcare, cu fluxuri faine, cu servicii unitare, concurențiale, dar unitare"; „i-aș forța pe toți hotelierii să investească" prin punctaj și impozit pe clădire diferențiat; autorizații doar pentru hoteluri, nu pentru aparthoteluri („s-a întâmplat într-un mandat anterior... a venit o nouă administrație și a făcut aceeași greșeală"); fără „supermarket-uri pe-acolo"; (3) transportul pe cablu – „l-aș lua de la un operator privat și l-aș da comunității... nu e despre profit, transportul e despre hotelieri, despre comunitate", cu nocturne și fără „limitele nevoii de

business ale unui om". Explicit contra dublării drumului: „n-aș umbla la drum, cum zic toți că trebuie să dublăm accesul – nu e adevărat; în St. Moritz drumul e de două benzi... mergi în coloană o oră, dar când ajungi ți-ai găsit locul". Orașul: „stai mai bine în oraș decât în Poiană"; românii – „este orașul în care vor să se mute"; oraș „spălat, adus în prezent". De la 8 la 9: „centrul pietonal – mare, mare – împreună cu sistemele de parcări, indiferent unde se aleg a fi... parcări multe, opțiuni facile"; traficul mutat „pe după ziduri", „nici măcar Mureșenilor nu l-aș lăsa"; viața culturală – „festivaluri pentru orice", „aș deschide toate zonele care pot găzdui, le-aș da antreprenorilor privați cu obligația de participare gratuită la trei festivaluri pe an... fostele cinematografe... aș pune în circuit toate asset-urile Brașovului"; active: Polivalenta, aeroportul, Valea Doftanei – „un asset extraordinar... la Brașov vei face două ore; două ore jumate este o plăcere; nu există altă destinație mai fainâ pentru bucureșteni în două ore – noi sau litoralul". Modelul Sardinia: „nu a permis turismul de masă... abordarea față de turism trebuie să fie foarte, foarte calitativă; când vorbim de turism, nu-i vrei pe toți"; „foarte puține hoteluri, capacități mici – 100–150 de camere maxim, fiecare pe câte o zonă; au interzis construirea pe 2,8 km în jurul apei; au limitat yachting-ul"; „n-aș vrea să văd în Brașov un hotel de 350 de camere – e turism de masă; n-aș vrea în Poiană totul inclus – pentru totul inclus avem destinații destule, să meargă în Predeal; Poiana aș lăsa-o pe individual, pe politici faine". Airbnb: „aș închide Airbnb-urile printr-un regulament foarte dur; aș lăsa să existe cele la un minim nivel, care acoperă zona de două-trei stele"; regulament – „să lucreze cu acte, să le fiscalizăm", control DSP, DSV, financiar „la fel ca orice furnizor", standarde („ori, ori"), cu cazul Șcheiului (turistul cu poze frumoase ajuns „în curtea de pe Lungă", între vecini în vârstă, în „bojdeuca" cu ușă de 1,60 m); „aș impulsiona dezvoltarea hotelieră de 3–4–5 stele, respectând criteriile urbanistice dure" – construcția recentă „de 10 ori mai grea" decât în 2010, „dar este bine că-i așa: nu poți să construiești un hotel între case"; al doilea respondent: reglementarea micului dejun prin contracte cu restaurantele, „ca să introducem experiența culinară a Brașovului în joc, pentru că toată lumea cumpără de la supermarket – e un turism de supermarket în Brașov". Atracții pentru Poiana: „zone de entertainment pe toate palierele – pădurile urbane, parcurile urbane, biciclete, parcuri de aventură, sănii de vară, parapante – avem ce oferi"; „piața reglează? nu reglează când sunt puțini – aș interveni"; poziționare separată: „turismul de oraș e unul, turismul de Poiană e altul; se completează, le-aș structura diferit, dar politicile de primire le-aș sincroniza"; „chioșcul de la intrarea în Poiană – îl știu de când eram în liceu". Masă versus clasă: „Brașovul e cel mai frumos oraș din România – agreat general; ar trebui să-i protejăm exact valoarea asta; nu poți cu un turism de masă – în cinci-șase ani o să fie cotropit, invadat, iar cei care locuiesc în el n-o să mai aibă liniștea și plăcerea de a locui în el"; urbanism – „aș îngreuna construcția de blocuri în cartierele brașovene, i-aș lăsa să se ducă spre Sânpetru"; „ca să-i conservi valoarea trebuie să dai ce ai mai bun către mai puțini"; „nivelul de distrugere este extraordinar de mic într-o zonă de high standard... clasa va atrage masa, dar o va filtra foarte bine"; „putem să mutăm la Predeal masa, care va vizita Brașovul și va cheltui în Brașov". Durata ședерii: „experiențele gastronomice – se știe în România că în Brașov se mănâncă bine; un turism gastronomic care încă nu e exploatat cum trebuie"; „o seară aici, o seară dincolo... hai să mai stăm o zi"; „turismul gastronomic, cultural, festivalul va lungi șederea; oamenii ăștia au ceva în minte, nu vor doar să se plimbe și să-și pună poze pe Instagram; cei care vin targetat, nișat, știu ce vor"; „festivalurile nu trebuie să fie orice, oriunde, oricum; Polivalenta – într-un cadru foarte fain și exclusivist; centrul trebuie lăsat liber, să respire, dedicat plimbării"; „aș curăța toate tonetele din centru". Paradoxul centrului ieftin: „în Republicii găsești produse mai ieftine decât în cartier"; „tot ce înțelege centrul să facă este să lupte în preț, pentru că n-au calitate, ce să ofere... toată lumea la grămadă se uită la ce-i mai ieftin"; „noi, brașovenii, nu mergem pe Republicii – ne e silă de aglomerația aia și de mizeria aia"; „de

când n-ai mâncat pe Republicii? – Ani!"; „de ce să nu avem acolo localuri dichisite, fiecare cu o poveste?"; reperele de calitate sunt în afara Republicii (începutul Mureșenilor, Armata Roșie, Piața Enescu, zona Livezii Poștei) – „trei-patru zone curate"; „n-aș deschide un restaurant pe Republicii – oamenii pe care-i vrem noi nu mai vor pe Republicii"; „noi avem nevoie să nu fim singuri... să se creeze un pol de interes". Politica de standarde: „aș scumpi taxele pentru centru; centrul nu poate să fie mai ieftin decât restul; turismul se face cu bani – dacă ai venit în Brașov, trebuie să știi că acolo costă"; „vino și stai mai puțin poate, dar mult mai calitativ; parcarea mai scumpă în centru triază; dacă o lași la liber oricui, i-ai pierdut toată esența"; „luptăm pentru standarde în orice... dar trebuie să existe și politici publice de gestionare a standardelor": impozit diferențiat pe spațiile comerciale (central versus Centrul Civic, Bartolomeu, Calea București – „diferențe majore"); „pe Republicii avem second hand – mai multe". Modelele: „ne dorim să fie Napoli sau Milano? E prima întrebare"; „dimensiunea centrului seamănă cu patrulaterul Montenapoleone – trebuie să-l aducem acolo"; „vrem aglomerație, gălăgie, un pic de mizerie – ne asumăm? sau vrem un oraș mai elegant?"; „Porto Cervo sau Alghero? ambele funcționează turistic, dar trebuie aleasă o cale, că nu poți să fii de toate"; Porto Cervo – „abordare unitară a regulilor, oraș profund turistic, poziționare mediu-plus", „puține autocare", „nu vei vedea un bâlci cu roată mare și cu trenulețe", „nu vei ști care-i localnic și care-i turist"; Alghero – „port turistic cam cum e în Constanța", „autocarele la linie", „localnicii nu mai sunt în centru"; „una dintre problemele Brașovului: localnicii nu mai sunt în centru – nu mai locuiesc acolo, trebuie să avem grijă cu ce se înlocuiesc; s-au înlocuit cu Airbnb-uri"; programul – „vrei în centru? mută-te dacă nu-ți place, dar în centru trebuie să fie până la ora 1:00", „cu un pic de hotărâre... cu un pic de mândrie și arătat brașoveanului că e fain orașul". „Calitatea va ține omul mai mult – și-l va bucura și pe brașovean, pentru că acuma brașovenii înjură turiștii; nu există ospitalitatea aia autentică... trebuie conciliată – împuținând turiștii, dar menținând un nivel de cazare". Extrasezon luni–joi: „trasee foarte frumoase, cum sunt în Dolomiți – trasee de bicicletă de pleci cu zilele pe ele, fără mașini, cu familii, cu copii, puncte de atins"; conferințe: „găsim în hoteluri centre de conferințe; avem CATTIA, nu-i pus în valoare; Polivalenta are o sală de conferințe; avem resursa, dar trebuie construită"; „conferințe iconice la nivel european – un congres pe skincare, unul dintre cele mai notabile" – „unu-două elemente care să ne pună pe hartă". Riscuri: „să transformăm într-un turism de masă, de autocare... să-i pierdem esența... circuite megalomanice: mii de turiști pe an care trec prin cinci puncte". Plângerile turiștilor: drumul („cinci-șase ore, coada, joia-vinerea") și, în oraș, „nu sunt suficiente experiențe care să-i țină în priză... obiectivele nu sunt puse într-o poveste, suficient închegate... Brașovul are foarte multe povești ascunse... integrate într-un circuit de descoperit Brașovul altfel"; „povești pe care nu le știm nici noi"; fără plângeri legate de traficul din oraș. Ghizii: „nu există" un grup organizat – „cât ne-am chinuit să găsim un ghid vorbitor de franceză!"; cazul unui board internațional dus la Bran cu tur premium: „ghidul a fost atât de slab că au râs membrii board-ului", iar actorul-vampir de la castel „a preluat discuția și a salvat seara"; „cu ghizii stăm rău"; la interviurile pentru OMD „au venit ghizi din grupul acesta de ghizi ai Brașovului, de care nu știam – foarte împrăștiați, interes individual, fiecare în competiție cu fiecare"; „solicitări la recepție și lipsă de disponibilitate – sunt puțini; ar putea fi dezvoltați, o afiliere"; propunere: ghizi formați la Facultatea de Litere, „acreditați de către OMD – 20 de ghizi locali". Închiderea: „Brașovul poate să construiască un turism de calitate, pentru că toate cărămizile necesare au fost puse de mult – a fost de la bun început perla turismului montan; are în mentalul colectiv percepția de oraș de poveste"; „la noi avantajul este că destinația n-a fost încă stricată"; „acuma trebuie să-i hotărăști direcția"; „există colaborare, dar nu există voință – dintre hotelieri, administrație".

## 3.19. Interviul 19: Subiect 21

Cele trei lucruri pentru un străin: natura – „deosebită și prea rezervată la noi... avem un parc întreg în mijlocul orașului, se numește Tâmpa, de care ar trebui să avem mai multă grijă: să fie mai friendly cu turiștii, pentru că oricât vrem noi să spunem că este wild, el nu mai este atât de sălbatic; e ușor accesibil și atunci ar trebui, fără să deranjăm natura, să-l amenajăm pentru oameni... e la limită între munte și deal; e parcul principal al Brașovului"; Dracula – „dacă ești cu un străin, trebuie să-i spui de Dracula, n-ai cum, este triggerul principal, iar noi nu folosim acest brand suficient; ar trebui să fie plin de informații despre această legendă... aș marja mai mult pe legendă, după care, la sfârșit, aș da și datele istorice; îi încântă partea de poveste – poveștile vând"; și oamenii – „oameni faini, deschiși, te primesc deschis în casele lor"; plus gastronomia, muzica populară autentică („ritmul vesel al muzicii românești nu-l regăsești în multe alte culturi... nu o promovăm suficient"; Brașoveanca „a fost adusă... e o polcă"), Junii („costumele sunt grozave, atitudinea"), arhitectura și comunitatea multiculturală („români, unguri, nemți, evrei, greci – sunt multe state care nu s-au născut de când suntem noi aici ca și cetate"); „brașovenii sunt foarte mândri de ceea ce au"; memoria ștearsă – „o parte mare din brașoveni, cei veniți pe vremea lui Ceaușescu, nu au cunoscut cu adevărat valorile și istoria Brașovului, pentru că a fost ștearsă; dar legendele le știu – legendele circulă altfel"; „au fost ascunse... o generație a fost mințită istoric, au fost aduse în față personaje care n-au ce căuta acolo". La provocarea „tot ce e aici am primit": „trebuie să te contrazic – am moștenit și părți proaste, pe care între timp le-am modificat și le-am făcut bune"; proba civismului: semințele din parcuri („până nu s-a aplicat, toată lumea mânca"), „în Brașov nu vezi hârtii, nu mai vezi pungi pe câmp; ne-am educat, avem atitudine... și în cartiere este curat, față de majoritatea orașelor din România". De la 8 la 9: „excelența e mai grea"; „dacă ajungem la nota 9, orașul se vinde direct – nu e vorba numai despre turism"; „orașul este viu... nu este numai centrul; oamenii trăiesc în jurul centrului și, din păcate, a început să arate mai bine alte zone din Brașov decât centrul" – pentru că „brașovenii nu mai locuiesc acolo", ceea ce e „normal", cu cauza structurală: „decizia de a nu avea muzică de la ora 10:30 seara într-un centru și să nu ai nicio discotecă în tot orașul nu-ți va aduce turism – și îți garantează migrarea tineretului către alte orașe, unde se distrează; în momentul în care ai o universitate, populație nou-venită, tânără, există această nevoie și ea este blocată de reguli care nu mai sunt de actualitate". Turist în propriul oraș: „un cetățean conștient căruia orașul nu i se mai întinde numai până în Tractorul"; Vinerea Verde și autobuzele metropolitane „îi scot pe oameni din casă"; „cel mai critic ochi e cel al celui care își cunoaște casa"; turnurile închise – „înainte erau frumos deschise, vedeai artefacte, costume, săbii, o istorie spusă; nu e bine că sunt închise". Durata șederii: „orașul nostru-i mic; dacă vrem să creștem înnoptările, trebuie să promovăm tot Brașovul, inclusiv zona metropolitană"; „Branul se vinde singur – că se vinde prost e partea a cincea"; memoria backpackerilor (1998–2020): „stăteau și săptămâni, își tot prelungeau ședera, pentru că le plăcea orașul, vibe-ul, culorile toamnei"; „Branul era doar câteva ore; mai interesantă ar fi o cetate cum este Feldioara; Râșnovul – foarte fain făcut, mai ieftin; oamenii se uită la costuri"; city card cu mai multe obiective; „brașovenii nu știu despre Prejmer – nici eu nu am știut"; Codlea (biserica fortificată „renovată autentic"), Bod, Săcele („case vechi superbe") – „inclusiv pentru brașoveni"; extinderea spre Sibiu și Sighișoara „pe viitor, clar, cu pași mici și siguri". Platformele: Booking – „au monopol de nu ne vedem... între 18 și 28%... oamenii nu se uită pe site-urile hotelurilor, se uită pe Booking"; precedentul Turciei (rezervarea blocată pe IP local – de verificat); piața gri: „eu plătesc și fac și sunt, și până la urmă am închis, și alții nu plătesc, n-au avut angajați – și uite-i că sunt în continuare. Nedrept"; Covid – „găuri" încă resimțite, „s-au pierdut foarte mulți oameni buni, au plecat din industrie...

deprofesionalizați". Aeroportul: „faptul că am reușit să aducem Wizz Air-ul... oamenii sunt interesați"; reticența după relocări depășită („cerc vicios: nu faci rezervări, nu vom zbura niciodată de la Brașov"); „parteneriatul cu Wizz Air ar trebui să cuprindă un parteneriat și cu Brașovul – nu poți să te promovezi în Stockholm dacă n-ai zbor"; modelul Praga: „direct în ofertă pe agenții – variante de hoteluri, trei-patru, și tur ghidat în limba română, poloneză, germană, italiană... și spaniolă, că avem Valencia și Barcelona – e Dracula, mamă!"; „ăsta nu-l poți face decât dacă îl face compania aeriană; e un pachet; o industrie care funcționează împreună, în armonie: hotelierul in the house, zborul duce și aduce, ghidul explică, agenția pune cap la cap și ia feedback"; profilurile – „nu poți compara un cinci stele business cu un cinci stele leisure cu un Airbnb; toate ne aduc profitabilitate; toate sunt parte din roată; cel de la Airbnb va vizita, va lua masa, va face shopping, va spune povești; peste cinci ani se va căsători și va veni la cel de leisure". Modelele: Tenerife – „mini-circuite ca propuneri clare către turistul final; oamenilor le place să caute, dar au nevoie de cineva să le spună: da, e ok ce-au ales"; „trebuie să fii sigur că așteptările sunt îndeplinite măcar la un nivel – de asta Bran nu este o așteptare îndeplinită: acolo trebuie spusă legenda și cât mai puțin istorie; te duci în turn, la punctul maxim, și-ți spune că a fost doar un domnitor și tatăl lui l-a chemat Dracul – și s-a dus tot; am văzut pe fața turiștilor"; incoming – „toți ne dorim incoming; e o singură agenție mare în România care face incoming"; „s-a schimbat mult: nu mai este ieftin – chiar suntem mai scumpi decât foarte multe state din UE, cel puțin pe Brașov... aș merge pe autenticitate: mergând în multe destinații, toți au aceleași lucruri, dar natura nu e atât de ofertantă cum e la noi"; oferta completă – „noi chiar oferim toate părțile pe care le vezi în videoclipurile de prezentare a unei țări, în afară de partea de clubbing – acolo chiar stăm prost; ar trebui o disco mare"; anticariatele („când mă duc într-o altă țară, intru într-un anticariat – acolo vezi istorie"); transportul public și parcarea la gară „omenesc, ok, nu costă mult"; piscinele („cel puțin două foarte mari" – ștrandul de la Gară „ar putea fi dezvoltat"). Cartierele: „arată bine oriunde te duci; și între blocuri e în regulă"; „cartierul nou din Tractorul arată foarte bine și la cinci minute ai garsonierele fără balcon" – turism „istoric: reminiscențele comunismului... arată mult mai bine decât în multe orașe mici din Italia; e curat"; platforma Steagul – „superbă, vezi cum orașul își reintră în drepturi"; fosta platformă Roman – „aș face excursii cu copiii acolo, mai ales adolescenți: hale vechi, shop-uri cu lacăte, afaceri noi... o fostă gară din interior"; Eindhoven (halele Philips redate orașului). Turul de bază: „trebuie să începem de la zero, cu turul, să știe lumea cine suntem; dacă-l faci prea complex, e obositor: «am văzut o biserică, le-am văzut pe toate» – cel mult o biserică evanghelică și una ortodoxă". Poiana: „nu pot să înțeleg de ce e câteodată ca uleiul cu apa – sunt dependente; marea majoritate a celor care lucrează acolo-s brașoveni; s-a conectat cât s-a putut de bine – autobuze, bicicletă, drum bun; problema este de prețuri"; „Predealul e mort – a fost cumpărat de bucureșteni acum mulți ani și oamenii ăia nu locuiesc acolo, nu există comunitate; aceeași problemă e cu Poiana: noi nu avem comunitate acolo"; „gândirea brașoveanului: să vină, să ne dea banii, îi luăm, la revedere, dar nu stau cu tine la masă decât dacă am un interes". Ce turism: „diversificat, de toate – orice business înțelept acoperă toate segmentele"; hotelurile internaționale „au din toate piețele" (contracte externe pe termen lung, tarife pe piață) – „nu orice piață poate fi atacată la fel"; „eu m-aș fi dus pe nord – sunt foarte buni turiști"; „suntem o destinație de weekend și weekend prelungit, la început, până când poți să dezvolți către experiențe de vacanță" (grupuri mici și medii, „merg pe jos, li se duc bagajele, au experiența autenticității zonei – un produs maxim, pe lângă Brașov"); „la Brașov, ca să crești numărul de nopți, trebuie să vii cu ceva în plus – e superbătaie pe piață". Strategia: „dacă o vor implementa cu oameni care stau în spatele unui calculator și au impresia că știu – nu vor face nimic; proiectul trebuie gândit cu feedback și cu o măsurare pe termen mediu și lung; după trei ani trebuie să vezi cum ai

crescut, unde ai avut plus și unde trebuie să mai lucrezi"; „ai tocat banii degeaba" dacă renunți după doi ani; Austria „se vinde prin agenții, în continuare", Grecia continentală „nu se mai vinde prin agenții – know-how-ul a ajuns la oameni", dar „în fiecare an, de două ori, prezentări și infotripuri cu oameni din domeniu – ca să primești, trebuie să investești prima dată"; „Ungaria vine către noi: Budapesta la prezentare în Brașov – am zis că mor! Uite că au, punctat pe ce are valoare"; „setezi direcția și toți se aliniază dacă văd că ești constant – Brașovul a făcut asta în ultimii 20 de ani, și se vede... uitați-vă la poze de acum 20 de ani: avem copaci peste tot; e viu orașul ăsta". „Fără oamenii locului nu poți avea turiști; oamenii sunt cei care oferă – fac clădirile, îngrijesc, servesc masa, fac patul, vorbesc la magazin". Legea: „oamenii nu sunt conștienți de partea comercială, de actele de care au nevoie – deficit de cunoaștere a legii; se face turism după ureche; ele sunt, dar nu se aplică"; cifrele prezentate în interviu: 2.295 unități active, 1.104 înregistrate la minister; chitanța scrisă de mână la o pensiune „minunată" – „din frică... te stresează, te anulează"; cursurile de formare „n-au făcut nimic" – nevoie de sprijin practic; „partea de legislație este importantă – legislație și aplicarea ei".

