

ASPECTE REFERITOARE LA MEDIUL EXTERN AL FIRMEI DIN DOMENIUL TURISMULUI ȘI PRINCIPALELE DESTINAȚII TURISTICE DIN ROMÂNIA

Preparator univ. **Adrian Liviu SCUTARIU**
Universitatea „Ștefan cel Mare” Suceava, România

Résumé

La connaissance du milieu externe est un élément essentiel pour chaque firme du domaine du tourisme. Le milieu externe comprend plusieurs catégories de facteurs externes: économiques, financiers, de management, démographiques, politiques, juridiques et naturels. La Roumanie a un potentiel naturel très bon pour le développement du tourisme. Bien qu'il existe beaucoup de points faibles pour le tourisme autochtone, les dernières années, il y a des efforts pour l'amélioration de ces aspects. Il est aussi nécessaire d'un management professionnel.

Mots-clés: management, financiers potentiels, démographiques, le développement du tourisme

JEL classification: L83, M20, Q00.

Pentru firmele românești de turism - și nu numai - cunoașterea mediului extern s-a impus cu atât mai stringent cu cât mentalitatea conducerii celor 50 de ani anteriori a avut la bază credința într-un mediu extern național liniștit, previzibil, planificabil și controlabil; ca urmare, acest mediu putea fi supus nevoilor întreprinderii, modelat în funcție de decizii globale, politice și sociale cărora economicul trebuia să le fie subordonat. Reacția mediului românesc în schimbare a fost drastică: doar cei care au înțeles importanța cunoașterii și adaptării la cerințe au supraviețuit.

În viziunea managementului strategic, investigarea permanentă a mediului extern este o etapă esențială a analizei strategice impusă de nevoia de a cunoaște și înțelege contextul și forțele concurențiale care acționează în cadrul acestuia, de a anticipa și gestiona schimbările care se produc, de a realiza un raport optim între vocația firmei, capabilitatea strategică și evoluțiile previzibile ale factorilor care-l compun. Chiar faptul că prognozele pe termen lung nu oferă certitudini obligă firma la o permanentă monitorizare a mediului extern. Ea va putea desprinde tendințe, dar cu siguranță nu va putea prezice evenimente. O abordare corectă a demersului strategic presupune o **studiere concomitentă** a mediului intern și extern organizației.

Prin definiție, mediul ambiant cuprinde toate elementele exogene întreprinderii europene, de natură economică, tehnică, politică și demografică, culturală, științifică, organizatorică, juridică, psihologică, educațională și ecologică care contribuie la stabilirea

obiectivelor acesteia, obținerea resurselor necesare, adoptarea și aplicarea deciziilor de realizare a lor. Deci, mediul extern cuprinde totalitatea elementelor (factorilor sau variabilelor) din afara organizației care o afectează într-un fel sau altul. O serie de autori fac distincție între *mediul extern general* sau *macromediul* și *mediul competițional, competitiv sau micromediul* între care stabilesc o relație ca de la general la particular. Considerăm justificată această distincție, întrucât:

- **mediul extern general** influențează firma prin intermediul unor tendințe pe termen lung și cu impact variabil asupra organizației; la rândul ei, firma - ca individ organizațional - îi poate influența unele componente pe termen lung, dar nu le poate controla și dirija;

- **mediul competițional specific** este cadrul cel mai apropiat de acțiune, cu care firma stabilește relații directe, în care factorii de influență și intensitatea manifestărilor se resimt direct și pe termen scurt; la rândul ei, firma poate influența acest mediu mult mai direct și mai eficient.

Mediul extern. Componente și influențe.

Mediul extern general al firmei este alcătuit din factorii exogeni de natură economică, tehnică-tehnologică, socio-demografică, juridică, managerială și ecologică ce pot influența direct sau indirect evoluția firmei. Analiza mediului extern general oferă posibilitatea identificării tendințelor generale de evoluție - la nivel zonal, național sau internațional - care, din punctul de vedere al firmei, se pot manifesta ca oportunități sau pericole. Este considerată **oportunitate strategică** posibilitatea materială de a realiza o mișcare strategică adecvată strategiei firmei, realizată la un cost mai redus decât al concurenților săi. Valorificarea oportunității se traduce pe planul eficienței și eficacității firmei într-o creștere ale cărei surse pot fi: economii la costul informațiilor, recunoașterea în avans față de concurenți a valorii unei resurse, stabilirea raportului optim între nevoile nesatisfăcute, manifestate ca cerere și capacitatea firmei de a le acoperi. Identificarea oportunităților depinde nu numai de cercetarea atentă a mediului, ci și de capacitatea firmei de a da o semnificație corectă informației obținute în avans față de alții. **Pericolele** sunt amenințări profilate de unele tendințe nefavorabile ale mediului extern a căror apariție ar putea împiedica realizarea obiectivelor strategice. Sursele pericolelor pot fi extrem de diferite: insuficiența informațiilor, lipsa competențelor

necesare acordării semnificației corecte a unei evoluții nefavorabile a mediului, apariția unor noi factori de influență a căror acțiune nu este suficient cunoscută. Ca și în cazul oportunităților, ceea ce este sesizat ca un pericol de o firmă poate fi complet ignorat de o alta; de asemenea, intensitatea manifestării uneia și aceleiași amenințări apărută în mediu poate fi diferită de la o firmă la alta, deoarece aprecierea ține cont de mărimea și structura resurselor.