## 3.20. Interviul 20: Subiect 22

La „cât de successful e Brașovul": „depinde la ce ne referim" – siguranța („nu-ți va da nimeni în cap, poți să umbli liniștit noaptea, ziua, în toate cotloanele, efectiv nu ți-e frică – aici suntem foarte bine") și peisajul („vezi Tâmpa, poți să te duci pe Dealul Melcilor, drumeții – iarăși stăm bine"); „unde nu stăm bine? estetica": mobilierul urban nou „atât de urât... nu e nimic coordonat cu orașul – trebuie să pornești de la baza esteticii: e medieval, ne adaptăm ca design la asta" (băncile, stâlpișorii industriali, muralul „parcă nu-i cam pe perete" lângă Biserica Franciscană; arta modernă e binevenită integrată – exemplul curții Bisericii Negre), clădirile „absolut frumoase... din ce în ce mai în paragină", și „cât de deloc se respectă norma urbanistică referitoare la cum trebuie să-ți arate firma, vitrina, culorile, terasa – practic stăm într-un haos și asta s-a degradat frapant în ultimul an", din „nepăsarea administrației... o toleranță generală; dacă nimeni nu-i oprește și nu-i penalizează, acolo am ajuns"; modelul german pentru paragină (avertizări → impozit mărit → primăria repară pe cheltuiala proprietarului) – „dar să nu deranjăm electoratul... să părem oameni de treabă în timp ce totul se prăbușește". Parcările „nu mi se par o mare problemă – problema e că se suprimă parcări înainte să se facă alternativă". Gastronomia: „felul în care ne prezentăm gastronomic – dezastru!"; promovarea externă creează așteptări („avem peste 8.000 de ciorbe, Bucovina, Țara Bârsei...") pe care turistul nu le găsește („burger, pizza, fructe de mare, covrigi"); banalizarea centrului – „se numește prostituție, hai să-i zicem așa"; „n-ai cum s-o interzici – ține de nivelul de conștientizare: în Spania, în Italia oamenii își iubesc mâncarea; noi nu ne iubim mâncarea, nu suntem mândri de ea, nu știm să o vindem, nu știm să o povestim, nici nu o cunoaștem"; brandingul: „clătita brașoveană, foarte clar, papanașul fiert și gomboții – astea sunt 100% branding"; „nu există clătită brașoveană dulce – clătita dulce este bănățeană, lugojană; cea brașoveană cu dulce a fost inventată în comunismul târziu"; propunerea: „o entitate care să spună: dacă pui clătită brașoveană, trebuie să fie cu carne – ăsta este un brand și are ingredientele de bază: carnea de vită, sosul de roșii, smântână; faci super-bază, reinterpretare, fine dining, ești liber, dar trebuie să ai ingredientele de bază" (înregistrarea folosirii „cum e în alte țări"); gomboții „din Șcheii Brașovului, pe aluat opărit, nu pe cartofi"; etica breslei: „antireclamă n-aș face niciodată... un bucătar de bun-simț nu se apucă să desființeze mâncarea altuia". Trei cuvinte: „Atenție, cad cărămizi!" (de pe panou), „liniște – asta avem; eu zic că-i bine", „n-aș ști încă două cuvinte"; „turiștii vin, se uită și pleacă – păi n-au ce să facă aici"; profilul: „putem să primim turiști de orice vârstă, condiția este să aibă aceleași interese – nu bar street-uri, ci cultură, mâncare, liniște, trasee montane; pe mine nu plaja de

vârstă mă interesează, cât calitatea"; „un tip de turist pe care să construim strategia – cum a făcut Slovenia când a fost regiune gastronomică: turismul de cinci stele, toată Slovenia, și toată lumea s-a dus, obligată sau benevol, în direcția aia"; „Brașovul: multiculturalitate"; „nu că oamenii n-au ce să facă, ei nu știu ce să facă" – integratorul: „un site, un ghid, un QR code, niște oameni care să zică: dacă ai două ore, faci asta; trei, patru, șapte ore – astea sunt traseele, acolo mănânci, aici te cațeri, te costă atâta"; ghidul pe durate (una, trei, cinci zile, „câte două-trei variante pe fiecare dimensiune de ședere") cere „grup de lucru, brainstorming"; insiderul fără recomandări: „mă-ntreabă oamenii ce să facă și le zic că nu știu". cartierul nou din nord: „curat, blocurile arată foarte bine, în rest o zonă de shopping sau de băut cafea; gastronomic poate 10%, și nu produse locale; ca turist n-ai ce să faci acolo". Airbnb: „dacă nu sunt taxate, își permit prețuri foarte mici → aduc turiști cu bani puțini → își cumpără mâncare de la supermarket; colegii hotelieri îmi povestesc ce pungi de mâncare găsesc prin camere; trăiesc supermarketurile; mănâncă covrigi și se plimbă cu un suc în mână"; autocritica: „ce se întâmplă acum în HoReCa la nivel de prețuri este o mizerie – prețurile au luat-o razna; nici eu la unele n-aș da banii"; lipsa street food-ului onest: „un cârnat într-o pâine, plăcinte de calitate, locuri mai puțin pretențioase, cum te așezi în Spania la o crâșmă de localnici – mic, curat, simplu; nu mai există, în centru sigur nu; oamenii își imaginează că shaorma câștigă mai mult decât cârnații – fals; li se pare o rușine un loc de trei pe trei cu plăcintă creață"; „care-i diferența între focaccerii și o bază de plăcintă creață cu charcuterie locală? oamenii nici nu au imaginație"; ruperea cercului vicios „făcând ceva" (burgeri gourmet cu surse locale ca vehicul, fârlușe și urechi de miel – „încet-încet le îmbini"; „să am același meniu ca încă șase crâșme de lângă mine, aș înnebuni"); cantinele: „pentru că suntem niște snobi; românul este snob; în fapt ar mânca o ciorbă și-o tocană"; „crâșmarii și clienții nu comunică și nu-și dau seama că se duc în aceeași direcție"; „nu mai reușești să mănânci o mâncare normală – 70 de lei o ciorbă, o mizerie totală; o mămăligă cu brânză, porții medii, preț corect – cerere este", cu condiția răbdării și a cinstei („i-ai mințit ani de zile, i-ai furat") și cu economia crâșmelor („habar n-au de break-even... «mi s-a părut funny să am o crâșmă»"). Brașovenii: „niște oameni faini; sâmbăta, duminica aproape toată lumea e în Postăvaru, cu parapanta de pe Bunloc, la Pietrele lui Solomon; urcatul pe Tâmpa e ca și cum te-ai duce până în Piața Sfatului"; „dacă gastronomic le dai ocazia, vor veni" – dar „foarte mulți nu mai vin în centru în weekend deloc: e aglomerat de turiști de proastă calitate; evenimente «culturale» care sunt mizerii și nu-i reprezintă în proporție de 80%; e mizerie în centru – noi, crescuți între sași și unguri, avem implementată dorința de curățenie; centrul e degradat... se suie în mașină și se duc în alte părți". Aeroportul: „vin turiști – spaniolii apar mulți – dar în același timp aeroportul din Brașov exportă brașoveni ca turism: șapte din zece pleacă pe short trip-uri, Budapesta, Polonia, Germania"; hinterlandul: „te duci o dată, de două ori; vezi două vaci, mănânci la femeia aia și s-a terminat povestea"; regula: „trebuie să ai ce face într-un loc de trei ori timpul cât durează drumul; dacă n-ai, mănânci, te ridici și pleci – iar mâncatul, dacă nu e satisfăcător, nici măcar ăsta nu mai e un trigger"; „cum să ținem oamenii în oraș: prin mici evenimente, nu chestii mamut – jocurile din Piața Sf. Ioan: a fost plin! în fiecare weekend două chestii mai mici și foarte faine"; „în concediu te duci și să te odihnești: o piațetă unde copilul să facă ceva, un concert drăguț de la șapte la nouă fără boxe și mega scenă, ateliere în Piața Sfatului, cinci căsuțe cu plăcinte, gomboți, oale, cahle". Poiana: „n-am mai fost; pe mine ca brașovean nu mă interesează zero Poiana – în afară de un spa; brașovenii nu duc lipsă de locuri de plimbare; unde mănânci în Poiană? două locuri maxim; e un jaf total; farfurii complicate și nerelevante, care arată toate la fel" → „ne lipsește bunul-simț și identitatea gastronomică: de mâine jumătate din meniu e cu preparatele astea cinci, ale noastre de aici, făcute corect – mâncare cinstită". Riscuri: „lipsa unei strategii – dar deja ne aflăm aici"; „kitsch-ul ăsta continuu – lumea n-o să mai vină

știind că găsește nenorociri prin Piața Sfatului"; „gastronomia, dacă nu se pune la punct"; „am citit un studiu că Brașovul stă bine gastronomic – am râs! suntem praf; că suntem mulți; dar ce să alegi? 90% vinde burgeri, coaste, pizza, paste, ouă poșate cu avocado"; propunere de cercetare: „un studiu pe meniurile din crâșmele din Brașov, suprapuse"; „mândrie crâșmară: eu nu fac gulaș niciodată, pentru că face vecina". Multiculturalitatea în farfurie: „gastronomia sașilor și maghiarilor din zonă nu are treabă, sau foarte puțin, cu gastronomia din Germania și Ungaria – cei care deschid astfel de restaurante ar trebui să cerceteze gastronomia maghiară și săsească din zonă"; bucătăriile străine respectate („oamenii călătoresc, nu-s proști"); „toată lumea transformă crâșmele în ceva de lux – nimeni nu mai face o tavernă, o locantă; ne complicăm cu designuri, fețe de masă, flori de plastic – mâncarea e pe locul zece"; „meniul e primul lucru pe care ți-l faci; după care construiești restaurantul în jurul meniului". Cartea-etalon: „o discuție foarte veche [cu Subiect 5]... un fel de carte-etalon, sub egida OMD-ului, o cercetare fain făcută, cu variante de rețete, cu opțiunea că vin eu și ți le implementez, vine [Subiect 5] și-ți spune cum să le povestești: «ai băgat clătita brașoveană în meniu? asta e! avem astea zece rețete din care tu n-ai voie să ieși»". „Povestea vinde": zămurile – „dacă s-au documentat în Sălaj 300 sau 500 de zămuri, noi avem mii; suntem țara cu cele mai multe zămuri de pe glob – ăsta este brandul de țară: zămurile și tocanurile, nimic altceva"; provenanța ca practică („de fiecare dată când reinterpretez un preparat spun de unde am plecat"); „nu putem vorbi de o gastronomie românească, ci de gastronomia din Țara Lăpușului, din Țara Bârsei, din trei sate" (moderator: „vorbim de gastronomii, la fel cum vorbim de identități"); mitul „toată mâncarea e preluată": „«sarma» e cuvânt turcesc, «ciorbă» e persan – am preluat cuvântul; într-un preparat avem ingredientul, tehnica și memoria: ingredientul e în zeci de țări, tehnica e comună, memoria ne diferențiază – și turcul învelește carne în frunză, dar are altă bunică, alte arome; nimeni n-a inventat nimic"; „identitatea e dată de memorie – întotdeauna!"; „noi n-avem memorie, pentru că nouă ne-a fost suprimată – în comunism, neavând ingrediente, am denaturat mâncăruri pe sărăcie; dar au trecut 36 de ani"; obiceiurile de atunci (parizerul prăjit) „putem să le declarăm ca ale noastre din perioada comunismului – ce problemă e?".

## 3.21. Interviul 21: Subiect 23

Poziția declarată: „în zona asta de promovare de destinație toată lumea merge pe niște căi bătute... am zis ce aș vedea eu". Obiectivul nr. 1 – pădurea-parc, declinată pe accesibilitate: „trebuie să devină unul dintre principalele obiective ale Brașovului, în special pe partea de proiecte educaționale și de accesibilitate pentru persoane care n-au neapărat condiție fizică; Brașovul e prietenos pentru cei care fac maratoane montane, nu e prietenos cu persoane cu dizabilități, cu persoane vârstnice și pentru familii cu copii mici" – alei pentru baston, cadru și cărucior, bănci, apă, iluminat parțial, spații educaționale pentru ore în aer liber (inclusiv pentru copii din alte orașe), în Răcădău și Noua, „panta mai blândă"; „în România, dacă ai un handicap locomotor sau ești vârstnic și vrei să te plimbi în pădure, nu ai unde – o bătaie de joc"; Dolomiții și Austria – „trasee pe curbă de nivel la 2.400 m pentru familii cu cărucior, și e rezervație și acolo"; cadrul juridic: „pădurea-parc există legislativ astăzi – hotărâre de guvern, 8.000–9.000 de hectare, urmărește conturul orașului; nu tre' să plantezi nimic, îți permite amenajări fără să tai copaci: alei șerpuite, băncuțe, cișmele, iluminat". Tâmpa: „gestiunea Tâmpei nu poate fi o misiune a OMD-ului – avem o problemă generală de concepție a arealelor protejate în România; trebuie modificat legislativ, și avem parlamentari de Brașov de la toate partidele; în Yosemite, Yellowstone, Dolomiți construiesc totuși: pârtii noi, trasee noi; protejarea naturii nu înseamnă s-o lăsăm pârloagă; trebuie permise infrastructuri turistice ușoare: poteci". Obiectivul nr. 2 – Junii: „aș construi o întreagă poveste în jurul Junilor, nu doar Parada Junilor; un eveniment unic și

irepetabil"; fără comercializare: „aș crea, plecând de la Ziua de Călări – prima duminică după Paște – un festival de o săptămână, de la sărbătorile pascale până la Ziua de Călări; oricum copiii din toată țara au vacanță", cu breslele, meșteșugurile reinventate, atelierele în zona Junilor și „aș implica foarte mult Biserica Ortodoxă – Junii sunt indisolubil legați de biserică; toate evenimentele la troițe" → „săptămână de tradiții populare și turism ecumenic-cultural" (Șaguna, Prima Școală Românească, Liceul Șaguna, Honterus – „ambele legate de biserică"; în anii cu Paște comun, împreună; altfel „aș lungi perioada"); „oamenii au concediu de Paște și n-au ce face: merg să mănânce și să se-mbuibe". Legendele: cei doi cunoscători locali care știu „la fiecare casă din centrul vechi povești de alcov, contese, crime, tunelurile" → tururi ghidate și realitate augmentată („scanezi, se deschide realitatea din evul mediu pe telefon") – „aș face un oraș al poveștilor" (moderator: „a existat «Brașov, oraș de poveste», doar că n-a spus povestea"). Centrul: pierderea farmecului e „peste tot în lume; Veneția, Florența se luptă de 10 ani să întoarcă trendul, n-au reușit"; „greu de zis din perspectiva dreptului de proprietate: Biserica Evanghelică – mai mult de o treime din Republicii, aproape jumătate, și Piața Sfatului; nu vrea să cedeze proprietatea, dar nici n-are bani să întrețină clădirile"; impozit progresiv pentru neîntreținute – „ar trebui să fie peste tot"; propunere: convingerea proprietarilor să creeze în case cu curte interioară huburi de creație artistică și meșteșugărească, compensate din taxa specială pentru promovarea turistică – „ar trebui evaluat cât aduce ca plus turistic două, trei, patru huburi". „November Rain": „un festival al sporturilor montane extreme între 15 Noiembrie (revolta din 1987, acum cu crosul) și 1 Decembrie – o chestie pentru nebuni, hard, de vreme de noiembrie"; promovare: „«Vreți să vă plouă, să vă fie frig, să vă târâți prin noroi? Haideți la Brașov! Nu veniți pentru confort!» – dacă unii au avut curajul să iasă în fața opresiunii comuniste, aveți și voi curaj și ieșiți în burniță"; crosuri, maratoane, biciclete pe noroi, parapante, parașute; final de 1 Decembrie: „alergare montană de noapte pe Postăvaru sau Tâmpa cu veste LED care desenează un tricolor"; „aș ocupa două săptămâni și-așa moarte – cine face turism în noiembrie?; cu cât mai rău, cu-atât mai bine". Istoria recentă (la întrebarea despre Cracovia): „(oftat) pui o întrebare apăsătoare; noi nu ne-am împăcat cu perioada aia; n-am reușit să spunem adevărul despre comunism nici acum, nici despre Revoluție, nici despre mineriade; până nu va spune adevărul, societatea nu se va face bine; noi încercăm să facem un zgârie-nori într-o mlaștină morală"; „nu valorificăm nici rezistența anticomunistă din munți din perspectivă turistică – dezvoltarea turistică a Brașovului nu poate fi concepută fără dezvoltarea zonei din împrejurimi"; istoria personală nereconciliată, nepreluată aici, ca explicație: „de aia nu putem face turism în segmentul ăsta". Jazz: „un festival de jazz serios, în Poiana Mică – amfiteatru natural; aș face toate festivalurile posibile în Poiana Mică; primăria are terenuri foarte multe acolo"; pe durata evenimentelor, sens unic de urcare din Brașov și coborâre spre Râșnov; precizare juridică: „drumurile naționale, acolo unde traversează municipii, sunt în administrarea municipalităților". Poiana: „nu mai cred în schi în Poiana Brașov; mi se pare utopică – n-ai ce să dezvolți: altitudinea e mică, 1.700 sus e puțin față de cât s-a încălzit clima; ține zăpada până în platoul Ruia, sezonul s-a scurtat; compensezi cu efort mare, n-are sens; n-aș mai investi în zone schiabile în România decât pe Făgăraș" → „Postăvarul trebuie accesibilizat pentru toate categoriile și familii cu copii mici – e păcat de el"; modelele Pilatus și Rigi („trenulețe, gondole, cremaliere – minuni tehnice unde lumea merge să vadă acele minuni") → tren pe cremalieră în Postăvaru; platoul Ruia – „mega-aventura-parc cu toate prostiile", lacul cu trambuline gonflabile, „multe trasee de mers cu căruciorul"; „punctul forte rămâne natura"; „povestea trebuie țesută în toată Țara Bârsei – cu fiecare casă, contesă, arnăut – iar Brașovul să devină hub". Hub agricol al Țării Bârsei: „ferme de carne, lapte, brânzeturi, legumicultură – să strângem producătorii, să creăm branduri locale «produs în Țara Bârsei», acces preferențial la piață în Brașov, inclusiv către

restaurante"; restaurantele: „nu folosesc produse locale pentru că-s neserioși, vor profit mult, repede; și pentru că noi în realitate în Brașov n-avem restaurante" (cu câteva excepții); livezi pe terenurile degradate din Țara Bârsei (analiză proprie), program public-privat cu toate municipalitățile, „să dăm mere, pere, gutui la toate școlile și grădinițele din Țara Bârsei"; stimulente: „reducerea taxelor locale – dacă ai x% meniu produs local, reducere; altceva nu poți, nu te-nțelegi cu ANAF-ul", spații publicitare gratuite (gară, aeroport, intrările în oraș) și spații gratuite la festivaluri și târguri – „ăla e un SRL, vrea să câștige". Airbnb: „poate fi o problemă: acei turiști nu prea îți aduc oamenii în restaurante; îți aglomerează spațiile turistice fără să plătească taxe locale"; limitarea licențelor? „Nu. Nu suntem acolo. Nu suntem Barcelona și nici Veneția". Riscul: „nu-mi place deloc cum arată centrul: numai magazine care vând mizerii – șaormerii, covrigării, second-hand-uri; nu așa arată turismul de calitate; dar nu poți să te interpui în piața liberă; nu putem să devenim dictatori; e periculos principial să intervii; poate noi nu reprezentăm majoritatea" → „riscul de banalizare"; „noi tre' să atragem turiști care cheltuie mult în Brașov – nu bogați neapărat, turiști care cheltuie mult; la șaormerii nu poți să cheltui mult". Tradiția aviatică: „nu-i exploatată deloc turistic – patru aerodromuri (Sânpetru, Prejmer, Tohan, Ghimbav), zona cu cea mai mare concentrație de aerodromuri sportive din România, cea mai mare școală de piloți comerciali, Academia Forțelor Aeriene, industria, locurile de parapantă, o mare concentrație de proprietari de aeronave ușoare" → festivaluri aviatice pe modelul întâlnirii Piper de lângă Mannheim („2.000 și ceva de avioane private din toată Europa"). Mesajul integrat: „lumea nu sesizează despre Brașov că a fost întotdeauna o graniță – «Life on the Border»: aici s-a oprit lumea catolică și a început lumea ortodoxă, aici s-a oprit Imperiul Austro-Ungar, Imperiul Roman la Cumidava, granița Ardealului; tradiția negustorească specifică unui târg de graniță – de-asta toți grecii au venit în Brașov"; eseul „La periferie" citit integral („problema României este că a fost și este periferică... de aici spiritul de mahala") și transpus: „România e o margine a tuturor, dar Brașovul e în centrul țării și a fost marginea internă a tuturor acestor chestiuni – poți transforma chestiunea asta de limes într-un avantaj; decât să încercăm să ne uniformizăm, mai bine ne mândrim că suntem pestriți".

## 3.22. Interviul 22: Subiect 24

Diferențiatorul: „ce avem în plus față de alte orașe, că or avea și ele centru vechi... e natura: accesul facil la natură din oraș; avem muntele în centrul orașului – unde mai găsești asta?" Pe accesibilizarea Tâmpei, polul conservaționist al seriei: „de ce ne place natura? pentru că este minimă intervenție umană; nu putem să lăsăm Tâmpa fără tocmai caracterul ăsta: pot să fiu în natură și să văd căprioare în mijlocul orașului"; „aș conserva, în primul rând, natura, pentru că e un slippery slope: intervii puțin ca s-o faci mai accesibilă, după care pui asfalt, dar doar pe serpentine, după care ajungi să pui bandă rulantă – ai luat Tâmpei exact ce are mai valoros: biodiversitatea și natura". Cadrul legal: Tâmpa „prin HG din 2022 arie naturală de interes comunitar"; „planul de management nou încă n-a fost elaborat; planurile rămân în vigoare până la elaborarea unuia nou – aici e cheia: avem pânza asta albă în fața noastră"; coordonarea ANANP prin direcția județeană, custodele sitului „să vină cu planul de management"; „nu inventăm apa caldă – și alții au arii protejate pe care le fac accesibile, dar cu respect față de natură... se întoarce tot la noi ca avantaj"; strategia de biodiversitate (Legea 184, „anul ăsta, în vară"): „coridoare ecologice – Tâmpa e legată de Postăvaru și de restul zonei; planurile urbanistice sunt obligate să ia în calcul coridoarele ecologice, și asta contravine unui obiectiv care are în vedere doar accesibilizarea". Alternativa: „pentru spații verzi ușor accesibile oricui avem posibilitatea de a face parcuri în oraș, lângă cartier – eu, ca să ajung cu fiică-mea într-un parc, fac 30 de minute; mi-ar trebui un parc aproape de casă, și să rămână Tâmpa pentru weekend". Trăsătura culturală de luat în

normare: „mă tem de un lucru care nu e cuprins în lege, dar face parte din fibra noastră ca popor: acolo unde se deschide puțin ușa, intrăm și trântim ușa de perete – accesibilizăm un pic, apare un restaurant care are nevoie de asfalt, tragem curent, am intrat peste faună și ne plângem că vine ursul peste noi"; „natura nu se poate apăra singură; tot noi decidem cât din natură apărăm și cât folosim – dar înainte: pot să rezolv nevoile alea în alt fel?"; platforma IUS ca pădure urbană prin expropriere de utilitate publică – „instrumentele există; nu mai e voință politică"; „un oraș nu poate să analizeze doar «intrăm să facem alei de lemn la Noua sau nu», fără să facem doi pași în spate: ce vrem de la orașul nostru, unde și ce sacrificăm; eu aș sacrifica, în limitele legii, posibilitatea cuiva de a face profit pentru binele nostru al tuturor, în loc să sacrific natura". Viziunea 2050: „aș vrea turiștii care vin pentru cum este Brașovul, nu pentru ce și-ar dori ei să fie pentru ei; mă duc la cineva în vizită, în casa lui, așa cum este ea – nu-i cer să o zugrăvească cum mi-ar plăcea mie"; „turiști care vin să descopere Brașovul în care noi locuim zi de zi – nu una care să acomodeze nevoile lor: «mi-am adus o singură pereche de papuci în troller și vreau să mă pot duce cu ea și la restaurant, și pe Tâmpa – faceți Tâmpa accesibilă pentru mine»"; „dacă suntem un oraș cu natură, aș vrea turistul care iubește și respectă natura; dacă am fi consumatori de cultură, să vină pentru actele culturale". Identitatea: „în momentul de față suntem un amalgam: foștii industriași care stau în Steagu, aproape de pensionare, unii întorși din Italia după disponibilizări; brașovenii cu pedigri, care vor strălucirea Brașovului de altădată; eu sunt vinitură"; strălucirea de altădată: „are o eleganță, e cult, e cultivat, e multicultural, e tolerant cu ceilalți, se îmbogățește din experiența multiculturală – nu zic că ăsta este Brașovul acum: amalgamul și lipsa unei direcții clare se vede; dacă întrebi zece persoane diferite ce este Brașovul, îți vor da zece răspunsuri diferite – pentru cineva mutat din Buzău acum trei ani e un oraș unde câștigă mai mult și are centru vechi; pentru cineva născut în Șchei e altceva"; „trebuie să decidem pe câteva categorii cine suntem – față de natură, de exemplu – și ce facem; dacă stabilim că e important să ne mișcăm repede cu mașina, sacrificăm natură, dar atunci să nu ne plângem". Cele trei direcții, pornind de la calitatea vieții: accesul la natură și mișcare, „un venit mediu bun în raport cu celelalte orașe", și timpul liber – „la educație e greu pentru un oraș să se delimiteze de restul țării, dar la cultură nu ne împiedică nimeni; nu să meargă doar în mall". Cultura: „întrebare de tip oul sau găina – prima oară cultură și lumea va consuma, sau «oricum nu consumă lumea cultură»?"; „valoarea culturii ca bun public e mult mai mult decât cea de entertainment"; „n-aș face o comparație «dar deja o face Sibiul»; uită-te la Sfântu Gheorghe, oraș mult mai mic, care își găsește locul pe scena culturală din România și devine destinație pentru cei care consumă cultură; cred că avem cu ce – dacă investim și facem sol fertil, inclusiv pentru cultura independentă"; solul fertil: „direcția – strategia de cultură – și accesul la resurse, nu strict finanțare: spațiile publice; calitatea culturii ți-o confirmă zona de specialitate; accesul la cultură e cel pe care îl simte omul, dacă are unde să iasă sâmbătă după-amiază"; măsura: „în regulamentul de folosire a spațiilor publice pun evenimentele culturale ca prioritate și n-o să le cer operatorilor culturali bani ca să facă un spectacol în aer liber" – cu curatoriere „prin zona de specialitate"; modelele: Timișoara („infrastructura construită pentru capitala culturală a rămas și produce în continuare: specialiști, mecanisme, acces la resurse; Turnul de Apă din Iosefin reabilitat ca centru cultural"), Sfântu Gheorghe (fosta fabrică de țigarete → centru multicultural și pentru tineret). Infrastructura culturală („soluțiile specialiștilor"): platforma Rulmentul – din concursul de soluții, „o aulă culturală, un spațiu destinat marilor evenimente"; platforma IUS – „în perspectiva în care ar deveni parc, un amfiteatru în aer liber"; infrastructura existentă „slab folosită pentru că accesul e greoi": Apollonia, Cinematograful Astra, Cinematograful Modern, Cinematograful Popular „care încă stă închis"; „e bine să fie atomizată; cultura trebuie să fie aproape de oameni, nu o Mecca". Democratizarea accesului: Culturama 2023 –

Carmina Burana „a umplut toată Piața Sfatului” și ecrane în cinci locuri din oraș (Piața Astra, Răcădău): „oameni în vârstă, greu deplasabili, foarte încântați – coborând din bloc, stând seara pe bancă cu prietenele, pot asculta și vedea ce se întâmplă în oraș; un exemplu mărunt”; Opera în Piața Sf. Ioan: „ai trecut într-o plimbare și ai auzit ceva care ți-a atins o coardă; se întâmplă ceva prin expunerea la cultură – e ca la gust, sunt gusturi care se cultivă”; „despre ce este democrația? despre viziuni care se prezintă în fața oamenilor – «eu asta vreau de la oraș; dacă și voi vreți, votați-mă» – după care, împreună cu comunitatea, stabilești direcția strategică, faci documentul programatic și te duci încolo; senzația este că acum lipsește asta; de asta, când avem un petec de pământ, ne gândim: cu ăsta am putea face și bani, și natură, și cultură – dar nu știm ce ne dorim de la el și ajunge să fie o licitație”. Centrul: „nici eu nu mă duc des, din aceleași motive” (aglomerat, urât, murdar – moderator). Polii secundari: „cartierele nu au un centru al lor; în afară de Răcădău (Magnolia, Parcul Trandafirilor), restul sunt foarte atomizate – grație felului în care au gândit comuniștii urbanismul, care respecta mult mai mult principii de calitate a vieții decât acum; ne trebuie centre în cartiere în care să se și întâmple ceva: platoul de la Piața Astra – acum o fântână arteziană care merge în gol, câțiva vârstnici pe bancă, cineva vinde baloane, cineva urzici – n-are viață; sunt absolut sigură că brașovenii care nu se mai duc în Piața Sfatului nici nu au alternative și ar folosi zonele de proximitate”; Barcelona: „o piațetă similară cu Piața de la Astra, blocuri în jur, unde seara – atenție, doar seara – restaurantele și cafenelele scoteau mesele afară, piațeta se umplea de oameni cu paharul de vin inclusiv pe treptele de lângă fântână; m-am dus ca turist pentru că am găsit-o pe internet lăudată pentru atmosferă; la ora 11:00 fix s-a strâns tot, s-a spălat, n-am deranjat localnicii” → „trebuie să creăm atmosferă – să aibă viață”; „se divizează între: dacă respecți patrimoniul cultural și natural, ești împotriva business-ului. Nu! Nu e despre a lăsa neatins orașul sau a-l cosmetiza ca să rămână mort; e despre a face business în acord cu ce ne-am propus de la orașul ăsta – avem o piațetă: licitație, operatori, terase seara, la 11:00 au strâns, am spălat, cine merge dimineața la școală nu găsește resturi, și zona a prins viață”; „ce nu reușește pietonala din Răcădău: n-ai vad auto și dacă lași lucrurile să se întâmple, comercianții nu vând, zona moare – nu bagi viață prin activități”.

## 4. Analiză transversală tematică

### T1. Volum fără valoare, calitatea turistului și axa premium

Cea mai robustă convergență a seriei. Diagnosticul economic (Subiect 1: „turiștii pe care îi avem nu-s turiștii pe care ni i-am dori”), cel operațional (Subiect 6: vizitatorii de o zi „îți lasă doar gunoi”), cel cultural (Subiect 9: „bifat-plecat”; „te pierzi în banalitate”) și cel de piață (Subiect 10: turismul „de decor”) descriu același fenomen din patru poziții independente, condensat în formula: „1 milion de turiști care lasă 1 €” vs. „10.000 care să lase 1.000 €” – cu recunoașterea onestă că diferențiatorul de 1.000 € „nu-l avem” încă asamblat. Răspunsul ofertei este consensual: poziționare premium cu selecție asumată – prin preț (Subiecții 6 și 8: „selecție naturală”; „pantă extrem de periculoasă” a reducerii tarifelor), prin reguli și taxare (Subiecții 3–4: „educare prin taxare”), prin standard menținut colectiv (Subiect 8). Anti-modelul e descris în aceiași termeni de surse diferite: „mi-se-cuvenismul” (Subiecții 3–4), turistul care „se scarpină pe burtă” (Subiect 6), „turismul obraznic”. Condiția de reciprocitate revine identic: premium „cu totul” – inclusiv spațiul public. Tensiune productivă de consemnat: autenticul e simultan diferențiatorul perceput de vizitatorii străini („aici încă avem autentic” – Subiect 7) și resursa în erodare în centrul istoric („butaforie turistică” – Subiect 10); strategia trebuie să le țină pe amândouă adevărate – protejarea autenticului înainte ca erodarea să se încheie. Notă analitică:

definițiile calității sunt non-financiare la bază (respect, bun-simț, comportament) și financiare doar ca instrument de filtrare. Subiect 24 definește selecția prin respect față de specific, nu prin buzunar: „turiștii care vin pentru cum este Brașovul, nu pentru ce și-ar dori ei să fie pentru ei... nu una care să acomodeze nevoile lor" – cu anti-modelul turistului „cu o singură pereche de papuci în troller" care cere „faceți Tâmpa accesibilă pentru mine". Subiect 23 formulează ținta economică fără excludere socială – „turiști care cheltuie mult în Brașov, nu bogați neapărat; la șaormerii nu poți să cheltui mult" – și aduce o nuanță liberală pe care seria n-o avea: „nu poți să te interpui în piața liberă; nu putem să devenim dictatori: «faceți numai fine cuisine»; e periculos principial să intervii" – limita publică a selecției prin ofertă. Subiect 22 formulează selecția prin interese, nu prin vârstă sau buzunar („nu plaja de vârstă mă interesează, cât calitatea" – cultură, mâncare, liniște, trasee; nu bar street-uri), cu modelul Slovenia ca precedent de strategie asumată colectiv („turismul de cinci stele, toată Slovenia... obligată sau benevol"), și descrie mecanismul invers, dinspre preț: cazarea netaxată ieftină aduce turistul care „mănâncă covrigi și se plimbă cu un suc în mână" – cu autocritica că nici prețurile HoReCa „nu merită". Subiect 21 aduce contrapunctul incluziv – „toate ne aduc profitabilitate; toate sunt parte din roată... cel de la Airbnb va vizita, va lua masa, va spune povești; peste cinci ani va veni la cel de leisure" – și o corecție de piață utilă: „nu mai este ieftin – chiar suntem mai scumpi decât foarte multe state din UE, cel puțin pe Brașov", deci argumentul trebuie să devină autenticitatea, nu prețul. Subiecții 19–20 duc axa premium la formularea ei cea mai netă și o susțin cu un model: „când vorbim de turism, nu-i vrei pe toți", „ca să-i conservi valoarea trebuie să dai ce ai mai bun către mai puțini", „clasa va atrage masa, dar o va filtra foarte bine" (Sardinia/Porto Cervo: hoteluri mici, fără 350 de camere, fără totul inclus, reguli unitare) – cu instrumentul fiscal al selecției (taxe și impozite diferențiate pe centru – „centrul nu poate să fie mai ieftin decât restul") și cu paradoxul care arată ce se întâmplă fără selecție: pe Republicii prețurile sunt sub cele din cartiere, „luptă în preț, pentru că n-au calitate", iar brașovenii „nu mai merg" acolo de ani. Subiect 17 adaugă structura cererii interne: dispariția cardului de vacanță și a decontărilor a scos din piață un flux „unde nu conta calitatea turistului... avea banii asigurați" (ipoteză de ~1 milion de turiști interni, de verificat statistic), iar Gen Z cumpără online, pe review-uri proaspete, cost-eficient și cu „efect de wow" – volumul facil s-a subțiat exact în segmentul cu cea mai mică valoare, ceea ce face pivotul spre calitate nu doar dezirabil, ci necesar. Contrapunct (Subiect 15): turistul-țintă este cel „generic, general", care vine „să se bucure de frumusețea acestui oraș", nu doar cel nișat – iar turismul de business, cerut generic la prima consultare, e o nișă cu efect limitat în oraș („stă în hotel, socializează... pleacă a doua zi"). Pentru strategie: baza largă de destinație și selecția prin calitate nu se exclud – selecția privește comportamentul și valoarea reținută, nu excluderea turistului general.

### T2. Imaginea externă, Dracula și limitele decorului

Confirmări independente saturate ale ancorei Dracula pe piața externă: analiza notorietății (Subiect 1), practica de vânzări (Subiect 2 – „n-am identificat povestea și nu știm s-o vindem"), percepțiile clienților (Subiecții 3–4), investitorii externi (Subiect 7 – „e aproape de Castelul lui Dracula și e un oraș german pierdut" (relatare în limba engleză, în traducere)), profilul de tranzit (Subiect 10 – turistul străin vine pentru Bran/Peleș, Brașovul e etapă). Doctrina de gestiune matură (Subiect 5): notorietatea ca vehicul pentru povestea adevărată – modelul Verona. Subiect 12 adaugă proba de teren cea mai recentă: la un eveniment internațional, „când spui Brașov, nu-l înțeleg; când spui Transilvania, 80% – «Aha»", Dracula funcționează universal („toată lumea râde, toată lumea știe"), iar doctrina e formulată identic cu a Subiectului 5: „toată lumea-și vinde legendele... nu avem numai Dracula, avem foarte multe

legende și tradiții" – plus un mit extern de combătut („în România intri la pușcărie dacă intri în pădure") și percepțiile de sosire (Innsbruck, orașe poloneze, influența germană). Subiect 13 confirmă efectul de descoperire prin delegații: „un oraș extraordinar, medieval, cu oameni calzi", consilieri dintr-un oraș înfrățit „stupefiați" de patrimoniu și de transportul public electric, cu ziua la Bran „mereu inclusă" – Dracula ca element de identitate asumată și în protocolul oficial. Subiect 21 operaționalizează doctrina poveștii din perspectiva ghidajului: „aș marja mai mult pe legendă, după care, la sfârșit, aș da și datele istorice – îi încântă partea de poveste", cu diagnosticul precis al eșecului de la Bran („acolo trebuie spusă legenda și cât mai puțin istorie; te duci în turn, la punctul maxim, și-ți spune că a fost doar un domnitor – și s-a dus tot; am văzut pe fața turiștilor") și cu observația că „ar trebui să fie plin de informații despre această legendă"; plus argumentul autenticității în locul prețului („toți au aceleași lucruri, dar natura nu e atât de ofertantă cum e la noi"). Subiect 18 formulează regula de comunicare pe cele două piețe: „pe extern, cu cât asociezi mai mult ce se întâmplă în jurul Brașovului, cu atât crește atractivitatea; pe intern, Brașovul poate exista prin el însuși" – de unde „«Brașov, Transilvania» sună mai bine decât «Brașov» simplu", Dracula „ombilical" și „comercial, vrem sau nu vrem", autenticul localizat în jur (Fundata, Prejmer, Șimon, Peștera), iar intern „un oraș reper, un oraș care lucrează pe detalii fine". Subiect 17 pune imaginea externă în cadrul ei macro: „noi nu avem un brand de țară", „nu ne asumăm că țara nu este unitară cultural, etnic și geografic", bugetele de promovare de un ordin de mărime mai mici decât ale vecinilor (~4 milioane € versus ~20 în Ungaria; standul Egiptului la ITB de peste 10 milioane; Moldova pe CNN în prime time) – „există un concept, există o strategie"; cel mai mare agent de marketing al Transilvaniei a fost suveranul britanic, pentru că „turismul înseamnă emoție"; și segmentarea mesajului pe origine: pentru vest-europeni „centrul Brașovului nu prea diferă" – mesajul lor e natura intactă și comunitățile aproape de natură, în timp ce pentru Israel, Spania, Georgia, China arhitectura e „altceva": „poarta de est a imperiului". Subiect 16 închide bucla imaginii externe cu diagnosticul cel mai direct: „imaginea României în exterior este, din păcate, complet subevaluată" – teama dinaintea sosirii („O, la naiba!") se dizolvă în 15–20 de minute la aeroport, prietenii aduși pleacă „toți impresionați", dar „fratele meu nu ar veni niciodată în România fără mine... niciun punct de ancorare", pentru că „nu văd nicio promovare internațională a României și a Brașovului... când nu ești pe lista scurtă, nu vin"; Transilvania ca brand e „deja mai mare" (convergent cu Subiect 12), Bran e „un punct de ancorare bun" dar „frumos de văzut, nu punctul culminant", iar pentru vizitatorii austrieci și germani „care au un fel de castel în spate" contează povestea Dracula, nu castelul – confirmarea, din interiorul pieței-țintă, a doctrinei poveștii (Subiecții 5, 12). Completarea de la Subiect 10: decorul nu poate fi diferențiator pentru piețele externe („șapte milioane de alte locuri mai interesante ca decor"), iar „bătălia cărămizilor" cu alte destinații e pierdută din start – diferențierea se construiește din experiențe interconectate, nu din comparația monumentelor. Concluzie de linie strategică: comunicarea diferențiată (Dracula pentru extern, alte atribute pentru intern) este validată; problema nu e ancora, ci absența arhitecturii de poveste și de servicii în jurul ei.

**T3. Durata șederii și stratul de agregare a cererii**

Cea mai triangulată verigă lipsă din serie – acum cu cinci surse independente: agenția de excursii standard cu ghizi proprii și microbuze (Subiecții 3–4), modelul funcțional ONT descris din interior (Subiect 6 – program complet, seri tematice, sejururi de 7+ nopți, „era plin, erau 90% turiști străini"), autobuzul de pick-up „al clienților stațiunii, nu ai hotelului X" (Subiect 8), comparația cu resorturile turcești, și circuitul bisericilor fortificate fără tranzit, fără turoperatori integratori, fără portal de

informație conectată (Subiect 10 – „infrastructura de creat experiențe”). Subiect 23 adaugă orașul poveștilor ca strat de agregare narativă – tururi cu istoricii locali și realitate augmentată pe QR în tot centrul vechi, „povestea țesută în toată Țara Bârsei... Brașovul să devină hub” – plus observația moderatorului că „Brașov, oraș de poveste” a existat ca slogan „doar că n-a spus povestea”. Subiect 22 reformulează deficitul din unghiul vizitatorului – „nu că oamenii n-au ce să facă, ei nu știu ce să facă” – și cere integratorul pe durate („dacă ai două ore, faci asta; trei, patru, șapte ore; una, trei, cinci zile – câte două-trei variante pe fiecare dimensiune de ședere”), construit de un grup de lucru; proba deficitului: un insider al orașului care „n-are nicio recomandare” pentru prietenii veniți; plus regula de dispersie „de trei ori timpul drumului” și evenimentele mici recurente ca motiv de a rămâne. Subiect 21 aduce mecanismul de distribuție care lipsea: pachetul integrat pe model Praga – zbor + trei-patru variante de hotel + tur ghidat în limba pieței, „direct în ofertă pe agenții”, în parteneriat cu compania aeriană pe rutele deschise („nu poți să te promovezi în Stockholm dacă n-ai zbor”) – cu diviziunea rolurilor („hotelierul in the house, zborul duce și aduce, ghidul explică, agenția pune cap la cap și ia feedback”), mini-circuitele ca „propuneri clare” (Tenerife), city card-ul, turul de bază simplu („cel mult o biserică evanghelică și una ortodoxă”) și proba istorică a șederii lungi (backpackerii care „stăteau și săptămâni”); orizontul de piață: „destinație de weekend și weekend prelungit, la început, până când poți să dezvolți către experiențe de vacanță”. Subiecții 19–20 confirmă că „nu sunt suficiente experiențe care să-i țină în priză... obiectivele nu sunt puse într-o poveste, suficient închegate”, că gastronomia și festivalurile targetate sunt ce prelungește șederea („hai să mai stăm o zi”) și că veriga umană lipsește: „cu ghizii stăm rău” – niciun ghid de franceză disponibil, un tur premium compromis de un ghid slab, ghizii existenți „foarte împrăștiați, fiecare în competiție cu fiecare” – de unde propunerea școlii de ghizi curatoriați de OMD (a șasea sursă pentru ghizi ca vector; convergentă cu S3–4, S9, S14, S17). Subiect 18 mută accentul de pe dimensiune pe animare: „dincolo de dimensiune, mai important este happening-ul... nu mai este suficient să ai Biserica Neagră – întrebarea este ce se întâmplă în jurul și în Biserica Neagră” (trei seri de concerte pe weekend, muzeele „dincolo de artefacte”, evenimente indoor și outdoor) – ședere suplimentară prin conținut, nu doar prin excursii. Subiect 17 aduce dovada de mecanism: la casele de oaspeți din regiune, totul inclus înseamnă activități organizate zilnic („full-board plus luni căruța, marți Viscri, Sighișoara”) și produce 4–5 zile de ședere – „dublu față de Regiunea Centru” (1,84 în Brașov); ținta realistă formulată: „de la 1,8 la 2,6 prin deschidere către microregiune”; modelul Bled (ofertă integrată vizibilă „într-un singur loc”, areal de 35 km, autobuze mici pe munte), programul Anii Drumeției al județului Sibiu ca replicabil local, „safariurile” din hotelurile brașovene spre parcul național aflat la 30 de minute – „câte hoteluri mari au oferte care să ducă sau să organizeze acolo?” – și regula de maturizare: un pachet turistic se judecă în anul 3–4, nu după un sezon. Complementar: ghizii ca vector existent dar nebriefat (Subiecții 3–4 și 9) și ghidul „viu” al orașului (Subiect 9). Corolarul: modelul base-camp de 5 zile (Subiecții 3–4) și ținta minimă de două nopți (Subiect 2) devin realiste doar cu acest strat de serviciu – confirmat și dinspre vizitatorii străini relatați de Subiect 12: verdict de city break, „după schi eu nu mai am ce face”, „prea multă liniște pentru un oraș de talia asta” – și asumat identic de Subiect 13: „mai mult de două zile nu ai ce face. S-a închis”; iar Subiect 16 o formulează comparativ: la Viena „poți petrece trei–patru zile și tot nu ai văzut totul”, la Brașov „în una–două zile ai văzut lucrurile esențiale” – de unde Brașov ca hub pentru excursii de o oră–o oră și jumătate („nimeni nu vrea să conducă două–trei ore într-o direcție”) și Transfăgărășanul „complet subevaluat”, cu ținta de trei-patru nopți și o structură de zile (centru istoric și Șchei / Poiana și Postăvaru / gastronomie și cultură) plus traseul cetăților medievale din județ ca strat de dispersie regională – convergență completă ofertă–administrație pe obiectiv, cu veriga de serviciu încă

nedefinită instituțional. Traducerea instituțională convergentă: OMD ca agregator – „OMD-ul ar trebui să preia lucrurile astea" (Subiect 6); „platforma, liantul care să unifice serviciile" (Subiect 10). Extensia la nivel de produs vine de la Subiect 11: biletul unic de schi între stațiunile zonei (pe logica biletului unic al muzeelor brașovene) și cardul unic de discount al destinației (modelul Big White), plus promovarea unitară metropolitană pe precedentul FOTE 2027 – agregarea nu doar a excursiilor, ci a întregii experiențe comerciale sub un brand de destinație.