Factorii economici includ componente complexe, mecanisme cu implicații ce se resimt asupra tuturor celorlalți factori. Studiarea lor oferă firmelor informații referitoare la oportunitățile și constrângerile dezvoltării, pericolele imediate sau de perspectivă, tendințe ce pot fi preîntâmpinate sau ocolite printr-o strategie adecvată: piața internă și externă, ritmul de dezvoltare economică, puterea de cumpărare a monedei naționale, potențialul financiar al economiei, politica fiscală, politica de credite, evoluțiile cursului schimb al monedei naționale, rata inflației, fluctuațiile prețurilor etc. Datele statistice arată, din păcate, influențele negative ale unora din factorii amintiți asupra firmelor din comerț și turism. Astfel, scăderea puterii de cumpărare a populației a influențat puternic și negativ cererea și consumul turistic. Veniturile populației au scăzut în 1999 la 56% față de 1990. În condițiile în care, în structura cheltuielilor totale de consum, produsele alimentare dețineau o pondere de 53,5% iar cele nealimentare de 29,3% pe total gospodării, este greu de crezut că în cei 17,2% rămași pot fi incluse cheltuielile pentru serviciile de turism.

Fiscalitatea este un alt factor economic cu o influență redutabilă asupra firmei. În România, nivelul fiscalității este unul dintre cele mai ridicate din Europa, taxele și impozitele directe și indirecte revănd, în proporție de peste 70%, veniturile populației; în plus, taxele care trebuie plătite în turism conțin o serie de componente care îngreunează situația agenților economici. Astfel, potrivit studiilor efectuate de Societatea Academică Română:

- taxele pe clădiri sau de stațiune pentru litoral sunt plătite pentru întreg anul fiscal, deși sezonul durează doar trei luni;

- agenții economici din turism sunt obligați să plătească 14 impozite centrale și 3 locale, taxele reprezentând 35% din prețurile practicate de hoteluri și restaurante;

- calitatea redusă a serviciilor publice oferite de administrațiile locale obligă agenții economici la cheltuieli suplimentare care dublează tarifele, plătitorii fiind obligați să-și gestioneze infrastructura pe propria cheltuială;

- rata profitului în turism este dintre cele mai scăzute din economie, 2-6% anual, care, alături de fiscalitatea excesivă, determină fraudă fiscală;

- comparativ cu România, în Turcia și Grecia taxele sunt de 4-5 ori mai mici, ceea ce determină nu

numai o creștere a turismului, ci și a sectoarelor conexe.

Potențialul financiar scăzut al țării dar, mai ales, lipsa de interes a autorităților față de acest sector economic a avut consecințe nefavorabile asupra firmelor românești nu numai pe plan intern, ci și în competiția cu țările vecine. Astfel, fondurile alocate de la buget pentru promovarea turismului românesc au fost în 2003 de 3,5 milioane euro, comparativ cu: Cehia - 8 milioane, Bulgaria -10 milioane, Polonia- 11 milioane, Ungaria-28 milioane, Turcia-76,8 milioane.

În acest context, studiile la nivel macroeconomic arată că turismul are un nivel scăzut de competitivitate generat de o serie de constrângeri sectoriale:

- *strategia adoptată la nivel de sector a fost cea a concurenței bazată pe prețuri mici și orientată spre turiști cu venituri modeste;*

- *strategiile axate pe calitate și performanță sunt puțin reprezentate;*

- *concurența puternică a unor țări din zonă (în ultima vreme, Bulgaria) face ca avantajul competitiv bazat pe prețuri mici să dispară;*

- *angajarea întârziată și defazată în dezvoltarea și promovarea unor produse turistice destinate unei cereri sofisticate;*

- *informații limitate privind segmentele de piață care solicită pachete de servicii scumpe;*

- *infrastructură inadecvată, degradată;*

- *absența unui cadru juridic de sprijin și a cooperării pe orizontală cu serviciile de logistică și cu oferta de produse din alte sectoare.*

Un factor cu influențe favorabile, în ultima perioadă, este *rata dobânzii*, cu tendințe evidente de scădere ceea ce ar trebui să se reflecte într-o sporire apreciabilă a investițiilor.

La nivelul anului 2004, investițiile străine în România au crescut cu 40% față de 2003, plasând România pe locul cinci în Europa Centrală și de Est. Totuși, investițiile străine pe cap de locuitor se situează sub nivelul multor țări din regiune.

Astfel, în timp ce la noi valoarea investițiilor străine directe pe locuitor a fost în 2004 de 200 dolari, Croația a atras 444 dolari, Cehia-254 dolari, Estonia - 665 dolari, Ungaria - 248 dolari. Estimările privind nivelul investițiilor străine pentru România în 2005 indică un maxim de 3,4 miliarde euro (față de 3,7 miliarde în 2004). (Ziarul Financiar, 22.02.2005)

Cursul valutar și fluctuațiile acestuia pot, de asemenea, avea mari influențe asupra mediului de afaceri. Extinderea relațiilor internaționale, tendința evidentă spre globalizare se reflectă în mediul extern al firmei creând oportunități sau pericole. Spre exemplu, puternica apreciere a leului din ultimele luni ale anului 2004 și începutul anului 2005 a creat mari probleme exportatorilor români dar adevărate șanse pentru importatori. Pentru industria hotelieră aprecierea leului este departe de a fi o oportunitate.

Factorii de management includ: strategia națională, sistemul de organizare a economiei naționale, sistemele de coordonare și control, mecanismele motivaționale, calitatea studiilor, metodelor și tehnicilor de management furnizate de teoria managementului. Proiectarea și implementarea unei strategii globale și/sau la nivelul unei ramuri de activitate poate determina, prin influențele exercitate, stimularea sau restricționarea anumitor activități, asigurarea accesului la anumite resurse, crearea de facilități pentru dezvoltarea anumitor zone sau sectoare de activitate. În acest sens, Ministerul Turismului a creat, în 1996-2000, o **Strategie de Dezvoltare a Turismului pe Termen Mediu** și un **Plan Strategic de Dezvoltare a Turismului în România**, ambele susținute cu finanțare PHARE. Din păcate, *instabilitatea instituțională*, frecvențele reorganizări ale ministerului (transformat într-o Agenție pentru turism și, ulterior, într-un departament din Ministerul Transporturilor), schimbarea frecvență a managementului nu au mai permis aplicarea lor. Tot ca o dovadă a instabilității organizaționale este faptul că a fost desființat Fondul de Garantare a Turismului, în locul lui fiind înființat Biroul de Promovare a Turismului.

Factorii demografici: numărul populației, ponderea populației active, structura socio-profesională, rata de ocupare, rata natalității și mortalității, durata medie a vieții influențează firma în privința volumului, structurii și calității ofertei de muncă. De asemenea, ei reprezintă în macromediul firmei de comerț și turism zona de formare a cererii și de exprimare a consumului. Spre exemplu, în România, sporul negativ al populației începând cu anul 1992 - 0,2% ajungând în 1999 la - 1,4%, paralel cu tendința de scădere a duratei medii a vieții de la 69,76 ani în 1989-1991 la 68,9 ani în 1995-1997 și 69,74 ani în 1997-1999 au determinat o diminuare a ponderii tinerilor. Pentru firmele de turism și comerț, ponderea de 37,8% a grupei de vârstă 15-40 de ani are o certă influență negativă, diminuând cererea și consumul.

Factorii socio-culturali: structura populației pe medii sociale, raportul dintre populația urbană și rurală, starea de sănătate, nivelul educației obligatorii, valorile, mentalitățile, tradițiile, obiceiurile influențează firma din punctul de vedere al atitudinilor și comportamentelor cu care personalul intră în firmă. Relația dintre gradul de urbanizare și cererea, respectiv consumul turistic poate fi considerată drept o relație pozitivă. Pe de-o parte acționează dorința cetățeanului de a evada din zgomotul, poluarea și agitația orașului, iar pe de altă parte, nivelul veniturilor care este, evident mai ridicat, comparativ cu mediul rural. În România, rata de urbanizare a atins cota maximă în 1997, fiind de 55%. Anii '98 și '99 au evidențiat o tendință de scădere a populației urbane, ca urmare a scăderii nivelului de trai. Desigur, pentru

firma de turism, acesta evoluție se poate constitui într-un pericol.

Factorii tehnici și tehnologici includ elementele ale căror influențe se resimt direct și imediat dar și influențe propagate.