**T4. Poiana Brașov: premium, guvernanță dedicată, active adormite**

Sub-seria Poiana (Subiecții 2, 3–4, 6, 7, 8) produce un diagnostic coerent: standard privat ridicat, domeniu public în deficit („modul de vacanță" absent – Subiect 6), guvernanță nededicată. Măsura instituțională: punct administrativ separat cu buget propriu (Subiect 6) – structural identică cu managementul dedicat al Centrului Istoric (Subiect 1): seria cere management dedicat pentru ambele sub-destinații critice. Identitatea Poienii, formulată din interior: standard + natură (Subiect 8), exclusivitate asumată și mândria sosirii (Subiect 6). Percepția „overpriced" – recunoscută și apărată economic (lanț de furnizori, calitate, forță de muncă autohtonă). Schi: avantajul competitiv real – protecția la vânt (Subiect 7); nevoi: extindere, zăpadă artificială, cablu, energie. Vara: sezoanele de umăr pe model alpin; conectivitate verde între hoteluri. Active adormite inventariate: stadionul Poienii, patinoarul, Centrul de Agrement („struțocămilă"); li se adaugă, la nivel de oraș, Cetatea de pe Tâmpa, tunelurile, Stejerișul, Poiana Honterus (Subiect 5). Segment ratat cu infrastructură parțial existentă: cantonamentele sportive (cazare aici, antrenament în altă parte – Subiect 8). Completările operaționale ale Subiectului 11: acces – autobuz direct Bartolomeu–Poiana dotat pentru echipament, redundanța căilor (blocajele pe Râșnov), proiectele în discuție (drumul de pe Carierei, gondola, pârtia spre Râșnov); siguranța produsului – delimitarea strictă schi/sanie (sursa celor mai grave accidente) și dotarea uniformă a pârtiilor; redirecționarea metropolitană a vârfurilor condiționată de aducerea Predealului la standardele Poienii (gara Predealului aduce flux neselectat direct pe pârtie). Divergență reconciliabilă de consemnat: Centrul de Agrement e „struțocămilă" ca spațiu MICE (Subiect 8), dar „un centru foarte fain" ca agrement și alternativă meteo (Subiect 11) – evaluările privesc funcții diferite ale aceluiași activ. Subiect 23 aduce poziția cea mai net contrară investițiilor schiabile din serie – „nu mai cred în schi în Poiana Brașov; altitudinea e mică, 1.700 sus e puțin față de cât s-a încălzit clima; compensezi cu efort mare, n-are sens" – cu alternativa Postăvarului accesibilizat pentru toate categoriile, a trenului pe cremalieră (Pilatus, Rigi) și a mega-parcului de aventură pe Ruia, cu lacul exploatat vara; Poiana Mică drept amfiteatru natural pentru „toate festivalurile posibile", cu sens unic de circulație pe durata evenimentelor. Subiect 22 aduce verdictul brașoveanului care nu mai urcă: „nu mă interesează zero Poiana – în afară de un spa; unde mănânci în Poiană? două locuri maxim; e un jaf total; farfurii complicate și nerelevante, care arată toate la fel", cu remediul „identității gastronomice" a fiecărui local – cinci preparate „ale noastre de aici, făcute corect, mâncare cinstită". Subiect 21 vede raportul oraș–Poiana „ca uleiul cu apa", deși „sunt dependente" și „s-a conectat cât s-a putut de bine", cu cauza în prețuri și în absența comunității („Predealul e mort – cumpărat de bucureșteni care nu locuiesc acolo; aceeași problemă e cu Poiana: noi nu avem comunitate acolo"). Subiecții 19–20 aduc diagnosticul cel mai dur al Poienii din serie – „nu-ți oferă nimic, în afară de cazare... doar un loc de cazare scump", „bazar în toată regula", operatori „extraordinar de individualiști", „nimic făcut în comun în percepția clientului", companiile care o aleg doar când Sinaia „nu mai are capacități" – cu trei decizii convergente cu seria, dar cu o poziție distinctă pe acces: parcări subterane dimensionate, regulament al hotelierilor ca și condiție de autorizare (punctaj, impozit diferențiat, fără aparthoteluri

și fără totul inclus), transportul pe cablu preluat de comunitate – și explicit „n-aș umbla la drum" (modelul St. Moritz: capacitate de primire, nu accese noi). Contrazic parțial imaginea cooperării maturizate a Subiectului 8 („există colaborare, dar nu există voință") și susțin poziționarea separată a celor două produse („turismul de oraș e unul, turismul de Poiană e altul; se completează"). Subiect 18 formulează decizia hard („nu aș mai lăsa mașinile să depășească Poiana Mică") și standardul: „Poiana trebuie să arate impecabil – atunci ai justificarea de ce e scumpă; dacă tot ne lăudăm că e un Courchevel al României, fă-o să fie Courchevel. Că nu e astăzi" – cu deficitul de infrastructură (trotuare, străzi, semnalistică, spații verzi), cu nevoia de 1–3 hoteluri de cinci stele, cu entertainmentul „spre zero" și cu întrebarea-cheie „ce face turistul de la 17:00 la 22:00? – nu face nimic, se întoarce în Brașov"; a treia evaluare a centrului multifuncțional („un eșec") consolidează diagnosticul; și dilema de poziționare pe care strategia trebuie s-o tranșeze: evenimente mari cu afluire și defluire rezolvate (acces dinspre Râșnov, al treilea acces, telecabina „pe numere") sau „mic, cochet și scump" fără accese noi. Subiect 15 aduce perspectiva din interiorul stațiunii: „stațiune pentru patru anotimpuri – discuție de vreo 15 ani", extinderea domeniului schiabil spre Râșnov cu parcări la baza pârtiilor („o explozie pentru Râșnov", descongestionarea Brașovului și a Poienii), aplicația de parcare, bike park-ul „în expansiune continuă" cu studiu în curs pentru traseul de mountain bike pentru familii pe loop-ul inferior, observația că aglomerația spre Poiana e majoritar locală („mai mult de jumătate" numere de Brașov), bariera legală a drumului național (închidere posibilă doar prin comisia de circulație; transferul la primărie ar schimba regulile) și gap-ul de comunicare: propunerea hotelierilor pentru un traseu de alergare/plimbare nu ajunsese la administrație („nu am auzit-o până acum... dar noi suntem deschiși"). Subiect 13 asumă conceptul Poienii pe patru anotimpuri (trekking, bicicliști, wellness/spa, familii, concerte de anvergură medie), confirmă sania de vară ca aprobată și formulează aceeași critică a consumului minimal („un kurtos și un langoș") ca ofertanții.

**T5. Ursul, fauna sălbatică și riscurile naturale – triunghiul de politici**

Risc strategic de prim rang, prezent în șase interviuri și complet documentat pe trei axe de intervenție: (1) populațional-legislativ – control cinegetic, prevenție prin patrule permanente, „facem nunta și lăutarii vin după" (Subiect 6), coroborat tehnic de Subiect 11 (reproducția scăpată de sub control după oprirea vânătorii, fără mecanism natural de autolimitare); (2) comportamental-infrastructural – gestiunea deșeurilor, externalitatea regimului Airbnb, educația („ursul nu așteaptă" – Subiect 7), aprofundat de Subiect 11: mecanismul domesticirii prin hrănire, imunizarea la zgomot a urșilor urbani, regulile de traseu care previn întâlnirea (zgomot continuu, gunoiul dus înapoi, fără focuri) și infrastructura urbană anti-urs – tomberoane ursă-rezistente și locuri de picnic amenajate – cu formula de responsabilitate „Ursul nu e vinovat. Vinovați suntem noi, oamenii", și consolidat de Subiect 12: teama de animale e un risc de percepție care „nu dispare, se atenuează" doar prin educație, interdicția culegerii produselor nelemnoase e justificată ca hrană pentru faună, camerele de monitorizare există dar sunt furate, iar „suprapopularea de urs" e recunoscută instituțional; (3) valorizare controlată – zone de observare în afara stațiunii, cu regula entuziasmului corelat cu distanța (Subiect 8), la care se adaugă activul existent LiBEARty Zărnești ca destinație de observare în itinerariile experiențiale (Subiect 10). Elemente de impact deja măsurabile: pierdere de business „efectivă și cuantificabilă" (Subiect 8), schimbarea comportamentului rezidenților (Subiect 6), scăderea urcușului pe Tâmpa (Subiect 5). Cheia analitică: riscul lovește simultan produsul turistic și calitatea vieții rezidenților, exact pe activul nr. 1 al destinației – siguranța (Subiecții 3–4). Subiect 17 aduce operaționalizarea cea mai completă a temei: cadrul conceptual – „noi nu demonizăm ursul...

ursii habituați sunt o problemă; ursul habituat, obișnuit cu resturile menajere, este pierdut pentru natură" (relocare → alungare → extracție), distincția prezență/incident ca cheie de comunicare („poți avea 200 de urși în jurul orașului și nicio problemă – problema apare când există atac sau pagubă"), memoria Răcădăului („s-au făcut bani frumoși" din ursii de la gunoi; rezolvat prin colectare și extrageri), regulile de tip Yellowstone („traseu închis 3 ani dacă un turist lasă mâncare... asta se învață prin reguli") și Via Transilvanica ca model de conviețuire; întrebarea strategică – „cum facem ca ursul să fie brand turistic, atracție turistică, să nu fie numai sperietoare?" – cu răspunsul în trei straturi: proceduri și oameni (ghizi pregătiți, rangeri cu stații, echipă de intervenție gestionar de fond + administrație, comunicarea publică a intervențiilor – „siguranța turistului este primul lucru"), asumarea colectivă a operatorilor (checklist: gard electric verificat, gunoi gestionat la locație, pubele bear-proof ale operatorului de salubritate, fond OMD de 50.000 € pentru garduri; soluția perimetrală Râșnov de evaluat pentru Brașov) și narațiunea („ce fain că avem natura aproape", biologi și storytelleri aduși de OMD, presa locală implicată). Subiect 16 confirmă efectul comportamental dincolo de Poiana: „alertele cu urși" care îi fac pe oameni să se întrebe „chiar să merg... spre după-amiază... mai ales când au copii" – „mai ales de la români" – și leagă tema direct de activul siguranței („Ce are România: te poți simți în siguranță... totul e grozav" – cu excepția traficului și a ursilor). Subiect 15 se poziționează pe pilonul comportamental cu o critică a cadrului normativ: „un urs hrănit de om este un urs mort"; „ursul trebuie să știe că omul este un prădător mai puternic decât el... noi îi ademenim" (cazuri de momire cu hrană pentru fotografiere – turism informal al ursului deja existent); „suprareglementarea distruge de fapt populația de urs" – poziție opusă cererii de legislație suplimentară a Subiectului 6: nu mai multe legi, ci simplificare și aplicare (amenda pentru hrănire, de verificat). Polul extrem al pilonului populațional e formulat de Subiect 14 („Trebuie să alegi între oameni și fiare"; ursii ca „resursă" de vânătoare) – poziție de consemnat ca tipar, nu de citat, dar care arată amplitudinea reală a spectrului de opinii din comunitate. Riscul de incendiu, lăsat deschis de Subiect 6 (care s-a deferit expertizei), este tranșat de Subiect 12: „foarte, foarte mare", concentrat în zonele turismului de grătar (Noua, Pietrele lui Solomon, la Iepure), cu prevenție prin vetre amenajate la distanță de pădure, supraveghere în secetă, rezervoare unde se poate (hidranții în pădure sunt imposibili), accesibilitatea drumurilor forestiere pentru intervenție (lecția incendiului din 2012 de deasupra străzii Curcanilor) și campanii – cu obstacolul de percepție „ăștia vor să taie".

### T6. Airbnb și echitatea concurenței

Trei straturi independente ale aceleiași asimetrii: fiscal-concurențial (Subiect 2: cca 50% din ofertă – estimare; clasificare obligatorie doar pentru hoteluri; pierderi la taxa specială pentru promovarea turistică), de conformare (Subiecții 3–4: probe Sanepid lunare, ISU, plan de pază, zeci de procente din investiția inițială; precedentul reglementării Uber/Bolt; poziție constructivă – clădiri dedicate, „în aceleași măsuri") și de externalități operaționale (Subiect 7: deșeurile la punctele rezidențiale; conexiunea directă cu problema ursului în Poiana). Divergență de consemnat: Subiect 1 propune plafonarea prin licențiere în Centrul Istoric; Subiecții 3–4 resping atribuirea presiunii imobiliare regimului Airbnb (o explică prin migrație). Instrument metodologic complementar: recensământul rezidenților rămași în centrul istoric (Subiect 10) – măsoară direct fenomenul de golire pe care plafonarea vrea să-l oprească. Subiect 13 închide tabloul cu realitatea de enforcement: taxa specială pentru promovarea turistică există și „dânșii n-o plătesc", primăria nu poate constata activitatea într-un apartament, iar pârghia reală este legislativă, la nivel național (listarea pe platforme condiționată de aviz de stat) – cu precedentul Uber invocat din nou, după Subiecții 3–4. Ordinul de mărime al

decalajului statistic e confirmat în dialog: 173 unități înregistrate, ~300 licențiate, peste 2.100 identificate în AirDNA. Subiect 23 confirmă consecințele („nu prea îți aduc oamenii în restaurante; îți aglomerează spațiile turistice fără să plătească taxe locale"), dar se opune plafonării: „Nu. Nu suntem acolo. Nu suntem Barcelona și nici Veneția". Subiect 22 descrie lanțul cauzal: „dacă nu sunt taxate, își permit prețuri foarte mici → aduc turiști cu bani puțini → își cumpără mâncare de la supermarket – colegii hotelieri îmi povestesc ce pungi găsesc prin camere; trăiesc supermarketurile" – a treia sursă pentru „turismul de supermarket", care susține direct propunerea echipei privind micul dejun contractat. Subiect 21 adaugă două straturi: presiunea platformelor („Booking are monopol de nu ne vedem – între 18 și 28%; oamenii nu se uită pe site-urile hotelurilor") și deficitul de conformare din lipsă de cunoaștere („se face turism după ureche; ele sunt, dar nu se aplică"; chitanța scrisă de mână „din frică"), cu cererea de sprijin practic în locul cursurilor de formare care „n-au făcut nimic"; cifrele de proiect prezentate în interviu – 2.295 unități active față de 1.104 înregistrate – actualizează ordinul de mărime al decalajului. Subiecții 19–20 aduc poziția cea mai restrictivă: „aș închide Airbnb-urile printr-un regulament foarte dur" – fiscalizare, control DSP/DSV/financiar „la fel ca orice furnizor", standarde („ori, ori"), doar segmentul de două-trei stele, cu efectul urban documentat (localnicii plecați din centru, „s-au înlocuit cu Airbnb-uri"; cazul Șcheiului) și cu o idee de conectare la economia locală: micul dejun contractat cu restaurantele, „ca să introducem experiența culinară a Brașovului în joc, pentru că toată lumea cumpără de la supermarket – e un turism de supermarket". Echipa de proiect dezvoltă această idee într-o propunere de politică locală (vezi cap. 6): condiționarea autorizării unităților în regim hotelier de contracte cu minimum două unități de alimentație din zonă care pot oferi micul dejun – unitatea de cazare neputând să-l ofere ea însăși, cu obligația ca acele unități să dovedească aprovizionare cu produse locale în proporție de minimum 50%. Subiect 18 aduce cea mai înaltă estimare din serie – „Brașovul are 2 milioane de turiști; mă bazez pe presiunea la care este supus orașul" – și cele două consecințe ale invizibilității: fiscală („nu le luăm taxa de sejur") și de comunicare („sunt underground – nu putem comunica eficient cu ei"). Subiect 15 adaugă a patra abordare – zonarea urbanistică pe model Praga („locurile unde poți închiria și locurile unde, cu siguranță, nu este niciun apartament în acest regim") – pornind de la profilul clientului („nu vin soț–soție, vin gașca... un weekend de neuitat – ceea ce strică atmosfera în locurile de locuit; o problemă reală în blocurile de locuit") și de la recunoașterea autocritică: „ne-am bucurat când a apărut Airbnb... fără să ne întrebăm de ce este atât de ieftin". Cifrele citate în interviurile 12 și 14 diferă ușor (173 vs 138 în statistică; ~300 vs ~400 licențe). Implicație: pachetul de echitate are o componentă locală (taxă, clasificare, deșeuri, monitorizare, zonare), una de advocacy național pe care OMD o poate purta, și un instrument urbanistic – zonarea regimului hotelier. Pentru strategie: pachetul de echitate (clasificare, taxare, deșeuri) are susținere largă; instrumentul plafonării rămâne de dezbătut la ADMI.

### T7. Evenimente, contra-sezonalitate și verticala sport

Patru motoare contra-sezoniere complementare, fiecare cu purtător: MICE (Subiect 8 – centru dedicat, Sala Polivalentă condiționat de management cu expertiză; Subiect 2 – mixul susține durata ședерii; Subiect 5 – Palat de Congrese la Codlea/Ghimbav; Subiect 10 – conferințe pe nișe ca ancore, cu interconectarea universitate–clustere–mediu de afaceri), turismul silver organizat martie–octombrie (Subiect 6), activitățile montane de umăr (Subiect 7), și verticala sport care se coagulează transversal: „evenimente fair-play" și padel (Subiecții 3–4) + baza de antrenament pentru cantonamente + stadion + patinoar (Subiect 8) + Sala Polivalentă. Condiții de reușită documentate: sprijinul autorităților (cazul organizatorilor plecați – Subiecții 3–4), infrastructura înaintea evenimentului (Subiecții 2 și 5),

potrivirea cu audiența și efectul economic (critica Masivul – Subiect 6; cazul Sântilia – Subiect 5), circuitul funcțional al informației de agendă (Subiect 9), și – adăugat de Subiect 10 – deficitul de know-how și resurse pentru evenimente de calibru mare (anecdota Eurovision), care indică nevoia de capacitate de execuție, nu doar de săli. Subiect 24 redefinește cultura ca bun public – „mult mai mult decât entertainment" – cu instrumentele administrației: strategie de cultură, prioritate pentru evenimentele culturale în regulamentul spațiilor publice, gratuitate pentru operatorii culturali, curatoriere „prin zona de specialitate", infrastructură culturală atomizată (Rulmentul ca aulă, IUS ca amfiteatru, Apollonia și fostele cinematografe), democratizarea accesului (Culturama cu ecrane în cartiere, Opera în Sf. Ioan) și gustul care „se cultivă prin expunere"; refuză comparația cu Sibiul și propune Sfântu Gheorghe și Timișoara post-2023 ca modele de infrastructură „care produce în continuare". Subiect 23 aduce două propuneri originale de calendar: „November Rain" – festival de sporturi montane extreme în cele două săptămâni „și-așa moarte" dintre 15 Noiembrie și 1 Decembrie, vândut invers („vreți să vă plouă, să vă fie frig, să vă târâți prin noroi? haideți la Brașov!"), legat de curajul din 1987 și încheiat cu o alergare montană de noapte în care vestele cu LED-uri „desenează un tricolor" – și festivalul de jazz „serios" din Poiana Mică; plus festivalurile aviatice ca nișă nouă (patru aerodromuri, școala de piloți, modelul întâlnirilor de aviație ușoară de lângă Mannheim). Subiect 22 pledează pentru recurența mică în locul „chestiilor mamut" – „în fiecare weekend două chestii mai mici și foarte faine": jocurile din Piața Sf. Ioan („a fost plin!"), concertul „de la șapte la nouă fără boxe și mega scenă", atelierele, căsuțele cu plăcinte și gomboți – și numește kitsch-ul evenimentelor „culturale" drept motiv pentru care brașovenii evită centrul („nu-i reprezintă în proporție de 80%") și drept risc strategic („lumea n-o să mai vină știind că găsește nenorociri prin Piața Sfatului"). Subiect 21 numește lipsa cea mai clară a ofertei de animare – „în afară de partea de clubbing, acolo chiar stăm prost; ar trebui o disco mare" – și o leagă cauzal de depopularea centrului și de migrarea tinerilor. Subiecții 19–20 adaugă mecanismul activelor culturale: „aș deschide toate zonele care pot găzdui, le-aș da antreprenorilor privați cu obligația de participare gratuită la trei festivaluri pe an – fostele cinematografe... aș pune în circuit toate asset-urile Brașovului"; festivalurile „nu orice, oriunde, oricum", Polivalenta „într-un cadru fain și exclusivist", „conferințe iconice la nivel european" ca elemente care „ne pun pe hartă" (convergent cu „hotspot"-urile Subiectului 16), CATTIA „nu-i pus în valoare". Subiect 18 fixează cadrul de guvernanță a evenimentelor: „trebuie să existe o strategie, un calendar, coordonare – nu primăria sau Agenția Metropolitană ca mare organizator, ci operatori de calitate aduși prin strategie"; Sala Polivalentă ca „tool extraordinar" care ridică întrebarea capacității de atragere („cum faci să-ți aducă Cirque du Soleil?") și elimină „scuza celor șase luni de iarnă fără indoor"; evenimentele se construiesc „cu răbdare, temeinic, până devin de referință" (Electric Castle, Gărâna, Văliug – „și tu ai Poiana Brașov"), cu Masivul ca eșec de înțeles și cu Rockstadt ca exemplu de eveniment pierdut de un UAT și câștigat de altul. Subiect 17 documentează efectul evenimentelor mari asupra extrasezonului (o echipă de ziariști cazată două săptămâni în aprilie pentru un campionat de hochei din bazinul regional – „altfel puteam să închid locația") și îl generalizează: Sala Polivalentă și evenimentele sportive fac Brașovul „punctul central pentru bazinul de 50–70 km", cu Tartu (activitate zilnică în centrul vechi, familii care „cheltuie mult mai mult decât pentru cazare și vor să se întoarcă") ca model de recurență convergent cu Haag. Subiect 16 aduce logica „hotspot"-urilor din perspectiva pieței occidentale: „unul sau două" atracții de masă – una de vară, una de iarnă – la care „trebuie să fiu acolo" (târgul de Crăciun din Craiova „cunoscut în toată Europa"; modelele vieneze – târgul de Crăciun, concertul de Anul Nou, cu „o sală de teatru excelentă" aici), cu avertismentul că Oktoberfest „are deja un loc... hai la München" (a patra sursă critică, după Subiecții 3–4, 5 și 14) și că un festival de un

weekend (Untold) nu creează flux – „avem nevoie de ceva care să aducă fluxul"; instrumente cu cost redus și efect mare: artificiile și spectacolele de lumini („Brașovul nu a avut artificii. Acesta a fost un minus clar... oamenii tânjesc după asta"), muzica „modern, incluzând tradiția", teatrul ca spațiu elegant, sălile din Poiana cu peisajul; modelul Haag (Austria) – o „vară culturală" de teatru în aer liber „ușor de digerat", 500–600 de spectatori în fiecare seară, devenită „instituție" în 20 de ani într-un oraș mai mic decât Brașovul: recurență, nu vârfuri. Corectivul de dimensionare vine de la Subiect 15: turismul de business e o nișă cu efect limitat în oraș – turistul de congres rămâne în hotel și pleacă a doua zi; MICE rămâne motor contra-sezonier pentru hoteluri, dar efectul asupra economiei orașului depinde de designul evenimentelor (programe sociale, prelungirea ședерii), nu apare de la sine. Confirmarea infrastructurii vine de la Subiect 13: centrul expozițional și de evenimente pe platforma CET (40 ha, funcțiune mixtă cu zonă industrială, studiu de fezabilitate aprobat) – răspuns direct la Palatul de Congrese al Subiectului 5 și la centrul MICE al Subiectului 8, cu avantajul conectării la trenul metropolitan; Sala Polivalentă e dimensionată la 10.000 („nu cred că o să fie cazul" pentru conferințe). Contra-exemplul pozitiv vine de la Subiect 11: modelul Ghimbav – infrastructură permanentă de evenimente deținută de administrație, închiriată standardizat, amortizată pe ediții („Aici de-acuma facem doar evenimente"), care răspunde structural exact eșecului documentat de Subiecții 3–4 (organizatorii plecați din lipsa sprijinului) și întrebării istorice „unde se ține"; plus practica licenței sociale – scuzele publice ale organizatorilor către comunitatea deranjată și pedagogia beneficiului care se întoarce. Subiect 14 formulează criteriul de discernământ cultural: „12 weekenduri" pe an dedicate culturii, educației sau evenimentelor majore; „mai bine niște evenimente mari și de calitate decât multe evenimente mici"; separarea cultură/divertisment („liber cerul culturii, dar... nu impostorii") – cu Oktoberfest ca anti-model (a treia sursă, după Subiecții 3–4 și 5) și cu regula „nu se poate să faci evenimente culturale de anvergură fără mâncare"; plus nevoia de infrastructură acoperită pentru obiceiurile în aer liber amânabile de ploaie (impediment turistic real) și fanfara/orchestra populară ca resursă permanentă de animare (parcuri, școli). Subiect 12 adaugă principiul reinventării periodice („omul zice: «le-am făcut pe toate»") prin evenimente în pădure – festival folk într-o poiană, alergare prin pădure (pe baza evenimentului existent „Brașovul aleargă"), bicicletă și chiar enduro motorizat, campanii de educație ca evenimente – convergent cu spațiile festive de recuperat ale Subiectului 5. Consens emoțional distinct: reînvierea Cerbului de Aur.