Pentru firmele de comerț și turism, influențele se resimt pe o serie de planuri, cum ar fi:

- progresul tehnic evident al mijloacelor de transport. Atât în comerț cât și în turism se constată puternicul efort investițional al firmelor pentru a-și procura echipamente de transport eficiente, sigure, moderne. Acest efort este, însă, contracarat de starea deplorabilă a infrastructurii. Un studiu recent efectuat de WTTC privind starea tehnică a infrastructurii și care cuprinde 212 țări, plasează România pe locul 90, comparativ cu: Ungaria - locul 6, Slovacia -locul 9, Bulgaria-locul 18, Kazahstan - locul 25, Uzbekistan - locul 37, Kirghistan - locul 42;

- folosirea unor noi tehnologii în construcția noilor unități sau modernizarea celor existente;

- pătrunderea masivă a calculatoarelor cu implicații asupra comunicațiilor, promovării, realizării vânzărilor on-line.

Evoluția efortului investițional în progresul tehnic poate fi evidențiat prin volumul investițiilor. Din păcate, în comerț, hoteluri și restaurante, valoarea investițiilor a crescut doar de 2,9 ori în perioada 1990-1999, comparativ cu: poșta și telecomunicațiile - de 25,5 ori sau activitățile financiar-bancare și de asigurări - de 54,4 ori. Influența acestui factor s-a resimțit în mod direct, în ceea ce privește calitatea serviciilor, raportul calitate-preț și, în final, în numărul și valoarea contractelor încheiate cu marii tour-operatori europeni. Comparativ cu Bulgaria și Ungaria care au făcut mari investiții în baza hotelieră, România intră în atenția unor tour-operatori europeni ca Thomas Cook, TUI, Neckerman abia în ultima perioadă.

Factorii politici: politica economică și socială, politica științei și învățământului, politica externă influențează indirect firma, dar aceste tendințe sunt profunde și se resimt prin efectele lor pe un termen îndelungat. Spre exemplu, politica externă a țării de integrare în Uniunea Europeană exercită asupra mediului românesc o serie de presiuni dar și oportunități, mai ales pe planul transferului de tehnologii, cunoștințe, al învățării organizaționale, al metodelor și tehnicilor de management.

Aplicarea prevederilor acquis-ului comunitar în vederea integrării firmelor românești în economia U.E. va obliga firmele românești la eforturi considerabile pentru a face față competiției. Studiile efectuate atât în țară cât și la nivel European privind gradul de pregătire a firmelor din România comparativ cu cele din alte țări central europene, în vederea aderării la U.E. arată situația defavorabilă a României comparativ cu celelalte țări.

De remarcat faptul că studiul menționează pentru „hoteluri și restaurante” scoruri favorabile

comparativ cu alte sectoare în ceea ce privește cel mai mare grad de conformitate cu prevederile acquis-ului și cele mai moderate costuri de implementare a prevederilor acquis-ului comunitar. Cele mai semnificative efecte așteptate de firmele românești ca urmare a aderării la UE sunt:

- *consolidarea pe termen lung a competitivității;*
- *practici de afaceri mai transparente pe piața internă, reguli ale concurenței, ajutoare și achiziții de stat;*
- *acces la condiții mai competitive pentru achiziția de echipamente noi și IT;*
- *acces mai bun la piețele de capital european;*
- *facilitarea accesului la piețele UE;*
- *un flux sporit al investițiilor străine directe;*
- *lipsa forței de muncă datorită migrației.*

în ceea ce privește influența procesului de aderare asupra strategiei de firmă, studiile menționează faptul că, după Estonia, firmele din România sunt în cea mai mare proporție convinse de nevoia de a-și schimba strategia, iar eforturile de adaptare trebuie realizate cu resurse proprii (numai 25% din firmele românești sunt în căutarea unui partener strategic, comparativ cu Bulgaria, unde procentul se ridică la 43%).

Factorii juridici alcătuiți din ansamblul reglementărilor juridice - legi, decrete, hotărâri guvernamentale, ordine ale miniștrilor, decizii ale organelor conducerii locale - influențează prin constrângerile pe care le impun. Frecvența și ritmul modificării actelor normative pot determina o anumită instabilitate și genera o insecuritate în ceea ce privește efectul deciziilor adoptate și acțiunilor inițiate. Prin prisma factorului juridic, analiștii remarcă faptul că legea turismului este neclară, fiind frecvent amendată de către autorități.

Factorii naturali: Factorii naturali se constituie ca o premisă esențială pentru dezvoltarea turismului. Din punctul de vedere al factorilor naturali, România este una din țările favorizate. Cu o climă moderată, un relief variat, cu unice precum Delta Dunării, cu o faună în care se regăsesc încă specii dispărute din Europa, turismul românesc și-ar putea găsi un generos câmp de acțiune.