**T8. Gastronomia: urban vs. rustic, patrimonializare, anti-banalitate**

Arhitectura completă vine de la Subiect 5 (tradiția urbană „cu ștaif", criteriile de patrimonializare, doctrina adopției, pista UNESCO Creative Cities cu relația Bergamo), dar seria o validează încrucișat: distincția rustic ≠ tradițional este acceptată explicit de Subiecții 8 și 9, principiul adopției este reformulat spontan („nu sunt ale noastre până sunt ale noastre" – Subiect 9), iar riscul banalității (pizzificarea centrului – Subiect 9; „85% din ofertă e cu pizza și paste" – Subiect 5) definește inamicul comun. Completarea de la Subiect 10: gastronomia singură e „o miză extrem de fragilă" – nu poate fi argument de vânzare unic, ci un strat în lanțul de experiențe; exact poziția care justifică integrarea ei în itinerarii, nu promovarea izolată. Subiect 23 leagă gastronomia de economia agricolă a Țării Bârsei: hub agricol cu branduri „produs în Țara Bârsei" și acces preferențial la restaurante, stimulente fiscale locale pentru meniurile cu produse locale („altceva nu poți, nu te-nțelegi cu ANAF-ul"), livezi pe terenurile degradate cu fructe pentru școli – a treia sursă pe stimulentele pentru local, convergentă cu propunerea echipei – și verdictul „noi în realitate în Brașov n-avem restaurante; sunt neserioși, vor profit mult, repede". Subiect 22 aduce arhitectura operațională a temei: diagnosticul – „noi nu ne iubim

mâncarea, nu suntem mândri de ea, nu știm să o vindem, nu știm să o povestim, nici nu o cunoaștem", „90% vinde burgeri, coaste, pizza, paste", „stăm bine gastronomic" doar pentru că „suntem mulți"; brandingul cu trei repere certificabile (clătita brașoveană cu vită, sos de roșii și smântână – „nu există clătită brașoveană dulce"; papanașul fiert; gomboții din Șchei pe aluat opărit) printr-o entitate de înregistrare a rețetelor-brand și o carte-etalon „sub egida OMD-ului", cu implementare în meniuri („avem astea zece rețete din care tu n-ai voie să ieși") – convergență deplină cu criteriile de patrimonializare ale Subiectului 5, cu care se află deja în dialog; instrumentul de cercetare propus: studiul suprapunerii meniurilor; stratul lipsă: street food-ul onest și crâșmele simple („un cârnat într-o pâine, plăcinte de calitate, o locantă") versus shaorme, focaccerii și „crâșmele transformate în lux" unde „mâncarea e pe locul zece"; multiculturalitatea în farfurie – bucătăria săsească și maghiară din zonă, de cercetat local, nu importată din Germania și Ungaria; și cheia identitară „ingredient, tehnică, memorie – memoria ne diferențiază", cu gastronomiile regionale (Țara Bârsei) în locul unei „gastronomii românești" și cu zămurile și tocanurile ca brand de țară. Subiecții 19–20 confirmă decalajul strategic: „se știe în România că în Brașov se mănâncă bine – un turism gastronomic care încă nu e exploatat cum trebuie", reperele de calitate fiind clusterizate în afara arterei principale („trei-patru zone curate"), în timp ce centrul „luptă în preț" cu tonete, vafe și second-hand; propunerea micului dejun contractat pentru oaspeții din regim hotelier leagă direct oferta gastronomică de fluxul „underground". Subiect 14 adaugă gastronomia pastorală ca strat de promovat prin Cetățuia (meniu dedicat, cofetărie, vinărie, pastramă), contramodelul festivalului berii locale (bere artizanală din zonă, mici, bulz pe grătar, pâine cu cartofi) și povestea comercială a Brașovului ca poartă a citricelor și mărfurilor coloniale (portocalele din aprilie, Calea Brașovului, Compania Levantină, casa Eremieas) – material narativ pentru registrul urban „cu știaf". Straturi de produs identificate în serie: stratul austro-ungar urban (Kaiserschmarrn de reînviat – Subiect 9), reperele de patiserie cu poveste (covrigii, Streuselkuchen prin Breasla Cârciumarilor), gastronomia ca argument de piață externă (Subiect 8). Convergent cu decalajul strategic din Etapa II (practicare ridicată, asociere spontană scăzută cu Brașovul).

**T9. Patrimoniul viu**

Inventarul consolidat: Junii (ancora – atestare 1728, tricentenar pe 26 martie 2028, în orizontul strategiei; călăreți, calendar ritual, comunitate purtătoare organizată), Corul Bach de la Biserica Neagră (Subiect 9), maialurile și Honterusfest (de recuperat – Subiect 5), momentele publice recurente și patrulele tradiționale (Subiecții 3–4), tunul de la Turnul Negru (întrerupt), fanfara de la Ceas (vie). Anti-modelul: degradarea prin divertisment nefiltrat (Sântilia – Subiect 5). Benchmarkuri validate cu date oficiale: Škofja Loka (comunitatea ca performer, raritatea ca valoare, UNESCO ICH 2016; următoarea ediție ~2032 – fereastră de reper), Bergamo (secvențierea recunoașterilor, festival-autoritate, guvernanța oraș–hinterland), Verona (monumentul ca scenă vie; guvernanța legendei). Interviul 13 dă capitolului conținutul de dosar: argumentul de unicitate (singurul oraș mare din Transilvania și din România cu un obicei popular urbanizat viu, care „a păstrat tradiții și solidarități medievale... într-un mediu urban", cu peste 24 de activități pe an), patrimoniul mobil fără echivalent (șalanurile), Hora Junilor unică (pe stânga, deschisă, cu joc de arme), obiceiurile-satelit cu istorie documentată (Stropitul cu parfum – 1741; Marțea cu plăcinte; cele patru Jocuri Strămoșești; Brașoveanca cu filiația Cracovia–Viena–Paris) și un activ UNESCO deja existent: dosarul multinațional al lipițanului, în care România a intrat cu liniile de sânge din Făgăraș și cu lipițanul „inclus în Obiceiul Junilor" și în ritualul de înmormântare – punct de sprijin documentar pentru candidatura Junilor.

Subiect 23 propune, fără comercializare, construcția în jurul Junilor: un festival de o săptămână de la Paște la Ziua de Călări, cu breslele și atelierele în zona lor și cu Biserica Ortodoxă implicată – „săptămână de tradiții populare și turism ecumenic-cultural" (Șaguna, Prima Școală, Honterus) – compatibilă cu corectivul Subiectului 14 (obiceiul rămâne al locului, se construiește în jurul lui, nu se exportă). Subiect 17 validează Junii din afara Șcheiului, cu demitizare respectuoasă („tradiția inițială nu e atât de romantică... e un pic romantizată, dar e un brand al orașului; comunitatea efectiv trăiește pentru asta; puține sunt din astea în țara asta") și deschide o linie de patrimoniu neasumat: istoria recentă – urmele de gloanțe din Biserica Neagră, disidența anilor '80, platformele industriale – „despre care noi nu vorbim, ne e jenă", cu modelele Cracovia (cartierele comuniste), Muzeul Comunismului de la Sfântu Gheorghe și turnurile ghidate în halele vechi: „fără emoție nici în politică, nici în turism nu se întâmplă lucruri". Subiect 16 aduce modelul Frankenburg (Austria): un sat de 2.000 de locuitori care reconstituie anual, pe câmp, pentru mii de spectatori, un episod tragic din războaiele țărănești – „o tradiție vie... mereu cu biletele epuizate... un magnet" – și, la auzul Junilor, formulează exact logica produsului: „asta s-a întâmplat aici, asta e tradiția, trăim această tradiție, o arătăm... și partea culinară... lucrurile trebuie să curgă într-un flux". Două corective din interviul 13: săptămâna Junilor nu se poate „exporta" în cartiere (obiceiul e al locului – „am scoate obiceiul din Șchei, ar fi diferit"), iar valoarea e conservarea, nu înnoirea („noi facem o tradiție!"); calea de extindere e transmiterea – ora de patrimoniu local în școli, concursul între școli, proiecțiile la dirigenție, participarea brașovenilor la Maialuri, fanfara și orchestra populară ca instituție – exact mecanismul intergenerațional al modelului Škofja Loka. Condiții de produs: transmisie națională coordonată cu Junii, infrastructură acoperită pentru zilele cu ploaie, simbolistica Junilor în mobilierul urban, Turul Crucilor și al Troițelor digitalizat. Subiect 12 confirmă potențialul extern al Junilor din teren: străinii „au fost foarte uimiți" la imaginile cu Junii și cu felul în care „folosesc ei pădurea" – legătura organică între patrimoniul viu și pădurile-parc (spațiile festive sceiene inventariate de Subiect 5). Complementar, Via Transilvanica (Subiect 10) ca model de rută vie: turismul generat educă și transformă comunitățile traversate – argument pentru rute tematice care traversează zone locuite. Secvența de măsuri indicată: verificarea/realizarea includerii obiceiului Junilor în Inventarul Național al Patrimoniului Cultural Imaterial → dosar UNESCO ICH, cu tricentenarul 2028 ca jalon de lansare.

**T10. Identități și registre**

Seria confirmă arhitectura pluralului IDENTITĂȚI și o populează cu șase gramatici distincte, fiecare cu purtător: (1) libertatea – contestată ca valoare trăită, validată ca moștenire construibilă (Subiect 1); (2) comuniunea și târgul – „cel mai bine organizat târg din Europa", curcubeul, coexistența multietnică trăită (Subiecții 3–4), reconfirmată independent de Subiect 9 și extinsă de Subiect 10 la scara județului: Brașovul ca „intersecție a regiunilor istorice și a culturilor", cu valoare „compusă", „rezultat al armoniei" – motivul TÂRG apare în trei surse; (3) urbanitatea cu ștaif – tradiția urbană, demnitatea comercială, „superlativul turismului românesc" (Subiect 5); (4) integritatea–disciplina–conduita săsească (Subiect 7, cu imperativul asimilării nou-veniților – în dialog direct cu diagnosticul Subiectului 1); (5) standardul și natura – identitatea Poienii din interior (Subiect 8), cu exclusivitatea și mândria sosirii (Subiect 6); (6) identitatea fluidă, anti-arhetip (Subiect 10) – „nu ai piloni unitari identificabili", construiești „cu ce ai valoros, fără să clusterizezi" – poziția care obligă capitolul identitar la arhitectura plurală și care oferă, ca ieșire constructivă, conceptul pre-testat „Civilizația Muntelui" (candidatura CCE): candidat de element guvernant alături de libertate, cu avantajul că sintetizează natura + comunitatea și explică inclusiv migrația spre oraș („vin pentru asta"). Registrul senzorial

(Subiect 9: „mirosul mov... a ceva de abia copt") oferă materia primă pentru exprimarea poetică. Subiect 11 adaugă o articulare operațională rară a registrului libertății: libertatea cu reguli – „toate îngrădirile vin cu minusuri... mai bine un flux mai scăzut decât un flux zero", ariile protejate închise devin „arii excluse", iar Yellowstone e reperul (libertate maximă, reguli de bun-simț, sancționare fermă) – o punte concretă între valoarea identitară și politica publică; plus metafora gospodărească a casei („nu poți să ai așteptări casa să-ți ofere căldură dacă tu nu o îngrijești"), în rezonanță directă cu registrul „gospodărește" al Subiectului 9. Principiu de comunicare cu dublă sursă independentă: orașul e complex, nu complicat (Subiecții 9 și 10 – metafora orologică a „complicațiilor" care creează valoare percepută). Anti-identitățile documentate: mi-se-cuvenismul, banalitatea, răsfățul fără responsabilitate, hiperconservatorismul, „țărănia" în registru de promovare, „brașoveanul cu capul în pământ" (deficitul de conștientizare a propriilor valori). Subiect 24 explicitează, ca „vinitură", „strălucirea Brașovului de altădată" invocată de localnici – „o eleganță, e cult, e cultivat, e multicultural, e tolerant, se îmbogățește din experiența multiculturală" – și o pune în contrast cu amalgamul prezent („foștii industriași din Steagu, brașovenii cu pedigri, nou-veniții; dacă întrebi zece persoane ce este Brașovul, îți vor da zece răspunsuri diferite"), cerând „decizia pe categorii: cine suntem – față de natură, de exemplu – și ce facem" – convergentă cu Subiectul 1 (amalgam), cu Subiectul 10 (anti-arhetip) și cu Subiectul 5 (eleganța urbană). Subiect 23 aduce a noua gramatică – limesul: „Brașovul a fost întotdeauna o graniță – «Life on the Border»: aici s-a oprit lumea catolică și a început lumea ortodoxă, aici s-a oprit Imperiul Austro-Ungar; tradiția negustorească a unui târg de graniță" – cu răsturnarea eseului său despre periferie („România e o margine a tuturor, dar Brașovul e în centrul țării și a fost marginea internă a tuturor; mai bine ne mândrim că suntem pestriți"); a doua sursă, după „poarta de est" a Subiectului 17, și a patra pe istoria recentă, cu explicația blocajului: „noi nu ne-am împăcat cu perioada aia... un zgârie-nori într-o mlaștină morală". Subiect 22 adaugă formula identității ca memorie – „într-un preparat avem ingredientul, tehnica și memoria; memoria ne diferențiază; identitatea e dată de memorie, întotdeauna" – cu memoria suprimată în comunism, de reactivat, și cu asumarea obiceiurilor de atunci ca „ale noastre din perioada comunismului" (a treia sursă pe istoria recentă, din unghi gastronomic); „Brașovul: liniște și multiculturalitate", cu liniștea asumată ca activ („că-i bine, că nu-i bine, eu zic că-i bine") și cu curățenia ca trăsătură moștenită („noi, crescuți între sași și unguri"). Subiect 21 întărește două registre: mândria conștientă a comunității multiculturale („brașovenii sunt foarte mândri de ceea ce au și sunt conștienți de ceea ce au"; „sunt multe state care nu s-au născut de când suntem noi aici ca și cetate") și civismul câștigat ca identitate construită – contra tezei moștenirii pasive: „trebuie să te contrazic – am moștenit și părți proaste, pe care le-am modificat și le-am făcut bune"; plus memoria istorică ștearsă („o generație a fost mințită... dar legendele le știu – legendele circulă altfel") și, a doua sursă, patrimoniul industrial ca turism istoric („reminiscențele comunismului"; platforma Steagul „superbă"; „aș face excursii cu adolescenții pe fosta platformă Roman"). Subiect 17 adaugă a opta gramatică, cu două fețe: poziția-limită – „Brașovul a fost poarta de est a imperiului" (moderator: „poarta de est a lumii occidentale; dacă sărim pârleazul, e orient – amalgamul de lumi") – și istoria recentă asumată, „Orașul Stalin": planificarea socialistă, mutațiile de populație, patrimoniul industrial și disidența ca „o altă identitate, pe care n-o poți nega", „despre care noi nu vorbim, ne e rușine"; plus două completări de comunitate – nou-veniții („eu care-s venetic, că-s o grămadă... ce facem cu cei mutați în ultimii 7–8 ani?", cu comunitatea ucraineană „foarte mare") ca parte a identității, în dialog cu Subiecții 1 și 7, și liniștea ca activ de destinație („full deconectare"), nu doar ca deficit. Subiect 14 aduce a șaptea gramatică: orașul ca sinergie a patru nuclee urbane (Șchei, Cetate, Brașovul Vechi, Blumăna), cu reframing-ul Șcheiului ca „primul oraș românesc

din Transilvania" – „n-a fost niciodată sat", „Ober Vorburg", cu inversiunea de perspectivă („pentru șcheieni, orașul Brașov e în spatele Șcheiului") și cu a doua contra-narațiune la centrarea săsească (după Subiect 5): negustorii români și greci cu „poate cele mai înalte și cele mai frumoase" case; toleranța religioasă ca realitate invizibilă („în fundul curții"); registrele suplimentare – orașul presei, tiparului și limbii române literare (cu Ziua Limbii Române ca sărbătoare-candidat), orașul muzicii, orașul-muzeu cu titlu asumat („măreața și ilustra cetate"; „noi numai: «O, Brașov!», parcă ne și pare rău că suntem pe aici" – deficitul de mândrie, în oglinda „capului în pământ" al Subiectului 10). Subiect 13 numește un strat identitar pe care seria îl purta implicit: „Brașovul românesc și spiritual" (Șcheii, Prima Școală Românească, Sf. Nicolae) ca direcție de prezentare distinctă de „Brașovul medieval" – o arhitectură plurală asumată instituțional; de notat și decalajul de percepție: delegațiile văd „oameni calzi", în timp ce Subiect 11 diagnostichează răceala brașovenilor față de turiști – ospitalitatea protocolară și cea cotidiană sunt două lucruri diferite. Subiect 12 formulează superlativul din unghiul pădurii („fără niciun patriotism local, cred că e cel mai frumos oraș din România" – ecoul „superlativului" Subiectului 5), cu tripleta de pitch „munte, pădure, mâncare bună" și cu „orașul de la poalele Tâmpei" ca element identitar – o susținere de teren pentru conceptul „Civilizația Muntelui". Siguranța și autenticul/calmul funcționează ca valori-umbrelă transversale.

**T11. Date, monitorizare, evidență**

Piese complementare pentru infrastructura de evidență a strategiei: propunerea de monitorizare a fluxurilor (hartă de densitate, terminal, data space – Subiect 1, cu demo disponibil), rețeaua de facto de senzori existentă în datele de salubritate (volume, vârfuri sezoniere, puncte cu regim hotelier – Subiect 7), critica fișelor de cazare fără valoare statistică, cu propunerea instrucțiunilor de sosire și a check-in-ului digital (Subiect 6), recensământul rezidenților rămași în centrul istoric (Subiect 10) ca indicator al turistificării, și metodologia de shadowing cu turiști în transportul public (Subiect 10, cercetări proprii din 2017–2021). Subiect 18 adaugă două instrumente: ghișeul unic digital ca generator de „bază de date extraordinară" pentru comunicare one-to-one și presiunea asupra infrastructurii ca proxy al volumului real („dacă ar avea 1 milion, nu ar avea problemele de azi"). Formula de referință rămâne a Subiectului 1: „azi tu faci interviuri calitative pentru că n-ai date." Conexiune directă cu ADMI și cu sistemul de monitorizare al strategiei.