Turismul în România. Turismul ocupă în economia națională a României un rol foarte important. Rolul său a crescut în mod considerabil în ultimii ani și sunt depuse eforturi susținute la toate nivelurile - național, regional și local - pentru a stimula în continuare dezvoltarea sa. Un exemplu care confirmă acest lucru este și apariția Ghidului Practic „CENTRUL DE INFORMARE TURISTICĂ”, în 2004. Să încercăm o scurtă privire de ansamblu asupra poziționării turistice a României și asupra modului în care este apreciată dezvoltarea turismului în România din punct de vedere internațional. În ultimii ani turismul a avut un trend ascendent. Au existat rate anuale de creștere de circa 15% care au indicat un

progres clar, chiar dacă nu s-a pornit de la un nivel ridicat. În 2003 statisticile indicau la categoria sosiri un total de peste 5,3 milioane turiști. Așadar o creștere cu mai mult de 17% față de anul precedent. Din totalul turiștilor proveniți din Europa Centrală, turiștii germani se aflau în frunte cu aproximativ 380.000 de sosiri. Dezvoltarea turistică este diferită de la o regiune la alta: litoralul Mării Negre a înregistrat o stagnare relativă, cu toate că perspectivele de dezvoltare sunt totuși bune, iar în interiorul țării, în domeniul turismului individual, al turismului de nișă și al turismului activ s-a înregistrat o creștere considerabilă.

Litoralul Mării Negre. Mediile din Germania, în mod deosebit revistele de specialitate au semnalat că România, ca destinație în plin avânt, nu a putut ține totuși pasul cu Bulgaria și Croația în anul 2003. Dacă s-a luat în considerare doar numărul de persoane care și-au petrecut concediul în România, atunci am putea spune că afirmația este corectă. Doar creșterea globală a volumului de turiști nu poate fi cu siguranță singurul scop al României, care vrea să creadă că a învățat ceva din experiența dureroasă a altor destinații importante ale turismului de masă, destinații aflate la Marea Mediterană și a căror greșeli în strategia de dezvoltare a turismului s-au făcut abia acum simțite. Pe litoralul Mării Negre sunt în plină desfășurare îmbunătățirea infrastructurii, modernizarea multor hoteluri, calificarea resurselor umane și îmbunătățirea calității serviciilor, acțiuni care vor avea cu siguranță un impact pozitiv în anii care vor urma.

Ecoturism și turism cultural. Turismul ecologic și cultural a fost caracterizat ca fiind leitmotivul dezvoltării turistice a României în anul 2004. Aici lucrurile arată din fericeire mult mai bine și situația se anunță promițătoare și pentru viitor. Organizatorii străini laudă (pe lângă unele observații critice) evoluția anilor trecuți și așteptările pentru viitorul apropiat. Acest lucru este confirmat și de creșterea continuă a numărului agențiilor de turism din străinătate care includ România în programele lor. Dacă în broșura **România 2002** lista tour-operatorilor germani care vindeau România ca destinație turistică includea doar 54 de astfel de agenții, aceeași revistă editată pentru anul 2004, **România 2004**, a întrunit o listă cu peste 100 de astfel de tour-operatori. Cu toate aceste progrese înregistrate persistă din păcate o lipsă de informare cu privire la potențialul turistic al României. Multor organizatori le face plăcere să ofere grupurilor de turiști individuali (care sunt din ce în ce mai numeroși) o destinație „necunoscută”, care nu face parte din destinațiile așa-numite „la modă” și care este departe de fluxurile masive de turiști - România. Este o provocare nouă. Atunci când vând bine România ca destinație turistică au satisfacția de a trăi bucuria minunată a succesului, iar feedback-ul este pe măsura bucuriei lor. Mulțumirea lor are o serie de motive care sunt extrem de clare. Un motiv ar fi România - ea însăși, privită de mulți ca o călătorie în

timp. Un alt motiv ar fi românii - ospitalieri, primitivi, o experiență specială, cu totul diferită.

Delta Dunării, cu cei 5600 km² ai săi este un peisaj natural ecologic de importanță globală. Aici trăiesc peste 300 de specii de păsări. Delta poate fi vizitată cu ajutorul bărcilor, canoelor și a ambarcațiunilor cu velă.

O altă comoară rară a spațiului ecologic românesc este aria întinsă a Carpaților care se desfășoară peste țară ca un arc uriaș de 900 km. Nicăieri în Europa de vest și centrală nu mai există un **ținut păduros compact** atât de mare. Carpații reprezintă patria a peste un sfert din toți lupii, urșii și râșii din Europa. România dispune de peste 800 ținuturi protejate, dintre care 11 parcuri naționale și 6 parcuri naturale. Delta Dunării, Munții Retezat, munții Rodna au fost declarate rezervații ale biosferei. **Piatra Craiului și Parcul Național Retezat** sunt doar două dintre cele mai dezvoltate obiective care conferă denumirii „eco” o nouă dimensiune și calitate. La acestea se adaugă și cele peste zece mii de peșteri din țară, care, în frunte cu cele din **Munții Apuseni și Carpații de Sud-Vest (Mehedinți)** sunt atracții ecologice dintr-un peisaj intact care entuziasmează privitorul.

România este, fără doar și poate, un loc apropiat tuturor drumetilor și călătorilor care printre altele doresc să-și petreacă concediul în mijlocul naturii intacte. Ca urmare, numărul turiștilor care provin de pe piețele central-europene crește continuu. Mulți dintre ei vor să se bucure de vacanțe în **gospodării țărănești** autentice. Turismul rural este pentru populația de la țară singura posibilitate de a obține un venit suplimentar. Alături de dezvoltarea în cadrul comunităților locale a numeroase structuri individuale de cazare, în gospodăriile țărănești, se dezvoltă concomitent tot mai multe organizații locale, regionale, și naționale de promovare a ofertei turistice a diferitelor zone.

Și oferta de **vacanțe active** înregistrează rate de creștere. Tot mai mult persoane aflate în concediu vin în România pentru **drumetii, trekking, cățărare, călărie, excursii cu bicicleta, ciclism montan, trasee de off-road, canotaj și caiac, plimbare cu pluta, zboruri cu parapantă, trasee de vizitare a peșterilor și a minelor și** pentru multe altele. Organizatorii-adeesea firme mici, flexibile, specializate - care oferă concedii active se diversifică și sunt din ce în ce mai mulți pe piață.

Și în final, dar nu în cele din urmă, câteva cuvinte despre **turismul cultural**. Când vorbești despre turism cultural în România, îți vin imediat în minte mănăstirile medievale din Bucovina cu minunatele lor fresce exterioare, care sunt considerate moștenire culturală universală și se află sub protecția UNESCO: Voroneț, Moldovița, Sucevița, Humor, Arbore, Dragomirna, pentru a numi doar câteva. Nu mai puțin importante sunt minunatele **orașe medievale din Transilvania**, ca Brașov, Sibiu,

Sighișoara (unul din cele mai bine păstrate orașe medievale din întreaga Europă), Târgu Mureș, Cluj, precum și Castelul Dracula învăluit în legendă. Nu trebuie uitate și **bisericile medievale fortificate** din Transilvania, aflate și ele sub protecția UNESCO ca moștenire culturală universală. Aceste biserici sunt dovada unei culturi săsești de peste 800 de ani în Transilvania.

București, Parisul estului, cu variata sa ofertă culturală și febrila viață de noapte, nu poate rămâne neamintit în cadrul turismului cultural. Orașul s-a transformat în ultimii ani, din cenușiul oraș socialist, într-o adevărată bijuterie.

Pentru vizitarea lăcașelor culturale, a orașelor, mănăstirilor, bisericilor-fortăreață și a altor multe obiective turistice culturale se efectuează un mare număr de circuite și tururi, care se bucură de o popularitate crescândă. Acest lucru a devenit posibil datorită îmbunătățirii permanente a infrastructurii.

S-au făcut multe în turism și sunt încă multe de făcut. Dar eforturile susținute vor continua cu siguranță, pentru că sunt justificate. Desigur, mai există încă multe aspecte negative legate de activitatea turistică, care ar trebui remediate, și ne vom referi în continuare la câteva dintre acestea.

Doar 10% din hotelurile de pe litoralul românesc au un management eficient, majoritatea unităților având probleme în ceea ce privește organizarea, calitatea serviciilor, relațiile cu clienții și partenerii de contract. Reprezentații agențiilor de turism explică faptul că România nu poate atrage turiști străini în condițiile în care prețurile sunt duble față de cele oferite de alte destinații, cum ar fi Spania și Bulgaria, iar calitatea serviciilor este mai scăzută. Un exemplu în acest sens este evoluția numărului de zboruri charter spre stațiunile de litoral. Dacă din Belgia spre Bulgaria au fost anunțate pentru vara lui 2005 câte patru chartere pe zi, timp de patru luni, spre stațiunile de pe litoralul românesc nu a fost contractate până la sfârșitul lunii februarie 2005 nici un astfel de zbor cu plecare din Belgia. Hotelurile au fost cumpărate în mare parte de oameni care nu au nici o tangență cu turismul. A avea un hotel pe litoral este pentru ei un hobby și nu știu să conducă o astfel de unitate, afirmă reprezentanții agențiilor de turism. (Ziarul financiar, 24.02.2005)

Forțele motrice cu cele mai evidente influențe, atât asupra comerțului cât și asupra turismului, pot fi considerate, la ora actuală:

- inovările în marketing, mai ales prin înnoirea și diversificarea canalelor de distribuție;
- intrările unor firme mari pe piața românească, atât în turism (Hilton, Marriot, Howard&Johnson, Crown Plaza, Accor, Golden Tulip, etc.) cât și în comerț (Metro, Carrefour, Cora, Sellgros, Esplanada, Polus Center, Mol etc.). Este previzibil că, odată cu aderarea României la structurile europene, să-și facă simțite influențele și alte forțe motrice: schimbările pe termen lung a ratei de creștere, schimbări în structura

cumpărătorilor și în gama de utilizare a produselor, inovarea produselor, modificări în politica guvernamentală și în cadrul legislativ.