**T12. Guvernanță și OMD**

Mandatul care se conturează din serie pentru OMD: pol de creare și diseminare a identității („toți același lucru să facem" – Subiecții 3–4), agregator al cererii și organizator al stratului de servicii de destinație (Subiect 6), „platforma, liantul care să unifice punctele, serviciile, sinergiile" (Subiect 10), interlocutor cu forță și linie directă către nivelul central, cu primatul vocii private și avertismentul capturii administrative („ultimul tren" – Subiect 6). Complementar: management dedicat pentru sub-destinații (Centrul Istoric – Subiect 1; Poiana – Subiect 6), legarea strategiei de turism de strategia de dezvoltare urbană și de mobilitate (Subiecții 7 și 10), filosofia de enforcement gradual și echitabil (Subiect 7), depolarizarea comunității în jurul unui obiectiv comun vizibil – „Everestul din propria curte" (Subiect 10), cu diagnosticul blocajelor: mizele politice mărunte lasă „capse puse" care fac imposibilă coagularea actorilor. Subiect 11 aduce trei piese de guvernanță: scara metropolitană ca unitate de planificare și promovare (FOTE 2027 ca precedent funcțional de campanie unitară multi-UAT; lecția Rockstadt–Ghimbav a beneficiului distribuit – „dacă vrea să câștige doar o zonă micuță... te plafonezi"), mecanismul cardului de rezident cu beneficii permanente (25% non-stop în locul

reducerii simbolice de o zi) ca instrument de echilibru rezidenți–turiști, și cadrul de reguli montane aplicabile „cap-coadă" (echipament minim, delimitări, norme de sancționare – cu poziția de principiu: responsabilizare fără comercializarea salvării). Subiect 24 numește cauza de fond a „vânzolelii" pe terenuri și proiecte: absența viziunii programatice – „despre ce este democrația? despre viziuni care se prezintă în fața oamenilor... după care, împreună cu comunitatea, stabilești direcția strategică și faci documentul programatic; senzația este că acum lipsește asta; de asta, când avem un petec de pământ, ne gândim că am putea face și bani, și natură, și cultură – dar nu știm ce ne dorim de la el" – și identifică instrumentele neutilizate (exproprierea de utilitate publică: „instrumentele există, nu mai e voință politică"), precum și arhitectura de competențe pe Tâmpa (ANANP, direcția județeană, custodele, planul de management nou – „pânza albă"). Subiect 23 mută o parte din guvernanță la nivel național – modificarea legislativă a regimului ariilor protejate „prin parlamentarii de Brașov de la toate partidele", pentru că „gestiunea Tâmpei nu poate fi o misiune a OMD-ului" – și precizează cadrul juridic al drumului spre Poiana („drumurile naționale, acolo unde traversează municipii, sunt în administrarea municipalităților"), util verificării privind transferul administrării. Subiect 21 fixează două condiții de implementare: strategia „gândită cu feedback și cu o măsurare pe termen mediu și lung – după trei ani trebuie să vezi cum ai crescut", nu „cu oameni care stau în spatele unui calculator", și promovarea B2B ca metodă sustenabilă (prezentări și infotripuri „de două ori pe an... ca să primești, trebuie să investești prima dată" – Austria, Grecia, Budapesta venită la Brașov), cu constanța direcției ca probă („Brașovul a făcut asta în ultimii 20 de ani, și se vede"). Subiecții 19–20 aduc instrumentele fiscale de standard ca politică publică – impozit diferențiat pe spațiile comerciale din centru versus periferie, punctaj și impozit pe clădire diferențiat pentru hotelierii din Poiana, regulament ca și condiție de autorizare, alegerea de model formulată explicit („Napoli sau Milano? Porto Cervo sau Alghero? trebuie aleasă o cale, că nu poți să fii de toate") și diagnosticul de voință: „există colaborare, dar nu există voință – dintre hotelieri, administrație". Subiect 18 aduce paradigma maturității administrative – „de la 5 la 8 a luat 20 de ani; de la 8 la 9 e mult mai complicat, pentru că-s finețuri, pentru că e soft, lucruri cu care nu poți ieși în campanie electorală" – cu modelul Cluj drept rețetă „exportabilă": „o strategie de oraș la modul concret – facem asta, nu mai dăm voie la asta – și oameni foarte buni angajați în primărie, ascultați și lăsați să facă treabă"; „pentru pasul următor avem nevoie de altă tipologie de specialiști"; și principiul „primăria nu trebuie să se inventeze operator în toate – să aibă strategie și să găsească operatori de maximă calitate"; scara: „Brașovul nu poate fi scos din contextul Bran, Râșnov, Ghimbav, Hărman, Prejmer – poți fi element central cu o mulțime de puncte pe care se sprijină sau poți fi arogant: «doar noi»". Subiect 17 fixează cadrul de guvernanță al destinației: OMD-uri profesionalizate și finanțate la scară de județ sau de două-trei județe – „nu le văd punctual pe localități sau pe UAT-uri" (mai amplu decât scara metropolitană a Subiecților 11 și 13), managementul destinației ca ciclu de design thinking de 5–10 ani („știu pentru cine vând, ce vând, cui vând, măsor impactul"), viteza de decizie ca resursă („fiecare an când n-ai luat o decizie, ai pierdut minim un sezon"), condiția de funcționare („structură, strategie, resurse alocate – nu există să nu funcționeze") și asumarea pe termen lung dincolo de ciclurile politice; interesul comun formulat explicit: „și al unei pensiuni de 10 locuri, și al unui hotel cu 200 de camere". Subiect 16 aduce o perspectivă externă asupra culturii administrative: deciziile „cu preaviz foarte scurt... nu sută la sută gândite până la capăt... apoi amendamentul 1, amendamentul 2, amendamentul 3" (impredictibilitatea semnalată și de Subiect 6), autoritățile „mult mai concentrate pe a judeca și a pedepsi" versus abordarea „suportivă" din Elveția, Austria, Germania – a treia sursă independentă pentru principiul „întâi oferi, apoi ceri" (Subiecții 11, 12) – și inegalitatea de aplicare între firmele mici și multinaționale („punct cu punct și virgulă cu

virgulă"). Subiect 15 aduce realitatea implementării: „lucrurile sunt simple doar la nivel declarativ" – pluralitatea administratorilor teritoriului (municipiu, Regia Pădurilor Kronstadt, ariile protejate, Ministerul Mediului și agențiile), avizele „de la 5, 6, 7, 8 agenții naționale" pentru un traseu, cultura răspunderii pentru bani publici („la fel cum răspunzi pentru fiecare copac") ilustrată de voucherul pentru sport, complicat de legea sectorială – de unde cerința ca măsurile strategiei să fie proiectate pentru implementabilitate (cadru legal, aviz, responsabil); deschiderea declarată („niciodată nu plecăm de la premisa că nu se poate face ceva") și gap-ul de comunicare dintre ofertă și administrație (propunerea hotelierilor necunoscută primăriei) susțin rolul OMD ca platformă. Subiect 13 aduce un cadru propriu de „opt direcții strategice", guvernanță metropolitană deja funcțională pe transport (Agenția Metropolitană de Transport cu RAT, cost pe kilometru plătit de fiecare UAT), zona metropolitană ca 70% din județ, și două limite de consemnat pentru ADMI: percepția că supraaglomerarea nu e un risc, susținută cu un argument demografic (populație stabilă) care nu răspunde la fluxurile turistice, și absența instrumentelor locale de enforcement pe regimul Airbnb. Subiect 12 adaugă dimensiunea interinstituțională: strategia de comunicare a pădurilor-parc „trebuie dezvoltată împreună cu municipalitatea", cu principiul „întâi oferi, apoi ceri" și cu Brașovul ca „caz fericit" – regulamentul existent de utilizare a drumurilor forestiere de către turiști.

**T13. Mobilitatea și tranzitul ca strat identitar și instrument de selecție**

Temă transversală nouă, articulată de Subiect 10 și convergentă cu piese din interviurile anterioare. Nucleul doctrinar: politica de mobilitate selectează tipul de turist – facilitățile de parcare în centru aduc turistul de restaurant de două-trei ore (beneficiu comunitar minim, iritarea rezidenților), în timp ce o politică Park and Ride + tranzit + parcurs pietonal aduce turistul de experiențe care „ia orașul la picior" și traversează identitatea stratigrafic, de la gară prin Centrul Civic spre centrul istoric. Transportul public ca „carte de vizită a nivelului de civilizație": lizibilitate, hărți „You are here", informare multilingvă („în weekenduri, în centrul Brașovului, româna este limbă minoritară"), continuitatea operatorului pe zona metropolitană (plus deja realizat), conectarea feroviară a aeroportului și gării (absentă). Informarea distribuită: stațiile de autobuz transformate în ecrane/QR – contra infochioșcurilor turistice, „dintotdeauna un fail". Convergențe: tarifarea diferențiată + enforcement (Subiecții 2 și 7), predictibilitatea închiderii drumurilor (Subiect 6), „ultimul touch" al călătoriei (Subiect 2). Coroborare independentă a doctrinei accesului ca selector, de la Subiect 11: gara Predealului livrează flux neselectat direct pe pârtie, în timp ce „Poiana mai selectează puțin" prin efortul de acces – aceeași mecanică observată din teren; completările lui operaționale: autobuz direct Bartolomeu–Poiana dotat pentru echipament, timpi de așteptare-țintă, borne numerotate cu localizare pe trasee (nevoie pentru intervențiile de salvare montană) și iluminare solară autonomă. Validarea empirică vine de la Subiect 12: Park and Ride-ul din Poiana Mică pentru schi este „colosal... mană cerească – de când a apărut, numai pe ăla îl folosești", în timp ce mentalitatea de combătut e numită exact: „dacă putem parca lângă masă, unde mâncăm, ar fi grozav" (brașoveanul sâmbăta în centru: „85% nu am nicio șansă"); decizia lui nr. 1: sistematizarea accesului – „să-i fie ușor să ajungă, să parcheze, să ajungă de la gară în orice punct al orașului". Subiect 14 adaugă mobilitatea-patrimoniu: caleștile cu rase locale ca produs de ghidaj lent pe trasee cu destinație (Pietrele lui Solomon, Drumul Poienii, După Ziduri), în locul poliției călare – și critica trenulețului fără narațiune, cu soluția conținutului audio pe puncte. Subiect 22 adaugă condiția de secvențiere a restricțiilor – „se suprimă parcări înainte să se facă alternativă; creezi alternativa, apoi suprimi" – și efectul neașteptat al aeroportului: „exportă brașoveni ca turism – șapte din zece pleacă pe short trip-uri" (a treia sursă

pentru paradoxul infrastructurii). Subiect 21 aduce perspectiva pozitivă asupra mobilității curente – „parchezi la gară și mergi pe jos, cu autobuzul; omenesc, ok, nu costă mult" – și modelul de distribuție aerian: parteneriat cu compania aeriană pe rutele deschise, cu turul de oraș inclus în pachet. Subiecții 19–20 susțin aceeași direcție – centru pietonal „mare, mare", traficul mutat „pe după ziduri", parcări multe „indiferent unde", parcarea scumpă în centru care „triază" – și o completează cu observația că turiștii nu se plâng de traficul din oraș, ci de drumul până la oraș („cinci-șase ore, coada, joia-vinerea"), și cu Valea Doftanei citită ca „asset extraordinar" („două ore jumate este o plăcere"). Subiect 18 formulează decizia cea mai netă din serie pe centrul istoric – „aș scoate mașinile convenționale din zona istorică, efectiv le-aș scoate", sau acces permisiv scump pe model Londra – cu diagnosticul că „problema principală nu este locuitorul din Șchei, ci traficul artificial din dorința de a merge cu mașina în centru", cu proiectul porților de intrare (aeroport, gară ca „nod de comunicare" cu munca începută din Gara de Nord și din tren, „ultimii 3–5 kilometri până la semnul de Brașov"), cu ghișeul unic digital și plățile tap-in/tap-out, și cu o rezervă utilă față de Centrul Civic ca nod de park and ride („deja aduci mașinile în centru"). Subiect 17 aduce modelele de descurajare a mașinii în centru (Salonic – 30–35 € pentru trei ore; Veneția – parcarea mare la intrare), condiția lor („poți s-o faci dacă transportul în comun funcționează ca lumea, care a funcționat" – cu semnalul unei degradări recente a serviciului), nevoia de parcări a rezidenților („de la o mașină la trei") și siguranța pietonului ca parte a mobilității (controlul vitezei pe Carierelor, Lungă, de Mijloc – „pot să ies pe jos, sunt turist"); plus strategia companiilor aeriene ca instrument de targetare a pieței. Subiect 16 cuantifică fricțiunea de acces din perspectiva pieței occidentale: „pentru un zbor de o oră trebuie să investesc cinci–șase ore" (4–5 ore până la aeroportul din București), „călătorești mereu o zi dus și o zi întors" – cu soluția unui hub aerian frecvent (Viena, pentru fluxul est–vest) și cu siguranța rutieră ca fricțiune distinctă („unii oameni conduc aici ca niște kamikaze"; poliția „știe exact unde sunt zonele de curse"). Subiect 15 adaugă psihologia traficului de căutare – „atât cât există raza de speranță că voi găsi un loc de parcare, traficul nu o să scadă" – cu soluția parcărilor subterane cuplate cu informare în timp real (decizia modală luată înainte de plecare), și condiția comportamentală a Park and Ride-ului: „rămâne doar o denumire dacă nu ne obișnuim... turiștii se vor adapta după felul în care facem noi lucrurile" – rezidenții ca model, cu proba numerelor de înmatriculare locale din blocajele spre Poiana. Subiect 13 transformă tema în proiecte: trenul metropolitan cu traseu aprobat, care rezolvă conectarea feroviară a aeroportului și a Gării Bartolomeu semnalată ca absentă de Subiect 10, autobuze pe hidrogen, transport cu frecvență mare spre Poiana în weekenduri, park and ride cu tichet integrat – și conceptul-umbrelă „Brașov City Mountain Pass": „vii la Brașov, stai trei nopți, dar nu-ți trebuie autoturism"; efectul aeroportului declarat: +18% turism în municipiu în doi ani. Convergență directă cu biletul unic și cardul de destinație ale Subiectului 11 și cu doctrina selecției prin mobilitate a Subiectului 10 – produsul are acum un purtător instituțional. Conexiune de conținut: parcursul pietonal gară–centru ca produs identitar (inelele orașului) leagă tema de extinderea footprint-ului (Subiect 1) și de traseele lente (Subiect 9).

**T14. Pădurile-parc și infrastructura naturală de experiență**

Temă nouă, deschisă de Subiect 12, care dă corp operațional unor nevoi formulate de mai multe surse. Activul: circa 3.000 ha de păduri-parc cu funcție de protecție, amenajabile fără autorizație de construcție și cu materiale locale – cel mai mare rezervor de „ce să facă turistul" din destinație, cu regim juridic favorabil. Proiecte în curs (nu propuneri): pistele de bicicletă de familie Răcădău–Noua (7,7 km, termen 2026), parcul dendrologic (~25 ha), pasarelă în coronamentul pădurii cu partener identificat și locație găsită, trasee tematice și terapeutice (baie de pădure). Convergențe directe:

traseele verzi de familie cerute de Subiecții 7 și 11 au acum un constructor și un calendar; „ce fac după schi" (Subiecții 2, 8, 11, 12) primește un răspuns monetizabil (pasarelă în coronamentul pădurii) și unul de segment (terapie/prevenție – în linie cu retreat-urile Subiectului 8 și cu silver-ul Subiectului 6); dispersia de pe Drumul Vechi (Subiect 12) e aceeași logică cu extinderea footprint-ului (Subiect 1) și cu zonele alternative (Subiecții 3–4). Principiul economic: pădurea nu se monetizează direct („e a comunității"), ci funcționează ca „punct de atracție și suport al celorlalte activități economice" – exact modelul de ecosistem al strategiei. Subiect 15 confirmă blocajul: „nimeni nu poate interveni azi în rezervația naturală Tâmpa să amenajeze trasee", nici măcar pentru arborii căzuți, deși turiștii străini urcă masiv pe cărări cu încălțăminte nepotrivită; poziția declarată – intervenții „cât mai puțin invazive", trasee accesibile, cu deschidere față de propunerea „raționalilor" de ieșire din regimul Natura 2000. Subiect 14 completează inventarul cu Tâmpa ca parc istoric de civilizat (belvederi, cireși amari, Treptele Gabony, iluminat discret), Dealul Cetății de defrișat pentru vizibilitatea fortificației, Cetatea Brașovia ca parc arheologic (a doua sursă, după Subiect 5) și pasarela la nivelul coronamentului din Șaua Tâmpei spre Poiana – convergentă independent cu pasarela în coronamentul pădurii a Subiectului 12 – plus luciul de apă al fostului șanț al cetății ca zonă de agrement urbană. Subiect 24 fixează polul conservaționist: Tâmpa rămâne cu „minimă intervenție umană", pentru că accesibilizarea e „un slippery slope" (asfalt pe serpentine, apoi bandă rulantă), iar nevoia de spații verzi accesibile se rezolvă prin parcuri de proximitate în cartiere și printr-o pădure urbană pe platforma IUS, nu prin amenajarea pădurilor; cadrul legal nou – coridoarele ecologice Tâmpa–Postăvaru impuse planurilor urbanistice – și planul de management încă neelaborat sunt, în această lectură, „pânza albă" pe care se decide. Subiect 23 adaugă dimensiunea accesibilității – pădurea-parc pentru dizabilități, vârstnici și familii cu cărucior („nu ai unde – o bătaie de joc"), spații educaționale în aer liber, cu cadrul juridic descris ca existent (hotărâre de guvern; suprafața declarată de 8.000–9.000 ha diferă de cele ~3.000 ha ale Subiectului 12) – și poziția legislativă pe Tâmpa: „protejarea naturii nu înseamnă s-o lăsăm pârloagă; trebuie permise infrastructuri turistice ușoare" (a șasea voce pentru intervenție). Subiect 21 formulează Tâmpa ca parc urban de amenajat – „oricât vrem noi să spunem că este wild, el nu mai este atât de sălbatic... fără să deranjăm natura, să-l amenajăm pentru oameni; e parcul principal al Brașovului" – a cincea voce pentru intervenție (controversa 10). Subiect 17 leagă pădurile-parc de produsul de natură al microregiunii: parcul național aflat la sub 30 de minute, observatoarele de faună, pădurile seculare – cu diferențiatorul „ce populează zonele respective" (biodiversitatea versus monoculturile din Vest) și cu condiția povestitorului; mountain bike-ul e „un element care ar merita promovat", pe fondul unei comunități locale puternice. Infrastructura de agrement cu apă apare acum din două surse independente: luciul de apă al fostului șanț (Subiect 14) și observația vizitatorilor occidentali că vara „piscinele sunt foarte rare și extrem de scumpe... de patru–cinci ori mai scumpe" decât în Vest, pentru că oferta e „privată, nu mai e la primărie, publică" (Subiect 16) – un gol de infrastructură publică de agrement estival. Condiții: separarea fluxurilor pietoni–bicicliști (conflict confirmat instituțional), reguli aplicate cu sancțiuni ferme, prevenția incendiilor (vetre, acces, campanii), comunicarea prietenoasă a ofertei și educația utilizatorilor. Active existente de valorificat în comunicare: regulamentul de utilizare a drumurilor forestiere de către turiști; studiul propriu al administrației pe utilizatorii de pădure.

**T15. Educația utilizatorului și a comunității-gazdă**

Temă transversală cu patru purtători independenți: asimilarea nou-veniților în „habiturile noastre" (Subiect 7), educația copiilor pentru respectul față de oraș și natură (Subiect 9), responsabilizarea prin

reguli aplicate, nu prin frică sau îngrădire (Subiect 11), și programul silvic pentru clasele 0–4 cu propagarea „părinții se mulează după copil” (Subiect 12), pentru care educația este răspunsul la fiecare risc – teamă, incendii, degradare – „cea mai grea, dar cu impactul cel mai mare”. Două principii de comunicare cu dublă sursă: „întâi oferi, apoi ceri” (Subiect 12; în oglindă, condiția de reciprocitate a Subiectului 6) și regulile „la sfârșit”, nu „întâi cu parul” (Subiect 12; convergent cu „simplu nu este ușor” al Subiectului 9). Ținta dublă: turistul (comportament pe traseu, deșeuri, animale, echipament) și comunitatea-gazdă (ce înseamnă turismul, armonia cu vizitatorii, depășirea iritării – „te scot din minți”). Subiect 24 adaugă la educație formarea gustului prin expunere („sunt gusturi care se cultivă; nu ne-am trezit toți că ne plac icrele”) și la rezidenți confirmarea retragerii din centru („nici eu nu mă duc des, din aceleași motive”), cu soluția centrelor de cartier ca alternative de proximitate. Subiect 22 documentează retragerea brașovenilor din centru în weekend – „aglomerat de turiști de proastă calitate, evenimente care sunt mizerii, mizerie în centru, degradare... se suie în mașină și se duc în alte părți” – și condiția întoarcerii lor: „dacă gastronomic le dai ocazia, vor veni”. Subiect 21 aduce dovada că educația civică funcționează când regula se aplică („semințele din parcuri: până nu s-a aplicat, toată lumea mânca; acum nu vezi hârtii... și în cartiere este curat”) și principiul „fără oamenii locului nu poți avea turiști – oamenii sunt cei care oferă”. Subiecții 19–20 numesc costul social al volumului fără selecție – „acuma brașovenii înjură turiștii; nu există ospitalitatea aia autentică” – și soluția lor: „conciliere împuținând turiștii, dar menținând un nivel de cazare”, plus „un pic de mândrie și arătat brașoveanului că e fain orașul” (a patra sursă pe ospitalitatea cotidiană, după Subiecții 11, 13 și 15). Subiect 18 închide tema pe brașovean ca destinatar: „trebuie refăcută o strategie pentru brașovean – ce-i ofer? cum fac evidentă pentru brașovean că lucrurile se întâmplă? cum îi explic beneficiile? el este un client-cheie”, cu diagnosticul ambivalenței („începe să nu-i mai placă că vin turiștii – dar de fapt îi place, pentru că are un business”) și cu cerința comunicării directe („niciodată nu se pune cineva să spună: tu ești clientul meu, fac toate astea în primul rând pentru tine”). Subiect 17 adaugă educația prin reguli aplicate ca mecanism de conviețuire cu fauna („asta se învață prin reguli” – Yellowstone) și educația personalului de front („da, avem urși, avem animale sălbatice – trăim împreună”), pe fondul unei locații pe care o administrează. Subiect 15 ridică educația la rang de principiu de politică pentru partajarea traseelor („cărarea de munte se împarte... Educație – cuvântul pe care îl putem folosi fără greșeală”) și mută începutul schimbării la rezidenți („schimbarea trebuie să înceapă cu tine”). Subiect 14 aduce cea mai concretă propunere educațională a seriei, „fără bani, prin decizie”: ora de patrimoniu local în școli, cu Junii, Muzeul de Etnografie și ansamblul studențesc ca formatori, cu progresie pe clase (Brașoveanca, Ciobănașul, Sârba, apoi brâul și breaza), concurs între școli cu premiu-experiență și proiecții la dirigenție – plus modelul viu al comunității grecești care își învață jocurile săptămânal; și, în registrul libertății, redeschiderea curților școlilor cu sancționarea individuală a abaterilor în locul interdicțiilor generale. Legătura strategică: educația e mecanismul prin care selecția clientelei (T1), triunghiul urs (T5), zonarea turismului activ (cap. 5) și echilibrul cu rezidenții devin implementabile fără costuri de enforcement permanente.