Piața firmei de turism se caracterizează prin faptul că, fiind concomitent producătoare/prestatoare și distribuitoare de servicii, este mai complexă, constituind un mixaj între caracteristicile firmei de producție și cea de comerț.

Definită ca locul de întâlnire al confruntării cererii cu oferta, al cumpărătorilor cu vânzătorii și de stabilire a prețului - presupune o analiză a principalelor componente și caracteristici în vederea delimitării și caracterizării ei. Componentele pieței specifice firmei care interesează direct din punctul de vedere al managementului strategic sunt:

- **cererea**, respectiv volumul total care poate fi achiziționat de un grup de consumatori, dintr-o arie geografică, într-o anumită perioadă de timp, în funcție de preț. Un prim element de analiză îl constituie identificarea *elasticității cererii în funcție de preț și de venit*. Identificarea factorilor de influență reprezintă un demers important în delimitarea și caracterizarea cererii: sezonalitatea, moda, presiunea produselor de substituție etc.

Spre exemplu, datele furnizate de Institutul Național de Cercetare și Dezvoltare în Turism arată o creștere a cererii pentru serviciile de turism la nivelul anului 2004 comparativ cu 2003. România a fost vizitată de 1,6 milioane turiști străini față de numai 1 milion în 2003. Cu toate acestea, încasările României din turism au stagnat față de 2003, situându-se la 750 milioane euro. (Ziarul Financiar, 20.12.2004)

Din punctul de vedere al firmei, nivelul cererii este puternic influențat de nivelul cheltuielilor de marketing, fiind considerat chiar o funcție a acestor cheltuieli. Creșterea cheltuielilor de marketing determină o creștere a nivelului cererii, dar relația nu este direct proporțională. Cererea poate crește până la un anumit nivel, limitat de potențialul pieței (nivelul cel mai înalt al cererii la un moment dat). Întrucât cererea este variabilă în timp sub influența unei mulțimi de factori, cu acțiune directă sau indirectă, ea trebuie studiată ca nivel și mod de manifestare, în permanență;

- **oferta**, respectiv cantitatea dintr-un bun economic pe care un producător sau toți producătorii pot și sunt dispuși să o vândă în decursul unei perioade de timp, la un anumit preț unitar. Oferta poate fi influențată de nivelul prețurilor, respectiv al costurilor unitare, nivelul veniturilor, numărul competitorilor-jucători pe aceeași piață, nivelul prețurilor produselor de substituție etc. Factorii specifici cu influență majoră trebuie monitorizați permanent și anticipați ca evoluție;

- **cota de piață** reprezintă cererea satisfăcută de firmă. Mărimea cotei de piață depinde de raportul calitate-preț, de percepția consumatorilor asupra valorii adăugate, de capacitatea de a face față

concretenței, de orientarea în raport cu nevoile implicite și explicite ale consumatorilor;

- **cota relativă de piață** se stabilește ca raport între cota de piață a firmei și cea a principalului concurent. În cazul firmelor cu poziție de lider, cota relativă de piață se calculează prin raportare la concurentul următor ca poziție;

- **poziția pe piață** - în funcție aceasta, firma poate fi: lider al pieței, componentă a grupului firmelor de vârf, următor al liderului, firma „ostaș”, firma periferică, nou venit agresiv.

- **concurența** presupune o analiză mai detaliată deoarece cunoașterea tipului, mecanismului și intensității ei este esențială pentru proiectarea unui anumit comportament strategic.

• *Tipul concurenței* se referă la concurența exercitată pe piața de tip monopolistic, de monopol, de oligopol etc.

• *Intensitatea concurenței*, analiză efectuată, de regulă, potrivit modelului lui M. Porter, prin cele cinci forțe competitive:

- potențialii competitori și amenințarea pătrunderii lor pe piață;

- furnizorii și puterea lor de negociere;

- cumpărătorii și puterea lor de negociere;

- produsele de substituție și amenințarea pe care o reprezintă pentru produsele firmei;

- intensitatea rivalității dintre firme.

Profesionalismul și competențele manageriale au un rol important în fundamentarea și aplicarea unor strategii de succes.