## 5. Controverse și falii de stakeholderi

1. **Turismul activ (MTB, enduro moto).** Poziție frontal contra (Subiect 5: erodarea potecilor, „nu sunt turiștii pe care-i dorim”) vs. patru voci pro cu nuanțe operaționale (Subiect 6: clientul sport-natură „educat, de care avem nevoie”; Subiect 7: trasee „unice în România”, lipsește gradarea ușoară; Subiect 8: bike park „mare plus”; Subiect 10: nișa moto-adventure/overlanding, poziționată explicit remote, non-masă, în hinterlandul rural Holbav–Poiana Mărului; Subiect 11: rețeaua

metropolitană de trasee verzi de familie pe drumuri forestiere și liziera pădurii, fără defrișări, cu traseul concret Bartolomeu–Cristian–Râșnov–Poiana–Bran, e-bike-urile ca democratizatori și distincția explicită față de MTB-ul tehnic din Postăvaru; Subiect 17: comunitatea locală puternică de mountain bike ca argument de promovare). Arbitrajul vine de la Subiect 12: conflictul pietoni–bicicliști este real și internațional („Elveția, Germania, Austria"), cauza este lipsa rețelei separate, soluția este separarea (instalații de reducere a vitezei, trasee paralele, piste dedicate în construcție) – cu avertismentul de degradare la ieșirea din traseu, care validează parțial temerile Subiectului 5. Direcție de reconciliere: zonare și separare a fluxurilor (potecile de drumeție rămân ale drumeților; nișele motorizate în teritoriile rurale desemnate), gamă completă de dificultate cu conectivitate verde, semnalizare, localizare și reguli aplicate – soluția are acum purtători operaționali pe fiecare nivel de dificultate și un constructor cu calendar.

2. **Rustic vs. tradițional.** Teză (Subiect 5) acceptată transversal (Subiecții 8, 9 și 22 – care adaugă distincția între certificarea bazei unei rețete și libertatea de reinterpretare) – linie de acțiune: reechilibrarea registrului spre urban-tradițional, cu păstrarea a 2–3 repere rustice asumate.

3. **Segmentul low-spend și turistul generic.** Excludere prin selecție (Subiecții 6 și 8, în linie cu 3–4; la extrem, Subiecții 19–20: „nu-i vrei pe toți", „ce ai mai bun către mai puțini", masa redirecționată spre Predeal) vs. includere moderată („nu i-aș exclude" – Subiect 2; „toate sunt parte din roată" – Subiect 21) vs. turistul „generic, general" ca țintă de bază (Subiect 15). De tranșat ca politică de portofoliu: bază largă cu selecție pe comportament și valoare reținută.

4. **Cauza presiunii imobiliare.** Regimul Airbnb și turistificarea (Subiect 1) vs. migrația definitivă (Subiecții 3–4). Arbitraj empiric la ADMI; recensământul rezidenților din centru (Subiect 10) ca instrument.

5. **Registrul folcloric în promovare.** Cererea de cultură tradițională invocată (Subiect 5, de verificat) vs. anti-folclorizarea de prost gust (același Subiect 5) și registrul urban „cu știaf". Rezolvare prin distincția patrimoniu viu autentic vs. divertisment folclorizant.

6. **Instrumentul plafonării cazărilor** (Subiect 1): susținere neunanimă – Subiecții 19–20 cer „regulament foarte dur", Subiect 23 se opune explicit („nu suntem Barcelona și nici Veneția"); de dezbătut cu scenarii la ADMI, separat de pachetul de echitate Airbnb. Pe traficul din centrul istoric, în schimb, seria converge spre restricție (Subiecții 1, 10, 15, 18 – până la „aș scoate mașinile, efectiv"), cu singura nuanță a riveranilor.

7. **Autenticul: activ sau resursă în erodare.** „Aici încă avem autentic" (Subiect 7, din feedback extern) vs. centrul ca „butaforie turistică" în formare (Subiect 10). Nu e o falie de interese, ci o dinamică temporală – argumentul ferestrei de acțiune pentru măsurile de protejare a autenticului.

8. **Autostrada spre Sibiu: risc sau oportunitate.** Subiect 10: redistribuirea turistului de decor din sud, „nu e un risc, este un fapt care se întâmplă"; Subiect 13: „se face 100%... pentru noi e un lucru foarte, foarte important" (plus ocolitoarele de pe DN1 și tronsonul Săcele–Doftana). Subiecții 19–20 citesc conectivitatea spre sud (Valea Doftanei, „două ore jumate") ca „asset extraordinar" – a treia sursă pe versantul oportunității. Subiect 17 generalizează riscul: „infrastructura îți aduce oameni, dar ți-i ia și pe cei mai buni, care au bani" – Budapesta vineri–duminică. Ambele lecturi sunt corecte pe segmente diferite: conectivitatea crește accesul pentru piețele experiențiale și de business, dar erodează argumentul proximității pentru turismul de decor. Strategia planifică ambele efecte, cu ipoteza de calendar 2028.

9. **Percepția riscului de supraaglomerare.** Subiect 13 nu îl vede (argument demografic), în timp ce Subiecții 3–4, 1, 12 („Drumul Vechi, bară la bară") și 17 („dacă îi aduci pe toți în Poiana și pe pietonală, noi brașovenii nici nu mai vrem să mergem") îl documentează pe fluxuri, nu pe populație. Falie de conștientizare, nu de interese – de tratat la ADMI cu datele de presiune (salubritate, hartă de densitate, recensământul centrului).

10. **Tâmpa: rezervație sau parc.** Poziția moderată (Subiecții 7, 11, 12: intervenție asumată cu reguli; aria protejată închisă devine „arie exclusă") se prelungește la Subiect 14 într-una radicală: „ne trebuie un parc, nu rezervație", cu argument istoric-ecologic (silvostepa dispărută tocmai prin nedefrișare; Tâmpa „civilizată" din 1830) și cu Cetatea Brașovia ca sit arheologic de clasă A anterior Naturii 2000. Subiect 15 se declară blocat legal și favorabil intervențiilor minim-invazive, cu deschidere față de ieșirea din regimul Natura 2000; Subiect 21 formulează varianta moderată a parcului urban: „nu mai este atât de sălbatic... să-l amenajăm pentru oameni, fără să deranjăm natura"; Subiect 23 mută soluția la nivel legislativ național („gestiunea Tâmpei nu poate fi o misiune a OMD-ului"). Polul opus apare abia la Subiect 24: conservare strictă, „slippery slope" al accesibilizării, coridoare ecologice obligatorii, nevoia de spații verzi mutată în parcuri de cartier – prima voce explicit conservaționistă a seriei, care echilibrează controversa și o mută pe terenul planului de management nou („pânza albă"). Falie reală față de administrația ariilor protejate și față de segmentul de mediu al comunității – de tratat la ADMI ca opțiune de management (parc istoric cu regim de protecție compatibil), nu ca respingere a protecției.

11. **Liniștea: activ sau deficit.** „Prea multă liniște pentru un oraș de talia asta" și „după ora 10:00 e mort" (Subiecții 12 și 11, din perspectiva vizitatorului urban și a vieții de noapte) versus liniștea ca promisiune de destinație – „full deconectare... indiferent ce se întâmplă la 2.000 km de noi" (Subiect 17, pentru turistul de natură și pentru generațiile care caută un timp „în care era liniște, era safe") și ca primul dintre cele trei cuvinte ale Subiectului 22 („liniște – asta avem; eu zic că-i bine"); Subiect 24 propune formula de echilibru a piațetei de cartier: animație „doar seara", cu terase până la ora 23:00 și „cine merge dimineața la școală nu găsește resturi". Nu e contradicție, ci segmentare: liniștea se vinde în natură și în microregiune, animația se construiește în oraș și în stațiune – zonarea temporală și spațială a celor două promisiuni este o decizie de produs.

12. **Poiana: destinație de masă sau „mic, cochet și scump".** Subiect 18 formulează dilema explicit: „dacă vrei să creezi evenimente mari, trebuie să rezolvi problema afluirii și defluirii (acces dinspre Râșnov, al treilea acces, telecabina «pe numere»); dacă vrei să rămâi mic, cochet și scump, trebuie să faci contrariul – să nu creezi alte accese". Seria conține ambele direcții: extinderea domeniului schiabil și a acceselor (Subiecții 7, 11, 15), evenimentele mari (Subiecții 3–4, 16, 18) versus exclusivitatea asumată și „modul de vacanță" (Subiecții 6, 8, 18). Subiect 23 adaugă a treia opțiune – ieșirea din paradigma schiului („nu mai cred în schi în Poiana Brașov") spre Postăvarul accesibilizat, cremalieră și parc de aventură pe Ruia – care redefinește întrebarea de capacitate. Subiecții 19–20 tranșează explicit în favoarea exclusivității: „n-aș umbla la drum", „Poiana aș lăsa-o pe individual", „masa la Predeal" – cu parcările subterane și regulamentul hotelierilor ca instrumente, și cu St. Moritz ca model de capacitate de primire fără accese noi. Nu se rezolvă prin compromis, ci prin decizie de poziționare și de capacitate – de tranșat la ADMI cu scenarii de acces și de flux.

13. **Centrul-muzeu și polii secundari.** Întrebarea „ce alte poluri în afara Centrului Vechi" primește în serie răspunsuri diferite: amprentă extinsă spre Bartolomeu, Operă–Filarmonică și

Șchei (Subiect 1), parcursul identitar gară–centru (Subiect 10), cartierele ca autenticitate ratată (Subiecții 10 și 21), Poiana Mică pentru festivaluri (Subiect 23) și centrele de cartier ca poli de viață cotidiană și de atracție turistică prin atmosferă (Subiect 24 – Piața Astra pe model barcelonez, cu eșecul pietonalei din Răcădău ca avertisment). Direcția convergentă: dispersia intraurbană nu se face prin pietonalizare fără program, ci prin activare – operatori, terase, calendar, oră de închidere.

14. **Locul parcării de proximitate: în/sub centru sau la noduri de margine.** Parcare în sau sub centru (Parcul Central, Centrul Civic, subterane cu informare în timp real: Subiecții 19–20, 15, 14) versus noduri la marginea orașului vechi cu transport public spre centru (Bartolomeu, gară; Centrul Civic ca limită: Subiecții 1, 10, 18, 17). Nu e o dispută asupra cantității, ci asupra distanței parcării față de Piața Sfatului și asupra tipului de turist pe care îl selectează; consensul pe pietonalizare și condițiile ei (riverani, alternativă înainte de suprimare, program) sunt comune ambelor tabere. De tranșat la ADMI cu datele de trafic de căutare și cu scenarii de nod. (Vezi secțiunea 8.2.)

## 6. Implicații pentru strategie (maparea pe elementele de decizie ale Analizei Diagnostic Multicriteriale Integrate)

- **Managementul fricțiunilor:** acces (aeroport 24/7, conectare feroviară aeroport/gară, „ultimul touch", autobuz direct Bartolomeu–Poiana dotat pentru echipament, redundanța căilor spre Poiana), parcare și mobilitate ca instrument de selecție (tarifare zonală + enforcement + Park and Ride + tranzit lizibil multilingv), program prelungit în zonă de entertainment definită plus construirea vieții de noapte și a après-ski-ului („după ora 10:00 e mort"), „Brașov City Mountain Pass" ca produs-umbrelă de mobilitate turistică (tren metropolitan, park and ride, tichet integrat, navete de frecvență mare spre Poiana), proiectul porților de intrare (aeroport, gară ca nod de comunicare, ultimii kilometri), eliminarea traficului artificial din zona istorică (restricție sau acces permisiv scump, cu excepția riveranilor), oprirea mașinilor la Poiana Mică, ghișeul unic digital cu bază de date a vizitatorilor, parcări subterane cuplate cu informare în timp real asupra locurilor libere (decizia modală înainte de plecare), campanie de schimbare comportamentală adresată întâi rezidenților, transferul drumului Poienii în administrare locală ca pârghie de management al accesului, siguranța nocturnă, siguranța montană (echipament minim, delimitarea schi/sanie, casca, borne de localizare, refugii integrate peisagistic), pachetul urs (trei piloni + infrastructura urbană anti-urs: tomberoane ursă-rezistente, locuri de picnic amenajate; programul operațional pentru operatori – garduri verificate, gestiunea gunoiului la locație, pubele bear-proof, fond OMD; echipă de intervenție gestionar de fond + administrație; comunicarea publică a intervențiilor pe distincția prezență/incident; evaluarea soluției perimetrale Râșnov), prevenția incendiilor (vetre de foc amenajate, accesibilitate pentru intervenție, supraveghere în secetă, campanii).
- **Dispersia portofoliului:** intraurbană (amprentă extinsă: Bartolomeu, Operă–Filarmonică, Șchei/troițe, parcursul identitar gară–centru) și regională (base-camp + stratul de excursii standard + pachete „totul inclus de activități" pentru 4–5 zile + ofertă integrată vizibilă într-un singur loc pe model Bled + program local de drumeție pe model Anii Drumeției + „safariuri" de natură din hoteluri, cu parteneriate cu administrația parcului național; circuite tematice integrate: biserici fortificate, sate autentice, LiBEARty, Vama Buzăului, Racoș/Lacul de Smarald; rețeaua metropolitană de trasee verzi de familie cu AR pe trasee; programul pădurilor-parc – piste de familie, parc dendrologic, pasarelă în coronamentul pădurii, trasee tematice și terapeutice,

accesibilizarea pentru dizabilități, vârstnici și familii cu cărucior, spații educaționale în aer liber, dispersia de pe Drumul Vechi; infrastructura publică de agrement cu apă – șstrand/luciu de apă accesibil vara, lacul din Poiana Mică); redirecționarea metropolitană a vârfurilor cu standardizarea stațiunilor; calendar de momente recurente și evenimente în pădure.

- **Evenimente și gastronomie:** verticala sport-MICE (Polivalentă cu management specializat + construirea capacității de execuție pentru evenimente mari, centrul expozițional și de evenimente pe platforma CET, centru de conferințe, congrese, fair-play/padel, bază de cantonamente, patinoar/stadion reactivate), Cerbul de Aur, festivalul brânzei/UNESCO CCN, „unul sau două «hotspot»-uri" de masă (unul de vară, unul de iarnă: târg de Crăciun de anvergură, concert de Anul Nou, artificii/light show de Revelion), o „vară culturală" recurentă pe model Haag, „November Rain" (sporturi extreme între 15 Noiembrie și 1 Decembrie, cu alergarea de noapte în tricolor), festival de jazz în Poiana Mică, săptămâna pascală a Junilor cu bresle și biserică, festivaluri aviatice, anti-banalitate în HoReCa (repere culinare cu poveste, ghid viu, briefing ghizi, școală de ghizi locali multilingvi curatoriați de OMD), gastronomia integrată în itinerarii, nu promovată izolat; cartea-etalon a rețetelor brașovene sub egida OMD, cu entitate de înregistrare a rețetelor-brand (clătita brașoveană, papanașul fiert, gomboții din Șchei) și implementare în meniuri; studiul suprapunerii meniurilor ca instrument de diagnostic; stimularea street food-ului onest și a crâșmelor simple; cercetarea gastronomiei săsești și maghiare din zonă; integratorul pe durate (ore și zile) construit de un grup de lucru al breslei.
- **Distribuția prin intermediari:** pachetul integrat pe model Praga (zbor + hoteluri + tur ghidat în limba pieței) construit cu companiile aeriene pe rutele deschise și vândut prin agenții; prezentări și infotripuri semestriale pentru profesioniștii din piețele-țintă; mini-circuite ca „propuneri clare" și city card; turul de bază simplu ca produs de intrare.
- **Piața de vest prin conectivitate:** aeroportul ca portal de incoming (Varșovia/Katowice, Nürnberg – cazul descendenților sași; un hub frecvent spre vest – Viena – cerut din perspectiva pieței austro-germane), promovare internațională online („când nu ești pe lista scurtă, nu vin"), silver martie–octombrie; pregătirea pivotului impus de autostrada spre Sibiu – reducerea dependenței de turistul de decor din sud, în paralel cu valorificarea accesului îmbunătățit pentru segmentele experiențiale și de business.
- **Targetarea segmentelor:** familii 35+, silver organizat, MICE, sportivi, nișele experiențiale (aventură remote, retreat, terapie/baie de pădure, drumeție organizată – grupurile europene de drumeție); piețe-sursă candidate: Ungaria, Austria, Polonia + piețele mature.
- **Orașul-muzeu (pachet cu cost redus):** aplicarea normei urbanistice pentru firme, vitrine, culori și terase (haosul „degradat frapant în ultimul an"), mobilier urban coerent cu orașul medieval, mecanism gradual pentru clădirile în paragină (avertizare → impozit majorat → intervenție în contul proprietarului), plăci de intrare cu titlul orașului în patru limbi, plastica fațadelor (obloane, ferestre de lemn, vitrine tip dulap), iluminatul arhitectonic al monumentelor, redeschiderea acceselor istorice spre turnuri, amfiteatrul din După Ziduri, calești cu rase locale, simbolistica Junilor în mobilierul urban, Cetățuia ca restaurant de epocă și vitrină pastorală; ca proiect de anvergură – luciul de apă al fostului șanț al cetății sub Tâmpa.
- **Paradigma „de la 8 la 9":** hard la porțile de intrare, soft în oraș; altă tipologie de specialiști, ascultați și lăsați să lucreze (modelul Cluj); strategie + calendar + operatori de calitate pentru

evenimente, cu Sala Polivalentă ca instrument; strategie explicită pentru brașovean ca client-cheie și comunicarea beneficiilor.

- **Natura: conservare și proximitate:** planul de management nou al Tâmpei ca decizie-cheie (cu opțiunile „parc istoric cu regim compatibil" și „conservare strictă" documentate în serie), coridoarele ecologice în planurile urbanistice, parcuri de proximitate în cartiere, pădure urbană pe platforma IUS prin expropriere de utilitate publică, regula anti-„trântit ușa de perete" în normarea oricărei accesibilizări.
- **Cultura ca bun public:** strategie de cultură, prioritate și gratuitate pentru evenimentele culturale în spațiile publice, curatoriere prin specialitate, infrastructură culturală atomizată (Rulmentul, IUS, Apollonia, fostele cinematografe), democratizarea accesului în cartiere, centre de cartier activate pe model de piațetă (terase seara, oră de închidere).
- **Economia locală dincolo de turism:** hub agricol al Țării Bârsei cu branduri „produs în Țara Bârsei", acces preferențial la restaurante, livezi pe terenuri degradate cu fructe pentru școli, huburi creative în clădirile centrului compensate din taxa specială pentru promovarea turistică; modificarea legislativă națională a regimului ariilor protejate prin parlamentarii județului.
- **Scara și ritmul managementului de destinație:** OMD cu resurse la scară de județ/microregiune (interesul comun al pensiunii de 10 locuri și al hotelului de 200 de camere), ciclu de design thinking cu măsurare anuală, pachete judecate la maturitate (anul 3–4), decizii luate în sezonul în care apar („un an fără decizie = un sezon pierdut"), strategia companiilor aeriene ca instrument de targetare, asumare pe termen lung dincolo de ciclurile politice.
- **Proiectarea pentru implementabilitate:** fiecare măsură a strategiei cu cadrul legal, avizele necesare, administratorul teritoriului și responsabilul identificat (lecția voucherului pentru sport și a avizelor pentru trasee); dimensionarea realistă a MICE (nișă cu efect indirect, valorificată prin design de program); canal formal ofertă → administrație prin OMD pentru propunerile operaționale (traseul de alergare din Poiana ca prim caz).
- **Alinierea la valoare premium:** „modul de vacanță" în Poiana – cu standardul „impecabil, atunci ai justificarea de ce e scumpă", 1–3 hoteluri de cinci stele, răspunsul la „ce face turistul de la 17:00 la 22:00", regulamentul hotelierilor ca și condiție de autorizare și transportul pe cablu ca serviciu comunitar, instrumentele fiscale de standard (impozit diferențiat pe spațiile comerciale din centru; parcare scumpă care triază), curățarea centrului de funcțiunile de preț mic (tonete, second-hand) și clusterizarea calității, fațadele centrului, menținerea standardului colectiv, politica de preț ca instrument de selecție cu reciprocitate publică; brandul unitar de stațiune cu de-comercializarea vizuală (modelul Big White; retragerea plasării de alcool și jocuri de noroc din punctele de imagine, branduire „cu Kronstadt, cu Brașov"); bilet unic interstațiuni și card de destinație; protejarea autenticului urban (fereastra de acțiune înainte de „butaforie").
- **Diferențierea față de Sibiu (și Cluj):** patrimoniul viu urban + gastronomia urbană „cu știaf" + comuniunea multietnică + Civilizația Muntelui – nișe neocupate; dosarul UNESCO al Junilor pe două linii (obiceiul + pastoralismul), sprijinit pe înscrierea existentă a lipițanului, cu transmiterea prin școli (ora de patrimoniu local) și cu fanfara/orchestra populară ca instituție; Ziua Limbii Române ca sărbătoare identitară a orașului tiparului românesc; istoria recentă ca produs asumat (tururi de patrimoniu industrial, memoria disidenței, urmele de gloanțe, modelele Cracovia și Sfântu Gheorghe); natura ca diferențiator real pe piețele vestice („ce populează munții"), cu ursul

transformat din sperietoare în activ gestionat; renunțarea la „bătălia cărămizilor"; repering cu egalii (Bergamo, Verona, Škofja Loka).

- **Echitatea regimului Airbnb:** componenta locală (taxă turistică colectată, clasificare, standarde, control sanitar și financiar „ca orice furnizor", deșeuri, monitorizare, zonarea urbanistică a regimului hotelier pe model Praga, sprijin practic de conformare pentru micii operatori în locul cursurilor de formare, micul dejun contractat cu restaurantele – dezvoltat de echipa de proiect, pornind de la ideea Subiectului 20, într-o regulă locală de autorizare: fiecare unitate în regim hotelier are contract cu minimum două restaurante, cafenele sau alte unități de alimentație din zonă care pot oferi micul dejun, indiferent dacă va avea sau nu oaspeți de trimis acolo, iar unitatea de cazare nu poate oferi ea însăși micul dejun; unitățile contractate dovedesc că minimum 50% din achiziții sunt produse locale – mecanism cu dublu efect: creșterea micilor afaceri locale de alimentație și antrenarea lanțului scurt de aprovizionare) și componenta de advocacy național purtată de OMD (aviz de stat înainte de listarea pe platforme; precedentul Uber invocat de ofertă și de administrație).
- **Echilibrul rezidenți/capacitate de suport:** patrimoniu viu ca mecanism de co-autorat comunitar; „noi suntem turiști în Poiană"; cardul de rezident cu beneficii permanente (nu simbolice) și pedagogia beneficiului care se întoarce; managementul dedicat al sub-destinațiilor; monitorizarea presiunii (salubritate ca senzor, hartă de densitate, recensământul rezidenților din centru); asimilarea nou-veniților; programul de educație a utilizatorilor și a comunității-gazdă cu comunicare „întâi oferi, apoi ceri"; depolarizarea comunității în jurul obiectivului comun.

## 7. Analiza de frecvență a temelor pe valență (matricea de screening)

Matricea de screening (document separat) codifică toate cele 22 de interviuri pe 100 de teme, separate pe trei blocuri de valență – 30 de atuuri și aspecte pozitive, 38 de probleme, riscuri și aspecte negative, 32 de propuneri și direcții de acțiune – cu criteriul „discutat substanțial" și cu numărarea pe subiecți (24) și pe interviuri (22, cu corecția dublurilor din interviurile 03 și 18). Aceeași realitate poate apărea în mai multe blocuri; separarea valenței este, de altfel, motivul principal al acestei a doua codificări: prima matrice, pe 30 de teme, număra laolaltă lauda și critica.

**Atuurile.** Două teme sunt aproape unanime: natura și peisajul (23 din 24 de subiecți) și patrimoniul construit al centrului medieval (21). Urmează, la egalitate cu câte 14 subiecți, trei atuuri de natură diferită – Dracula/Bran ca notorietate externă gata construită, bogăția gastronomică și a produselor locale, zona metropolitană cu cetățile, bisericile fortificate și parcul național – apoi infrastructura de evenimente (12), multiculturalitatea trăită (12) și patrimoniul viu (10). Atuurile cu puțini purtători sunt la fel de informative: siguranța personală e numită ca activ de doar 5 subiecți, deși e activul pe care ursul îl lovește, liniștea de 4, poziția de graniță de 2, tradiția aviatică de unul singur – teme pe care seria le-a scos la iveală abia în ultimele interviuri sau care n-au fost întrebate.

**Problemele și riscurile.** Cea mai frecventă problemă nu este una de produs, ci de guvernanță – nepăsarea, lipsa de voință, polarizarea, avizele, impredictibilitatea și cultura punitivă (17 subiecți), la egalitate cu haosul comunicării vizuale a comerțului (signalistică, bannere, vitrine; 17), urmată de ședereа scurtă (15) și de trafic–parcare (15); apoi, la câte 13, cazările nedeclarate, ursul, lipsa stratului de agregare și evenimentele deficitare, iar la 11 volumul fără valoare. Degradarea centrului istoric apare la 14 subiecți, depopularea lui la 7, deficitul de mândrie și de cunoaștere locală la 8, istoria recentă neasumată la 5. Citite împreună cu atuurile, cifrele arată tensiunea pe care raportul o poartă în fiecare

capitol: gastronomia e lăudată de 14 și deplânsă – pentru banalizare (6) și pentru nevalorificare în restaurante (6) – de alți subiecți; centrul e patrimoniu pentru 21 și degradare, depopulare sau paragină pentru 14, 7, respectiv 4.

**Propunerile.** Evenimentele și mobilitatea conduc (câte 16 subiecți), urmate de OMD/guvernanță și de regimul vizual unitar al comerțului (câte 13), de stratul de agregare (12), de Poiana și de dispersia regională (câte 11), de promovare și brand (10), de reglementarea cazărilor (9) și de culoarele pietonale ale orașului vechi (7). Propunerile cu purtători puțini – agrementul cu apă (4), huburile creative (5), siguranța montană (3), tradiția aviatică (1) – sunt candidate pentru testare la ADMI, nu pentru eliminare.

**Profilurile subiecților.** Rândurile de total arată și distribuția valenței pe fiecare subiect – câte atuuri, câte probleme și câte propuneri a atins, instrument util pentru a citi unde se află accentul fiecărui profil: ofertanții de segment superior și vocea gastronomică concentrează problemele, administrația și ecoturismul concentrează propunerile, iar vocile culturale concentrează atuurile.

## 8. Analize tematice focalizate

Două teme au fost supuse unui screening dedicat, cu căutare lexicală pe toate cele 22 de transcripturi și lectura contextului fiecărei potriviri; analizele complete, cu toate referirile verbatim interviu cu interviu, sunt documente separate (*Analiza tematică – centrul istoric dezordonat*; *Analiza tematică – trafic, parcare de proximitate și pietonalizare*). Aici, rezultatele și implicațiile.

### 8.1. Centrul istoric dezordonat: signalistică, vitrine, tonete, „bâlci”

**Frecvența.** 16 interviuri din 22 (73%) conțin referiri; 9 (41%) abordează tema în sens strict – signalistica și firmele, vitrinele, culorile, terasele, mobilierul stradal, elementele parazite de pe fațade, tonetele și comerțul ambulant, aspectul de bâlci (interviurile 01, 03, 05, 10, 13, 14, 18, 20, 21; Subiecții 1, 3, 4, 6, 11, 14, 15, 19, 20, 22, 23); 7 o ating prin teme adiacente – banalizarea comercială, centrul ca decor, mizeria și aglomerația care îi fac pe brașoveni să evite centrul, paragina fațadelor (02, 04, 08, 09, 16, 19, 22); 6 n-o abordează (interviuri centrate pe stațiune și pe munte, care văd „un oraș curat” sau care consideră tema depășită de „zona de soft”). Cuvântul „talcioc” nu apare; echivalentele sunt „bâlci”, „balcaniadă”, „mall de second-hand”, „magazine care vând mizerii”, „haos”. În interviurile 01, 18 și 22 formularea-cheie aparține moderatorului și e confirmată de respondent.

**Conținutul.** Formularea de referință, spontană și completă, este: „cât de deloc se respectă norma urbanistică referitoare la cum trebuie să-ți arate firma, cum îți decorezi vitrina, ce culori ai voie să folosești, cum trebuie să arate terasa – practic stăm într-un haos și asta s-a degradat frapant în ultimul an”, cu cauza numită: „nepăsarea administrației... dacă nimeni nu-i oprește și nu-i penalizează, acolo am ajuns” (Subiect 22). Cele mai multe referiri vin de la Subiecții 19–20 – „aș curăța toate tonetele alea din centru”, „mizeria aia, balcaniadă”, second-hand-urile de pe Republicii „nu unul, mai multe”, „în Porto Cervo nu vei vedea un bâlci cu roată din aia mare și cu trenulețe”; Subiecții 3–4 leagă comerțul ambulant de calitatea turistului – „atâta timp cât avem tonete și comerț ambulant la greu, nu poți să te aștepți la o calitate a turistului mai...”; Subiect 14 dă programul de corecție – vitrinele tip dulap de lemn, obloanele, iluminatul arhitectonic („orașul arată bine la parter, și la etajul unu apare alt oraș”), scoaterea „bâlciurilor” din Piața Sfatului; Subiect 11 e singurul care invocă proiectul de standardizare a teraselor „de acum 5–6 ani” – „nu fie că unul-i roșu, unul-i albastru, unul cu steluțe”; Subiect 15 descrie

primul pas, „firele” – „turiștii le văd, pentru că ei se uită altfel la o clădire”; Subiect 23 numește „magazinele care vând mizerii – șaormerii, covrigării, second-hand-uri”, dar ridică limita intervenției în piața liberă.

**Cauzele și instrumentele.** Cauze numite: neaplicarea normei urbanistice existente; „lupta în preț” a unui comerț fără calitate, cu impozite care nu diferențiază centrul de periferie; depopularea centrului și înlocuirea rezidenților cu cazări; structura de proprietate a clădirilor; comerțul ambulant tolerat. Instrumente, în ordinea frecvenței: aplicarea normei urbanistice pentru firme, vitrine, culori și terase, cu sancțiuni; reluarea standardizării vizuale a teraselor; vitrine tip dulap, obloane de lemn și iluminat arhitectonic; curățarea tonetelor și a comerțului ambulant; impozit diferențiat pe spațiile comerciale din centru și parcarea scumpă care triază; impozit progresiv pentru clădirile neîntreținute; eliminarea cablurilor și elementelor parazite (în curs); eliminarea trenulețului. Dezacordul singular (Subiect 23) obligă strategia să formuleze intervenția ca regim vizual și fiscal – normă, taxe, standard, nu ca selecție a tipului de comerț.

**Lectura strategică.** Tema este fața vizibilă a trei falii documentate în raport – volumul fără valoare (comerțul de preț mic atrage turistul de preț mic), depopularea centrului (controversa 4; T6) și identitatea urbană „cu știaif” versus „balcaniada” (T10) – și, de aceea, prima măsură vizibilă a oricărei poziționări premium: nu se poate cere turistului de calitate să vină într-un centru pe care brașovenii înșiși îl evită. În matricea de screening, B3 („Degradarea centrului istoric”) a fost recodificată pe baza acestui screening la 14 subiecți (12 interviuri).

## 8.2. Trafic, parcare de proximitate și pietonalizarea orașului vechi

**Frecvența.** 18 interviuri din 22 (82%) ating tema; 13 (59%) abordează explicit traficul din centru, parcarea centrală sau de proximitate și pietonalizarea (01, 02, 04, 06, 09, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 20; Subiecții 1, 2, 5, 7, 10, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 22); 5 o ating tangențial (Park and Ride spre Poiana, siguranța rutieră, zona de entertainment, walkability-ul ca atu, polii de cartier: 03, 10, 15, 19, 22); 4 n-o abordează sau o discută exclusiv pentru Poiana (05, 07, 08, 21).

**Consensul pe pietonalizare.** Nimeni nu se opune restricționării traficului în orașul vechi; cererea explicită vine de la Subiecții 19–20 („aș transforma centrul pietonal – împreună cu sistemele de parcări; parcări multe, opțiuni facile și centrul pietonal. Mare. Mare.”; traficul mutat „pe după ziduri – urcarea pe o parte, coborârea pe alta”; „nici măcar Mureșenilor nu l-aș lăsa”), de la Subiect 18 („aș scoate mașinile, sau cel puțin mașinile convenționale, din zona istorică. Efectiv le-aș scoate” – sau acces permisiv scump pe model Londra; „problema principală nu este locuitorul din Șchei, ci traficul artificial din dorința de a merge cu mașina în centru”), de la Subiect 1 („dacă așteptăm să creștem capacitățile orașului în același spațiu, not gonna happen; trebuie să creăm mai mult spațiu în care ei să se plimbe”) și prin modelele Tartu, Salonic și Veneția (Subiect 17). Condițiile apar consecvent: riveranii nu pot fi constrânși (Subiect 18), alternativa trebuie să existe înainte de suprimare – „tu când suprimi, creezi o alternativă și apoi suprimi” (Subiect 22), pietonalizarea fără program moare (pietonala din Răcădău la Subiect 24; weekendul „prost făcut” la Subiect 1).

**Divergența pe locul parcării.** Seria se desparte în două tabere, nu asupra cantității, ci asupra distanței parcării față de Piața Sfatului. Pentru parcare în sau sub centru: Subiecții 19–20 („sub Parcul Central, în Centrul Civic – nu contează, multe”), Subiect 15 (parcările subterane ca soluție la traficul de căutare – „atât cât există raza de speranță, traficul nu o să scadă”, cu informare în timp real) și Subiect

14 (parcarea sub luciul de apă al fostului șanț). Pentru noduri la marginea orașului vechi, cu transport public: Subiect 10 („Park and Ride fie el și în Centrul Civic, dar nu în centrul vechi"; parcarea de sub parc „polarizează instant"; politica de parcare selectează turistul „care vrea să-și parcheze mașina cât mai aproape de restaurant"), Subiect 18 („în Centrul Civic deja aduci mașinile în centru"), Subiect 1 („dacă distribui și creez motive ca lumea să parcheze mai în Bartolomeu, nu mai trebuie să am parcarea fix în centru") și Subiect 17. Mecanismele invocate – traficul de căutare, selecția prin politica de parcare, traficul „artificial" fără legătură cu riveranii, tarifarea care triază (Subiecții 19–20, 7, 17), rezidenții ca model comportamental (Subiect 15) și walkability-ul orașului („poți să-l faci la picior repede" – Subiect 12; „parchezi la gară și mergi pe jos" – Subiect 21) – converg spre o parcare de proximitate la distanță de mers pe jos de orașul vechi, nu în inima lui, cu Centrul Civic ca limită contestată. Aceasta este, în termenii ADMI, controversa a paisprezecea a seriei.

**Culoarele pietonale.** Geografia concretă vine din trei interviuri și acoperă două axe. Axa nordică (Subiect 1): Piața Unirii – deja pietonalizată, „mult mai mișto; a fost o problemă de trafic acolo? Nu!", Bisericii Române și Strada Lungă cu benzi reduse și trotuare lărgite („pe zona lui Lungă până la Valici nu-ți trebuie cele patru benzi"), conectarea pietonală a Operei și a Filarmonicii la Centrul Istoric prin Titulescu („repere care astăzi nu sunt scăldate în trafic pietonal"), legătura AFI–Șchei pe jos, trecerea de pietoni „cât toată Piața Sfatului", pietonalizarea de weekend a centrului intermediar. Axa vestică (Subiect 14): După Ziduri ca promenadă și pol de evenimente, legat de Livada Poștei; redeschiderea acceselor istorice spre Turnul Măcelarilor și Biserica Neagră și spre fosta Casină Română; podul aerian Graft–Turnul Alb; galeriile spre Sprenghi; amfiteatrul dintre turnuri; Treptele Gabony; caleștile ca mobilitate lentă pe aceste culoare. Legătura cu Cetățuia (Subiect 5): tunelul cu ieșirea pe Strada Lungă, „la 150–200 de metri de stația de autobuz de capătul tuturor liniilor – asta ar fi un câștig"; plus tunelurile de sub Tâmpa spre Piața Sfatului și de după ziduri spre Sprenghi. Subiecții 19–20 închid bucla cu traficul mutat „pe după ziduri". Culoarul pietonal parc → Cetățuie pe deal nu este descris de niciun subiect – apare doar indirect (tunelul lui S5; defrișarea Dealului Cetății pentru vizibilitate la S14): un gol al seriei, nu un dezacord, de completat la ADMI.

**Lectura strategică.** Tema este instrumentul temei T13 (mobilitatea ca selector) și condiția practică a secțiunii 8.1: cele două analize descriu același oraș vechi – cum arată și cum se ajunge în el și se parcurge. Împreună dau măsura cu cel mai larg sprijin din serie și cu cel mai mare cost politic („lucruri cu care nu poți ieși în campanie electorală" – Subiect 18). În matricea de screening, C6 (mobilitate) a fost extinsă și a fost adăugată C31 („Culoare pietonale și promenade ale orașului vechi": 7 subiecți, 6 interviuri).

## 8.3. Comunicarea vizuală a comerțului: signalistică, bannere, vitrine, terase – „bâlciul" vizual

**Frecvența și tipul mențiunilor.** Distinctă de tema centrului dezordonat (care includea banalizarea comercială, depopularea și mizeria), această analiză numără doar ce este văzut: firmele, vitrinele, culorile, terasele, bannerele, mobilierul, lumina. 15 interviuri din 22 (68%) o ating; 5 (23%) o tematizează explicit – Subiecții 6, 11, 14, 15 și 22 (interviurile 05, 10, 13, 14, 20); 10 o ating prin elemente conexe (iluminat, fațade, umbrelele unitare ca precedent, „abordare unitară a regulilor", anti-brandingul cosmetic, terasele cu program); 7 n-o abordează. Tipurile de mențiuni, în ordinea frecvenței: terasele neunitare și standardizarea lor (Subiecții 11, 17, 19–20, 24), iluminatul ca strat vizual (14, 16, 6, 18), identitatea vizuală unitară ca soluție (11, 19–20, 6), panourile și reclamele agresive

în spațiul public (6, 11), mobilierul urban incoerent (22, 6), vitrinele și plastica fațadei (14), elementele parazite de pe fațade (15), anti-brandingul cosmetic (10, 18), informarea vizuală publică (10, 1, 14). Formularea de referință, spontană și completă, este: „cât de deloc se respectă norma urbanistică referitoare la cum trebuie să-ți arate firma, cum îți decorezi vitrina, ce culori ai voie să folosești, cum trebuie să arate terasa – practic stăm într-un haos și asta s-a degradat frapant în ultimul an", cu cauza: „nepăsarea administrației... dacă nimeni nu-i oprește și nu-i penalizează, acolo am ajuns" (Subiect 22); mobilierul nou „atât de urât – nu e nimic coordonat cu orașul; e medieval, ne adaptăm ca design și estetică la asta". Subiect 11 își amintește singurul proiect de standardizare a teraselor: „a fost ceva unitar, era extraordinar, o identitate vizuală la nivel central – nu fie că unul-i roșu, unul-i albastru, unul cu steluțe", și cere eliminarea reclamei de alcool și jocuri de noroc din spațiile reprezentative („porțile de la aeroport, branduite cu Castelul Bran, și jos scria Las Vegas"), cu modelul stațiunii canadiene Big White – „brand unitar la toată lumea, echipament unitar la toată lumea; restaurantul privat, noi am crezut că-i al stațiunii". Subiect 14 dă programul vitrinelor – „să revenim la vitrinele de magazin tip dulap, acelea de lemn, cum mai sunt numai câteva în oraș; obloane de lemn, ferestre de lemn; am readuce o parte din farmecul de altădată" – și al luminii: „orașul e o tristețe când ajungi seara... arată bine la parter, și la etajul unu apare alt oraș: întunecat". Subiect 15 descrie primul pas, „firele": „tot felul de chestii parazite pe clădirile vechi – cabluri, izolatoare din metal cu sticlă pe care sunt înfășurate cabluri care nu mai folosesc la nimic; turiștii le văd, ei se uită altfel la o clădire". Subiect 6: „panouri spoite cu «De vânzare», fiecare cum ce-i taie capul... totul trebuie să fie unitar, să ne găsim o identitate; stâlpii ăia oribili, reci, care nu exprimă nimic". Subiect 17 aduce precedentul: „când m-am mutat în 2010, erau acele umbrele de terasă – «Brașov, probably the best city in the world»; de ce n-am vrea să fie așa?". Subiecții 19–20: „servicii unitare, concurențiale, dar unitare", „abordare unitară a regulilor" ca diferența Porto Cervo–Alghero. Subiect 10 fixează regula de metodă: identitatea vizuală e consecința ordinii, nu înlocuitorul ei – „lipstick on a pig".

**Ce rezultă.** Cei cinci subiecți din nucleu descriu același mecanism: regula există, dar nu e aplicată. „Bâlciul" vizual nu e o problemă de gust, ci de absență a unui regim vizual aplicat – ceea ce îl face rezolvabil pe termen scurt, spre deosebire de depopularea centrului; datarea („s-a degradat frapant în ultimul an"; umbrelele din 2010; proiectul teraselor de acum 5–6 ani) arată că orașul a avut de două ori un regim vizual unitar și l-a pierdut: degradarea e recentă și reversibilă. Instrumentele propuse de subiecți: aplicarea normei urbanistice pentru firme, vitrine, culori și terase, cu sancțiuni; reluarea standardizării teraselor, cu regulă de program; vitrine tip dulap, obloane și ferestre de lemn, cofinanțate; iluminat arhitectonic montat pe clădiri; eliminarea elementelor parazite (în curs); interdicția reclamei de alcool și jocuri de noroc în spațiile reprezentative și limitarea plasării de produse în stațiune; brand unitar de stațiune și „servicii unitare" condiționate prin autorizare, cu impozit diferențiat după punctaj; mobilier coerent cu orașul medieval, cu simbolistica locală; informare vizuală standardizată (stații-ecran, plăci de intrare); curățarea tonetelor.

**Bune practici și cadru legal.** Cadrul există: Legea nr. 185/2013 privind amplasarea și autorizarea mijloacelor de publicitate cere autorităților locale un regulament local de publicitate care stabilește, pe zone, categoriile admise „astfel încât prin dimensiuni, formă sau amplasare să nu altereze caracteristicile arhitecturale și ambientale ale zonei", interzice acoperirea suprafețelor vitrate, impune unitatea mijloacelor de pe aceeași fațadă, obligă la delimitarea zonelor de publicitate restrânsă (unde pot fi interzise toate mijloacele cu excepția firmelor) și permite primarului desființarea mijloacelor neconforme pe cheltuiala proprietarului, fără autorizație și fără instanță. Brașovul nu are nevoie de o

lege nouă, ci de un regulament local actualizat – cu orașul vechi ca zonă restrânsă și cu regim al firmelor, vitrinelor și teraselor – și de aplicarea lui; stadiul regulamentului actual, al PUZ-ului zonei istorice și al regulamentului de terase e prima verificare. Modelul verificat e al orașului înfrățit: Parcul Cultural Stare Miasto din Cracovia (2010, peste 70 ha), creat pentru a contracara „activitatea comercială excesivă care interferează cu expunerea spațiului public sau contravine tradiției și esteticii", cu reguli simple – firmele și tăblițele fără colorit strident, marchizele fără să acopere detaliile arhitecturale, cu campania prealabilă „reclamă pentru reclamă" (promovare gratuită pe site-ul municipal pentru cei conformi), cu „muncă în teren și discuții cu proprietarii", și cu efecte constatate de Curtea de Conturi poloneză: din Rynek și din centrul vechi au dispărut reclamele ilegale, eficiența depinzând de echipe dedicate de administrare; lecția a doua: după reclamele fixe au apărut cele mobile (promotori, umbrelușe, oameni-literă) și regulamentul a trebuit actualizat. Alte repere de documentat: Salzburg (firmele în fier forjat respectate și de lanțurile internaționale – unitatea nu exclude brandurile, le traduce), Torino (planul culorilor), ghidurile britanice de shopfront design, regulamentele de publicitate ale Sibiului și Clujului. Regimul vizual are șase componente: regulament actualizat cu sancțiuni aplicate; echipă dedicată și muncă în teren; stimulente (promovare pentru conformi, cofinanțarea vitrinelor, impozit diferențiat); identitate vizuală a spațiului public coerentă cu orașul medieval; regim separat pentru stațiune; monitorizare vizuală periodică a fronturilor comerciale. Este măsura cu cel mai bun raport cost–vizibilitate din întreaga serie. În matricea de screening, tema devine B38 (17 subiecți, 15 interviuri) și C32 (13 subiecți, 12 interviuri); analiza completă, cu toate citatele, e document separat.