Pentru fundamentarea strategiei se poate folosi analiza matricială în vederea radiografierii situației de ansamblu - interne și externe - și identificării orientărilor și opțiunilor majore care pot fi adoptate de firmă.

Analiza SWOT. Acest model de analiză utilizează atu-urile și slăbiciunile firmei paralel cu șansele și pericolele generate de mediu pentru a indica un tip de strategie care să se potrivească cerințelor mediului extern și capabilităților strategice ale firmei.

Combinarea celor patru categorii de informații în cadrul unei matrici - în care pe axa Ox ce plasează aspectele interne, iar pe Oy aspectele externe - oferă posibilitatea identificării opțiunilor strategice celor mai adecvate, comparativ cu capabilitățile strategice ale firmei și cu exigențele mediului extern.

Tabel nr. 1 Analiza SWOT a firmei din domeniul turismului.

	Strengths Puncte forte	Weaknesses Puncte slabe
	1. Potențial înalt de creativitate 2. Stabilitatea personalului 3. Existența clienților tradiționali.	1. Uzură fizică și morală a utilajelor; 2. Metode de management tradiționale; 3. Potențial financiar scăzut
Opportunities- Opportunități	I. Utilizarea aspectelor pozitive pentru valorificarea oportunităților	II. Diminuarea aspectelor slabe și valorificarea oportunităților
1. Creștere economică reală; 2. Cadru juridic favorabil investițiilor străine; 3. Transfer de tehnologii.		
Threats- Amenințări	III. Folosirea aspectelor pozitive pentru a elimina sau diminua amenințările	IV. Diminuarea aspectelor slabe și evitarea pericolelor
1. Intensificarea concurenței; 2. Îmbătrânirea populației		

Acest instrument de analiză poate fi utilizat atât pentru ansamblul firmei, cât și pentru a evalua situația diferitelor activități aflate în portofoliul firmei. Mai mult decât atât, folosind punctele forte și slabe identificate pentru la nivel de firmă, poate fi evaluată situația prin raportarea la un „profil ideal”, cerut de mediul extern sau poate fi realizată o analiză capacității concurențiale a firmei comparativ cu firmele reprezentative din acest punct de vedere.

Studierea mediului ambiant și a interrelațiilor dintre acesta și întreprinderea europeană, în contextul iminentei integrări în Piața Unică Europeană, reprezintă o problemă fundamentală. La soluționarea ei un rol aparte revine managementului, capabil să asigure o cunoaștere realistă și completă a variabilelor exogene și endogene care influențează întreprinderea europeană.

Necesitatea abordării mediului ambiant pentru managementul întreprinderii europene poate fi argumentată în felul următor:

- cunoașterea evoluției mediului ambiant contribuie la integrarea armonioasă a întreprinderii europene în sistemul economic al Pieței Unice Europene, prin modificarea factorilor de mediu;
- contribuie la succesul procesului de elaborare a strategiilor și politicilor de întreprindere, prin fundamentarea științifică a acestuia;
- luarea în considerare a factorilor de mediu influențează întregul ansamblu de asigurare a resurselor umane, materiale, financiare și informaționale de care întreprinderea europeană are nevoie pentru funcționarea și dezvoltarea sa normală;
- cunoașterea și influențarea evoluțiilor factorilor de mediu ajută la asigurarea unor subsisteme organizatorice și informaționale eficiente și la adoptarea și aplicarea de decizii eficiente.

BIBLIOGRAFIE:

1. Băcanu, B., (2000) - *Management strategic*, Editura Teora, București
2. Căprărescu, Gheorghita, (2005) – *Managementul strategic al firmei de comerț și turism*, Editura Rosetti, București
3. Durand, R.,(2003) - *Guide du management strategique*, Dunod, Paris
4. Ministerul Transporturilor, Construcțiilor și Turismului, Autoritatea Națională pentru Turism, Programul German de Promovare Economică și Ocupare a Forței de Muncă (coordonatori), autori: Winfried Hildebrandt, Markus Maurin, Carmen Chașovschi - *Centrul de informare turistică – Ghid practic*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2004
5. Petrescu, Ion, (2004) – *Management european*, Editura Expert, București
6. Stavarache, G.- *Ce trebuie să facem pentru a nu pierde turiști*, Ziarul financiar, 3.09.2004
7. Vass, A., (2004) - *Evaluarea performanțelor naționale și sectoriale ale comerțului exterior al României*, Economica, I.R.L.I. anul XIII nr. 3
8. Zaman, G., (2004) - *Pregătirea firmelor românești pentru aderarea la UE*, Economica, I.R.L.I. anul XIII nr. 3.
9. * * * Anuarul statistic al României, 2003