



**ONCIOIU IONICA  
NEDEA ANCA**

**COMPETITIVITATEA ÎN TURISM  
ÎN CONTEXTUL  
CRIZEI ECONOMICE**

## CUPRINS

<b>Capitolul 1. MEDIUL CONCURENȚIAL AL FIRMEI TURISTICE.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Firma turistică.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Forțele mediului concurențial în turism.....</b>	<b>6</b>
<b>1.3. Caracteristicile mediului concurențial în turism.....</b>	<b>15</b>
<b>1.4. Evoluția mediului concurențial. Factori de influență .....</b>	<b>19</b>
<b>1.5. Analiza mediului concurențial în turism.....</b>	<b>28</b>
<b>Capitolul 2. COMPETITIVITATEA ÎN TURISM.....</b>	<b>36</b>
<b>2.1. Competitivitatea în noile condiții ale globalizării vieții economice.....</b>	<b>36</b>
<b>2.2. Elemente determinate ale competitivității în turism .....</b>	<b>44</b>
<b>2.3. Orizontul competitivității în turismul românesc .....</b>	<b>46</b>
<b>2.4. Management - marketing competitiv în turism .....</b>	<b>55</b>
<b>2.4.1. Managementul competitivității în turism .....</b>	<b>55</b>
<b>2.4.2. Marketingul competitivității în turism .....</b>	<b>60</b>
<b>Capitolul 3. PERFORMANȚĂ – RENTABILITATE ÎN TURISM .....</b>	<b>72</b>
<b>3.1. Relația eficiență – rentabilitate - performanță.....</b>	<b>72</b>
<b>3.2. Rentabilitatea firmei turistice .....</b>	<b>79</b>
<b>3.2.1. Aspecte conceptuale și factori de influență.....</b>	<b>79</b>
<b>3.2.2. Analiza indicatorilor parțiali ai rentabilității .....</b>	<b>85</b>
<b>3.2.3. Analiza rentabilității pe baza ratelor în turism și analiza factorială a acestora ...</b>	<b>87</b>
<b>3.3. Optimul rentabilității firmei turistice .....</b>	<b>87</b>
<b>BIBLIOGRAFIE.....</b>	<b>93</b>

# CAPITOLUL 1

## MEDIUL CONCURENȚIAL AL FIRMEI TURISTICE

Mediul concurențial al firmei este în principiu mediul extern al acesteia, deși există situații în care un anumit fel de concurență se manifestă și în interiorul firmei, concurență ce este evidentă în cadrul lanțurilor hoteliere, rețelelor de alimentație publică etc.

Atunci când o firmă dorește să aibă control asupra dezvoltării sale, trebuie să caute să identifice influența factorilor de mediu, a oportunităților de pe piață dar și a elementelor ce tind să amenințe buna desfășurare a activităților sale. Managerii trebuie să administreze resursele firmei pe care o conduc în așa fel încât să exploateze oportunitățile și să contracareze elementele cu impact negativ.

### 1.1. FIRMA TURISTICĂ

Activitatea economică se desfășoară în cadrul și prin intermediul unor entități individualizate și autonome. Aceste entități autonome își au originea într-o diversitate de factori și condiții: distribuția inegală a resurselor în teritoriu, inițiativa particulară a subiecților de proprietate, manifestările agenților specializați, posibilități multiple de utilizare rațională a resurselor etc.

Unitățile economice contemporane care susțin oferta de bunuri și servicii sunt deosebit de variate ca profil (industriale, agricole, de construcții, de consultanță juridică etc.); ca dimensiune (mici, mijlocii, mari); ca nivel de înzestrare tehnică (manufacturi, unități mecanizate, automatizate etc.)<sup>1</sup>.

Întreprinderea este acea unitate economică producătoare care se caracterizează printr-un gen specific de activitate, printr-o funcționalitate și organizare tehnologică, prin capacitatea de a produce anumite bunuri, de a se conduce și gestiona rațional, precum și prin autonomia sa financiară.<sup>2</sup>

În jurul acestei unități polarizează subunitățile și marile unități, motiv pentru care ea este considerată unitate de bază. “Întreprinderea este un mini-sistem de coordonare și cooperare, care răspunde principiului de coordonare ierarhică”. Firma nu este decât un set de contracte cu un

---

<sup>1</sup> N. Dobrotă - Economie Politică, Ed. Economică, București, 1997, pag. 120

<sup>2</sup> Idem - pag. 12

agent central - utilizatorul, întreprinzătorul, căruia i se încredințează responsabilitatea de a conduce și gestiona, de a face să se execute multitudinea de contracte care definesc în mod explicit și implicit condițiile în care întreprinderea poate să dispună de resursele ce-i sunt puse la dispoziție de acționari, bănci, manageri etc.

R. Lanquar în lucrarea “L’conomie du tourisme” este de părere că “întreprinderea este locul de întâlnire al factorilor de producție sau input-urilor, definite ca resurse umane sau de muncă, resurse naturale și resurse de capital. Scopul oricărei întreprinderi este de a maximiza diferența dintre valorile de achiziție a factorilor de producție și câștigurile din vânzarea produselor sau serviciilor (output-urilor)”.

Activitatea unei firme este rezultatul propriei gestiuni dar și a influențelor externe pe care le suportă. Cu alte cuvinte, firma își desfășoară activitatea în cadrul unui mediu ambiant care îi este specific.

La modul general, mediul ambiant reprezintă ansamblul firmelor, organizațiilor și indivizilor, precum și ansamblul factorilor care influențează sau pot influența comportamentul unei firme.

În literatura de specialitate există două abordări referitoare la mediul ambiant al firmei: abordarea macroeconomică care apreciază că firma este o componentă a mediului său ambiant și abordarea microeconomică care apreciază că mediul ambiant este definit numai prin influențele care vin din exteriorul firmei. Deci, mediul firmei poate fi segmentat în: micro și macromediu, pe de o parte, și în mediu intern și mediu extern pe de altă parte.

Micromediul cuprinde mediul intern și ansamblul întreprinderilor, organizațiilor și indivizilor din cadrul mediului extern - în general variabile controlabile.<sup>3</sup>

Macromediul grupează variabile necontrolabile ce cuprind mediul economic, geografic, natural, tehnologic, cultural și politico-legislativ.

Activitățile turistice sunt extrem de variate, interdependența dintre acestea, legăturile existente între acestea și alte ramuri ale economiei naționale, diversificarea motivațiilor precum și creșterea numărului de factori cu acțiune de durată și spațiere care influențează raporturile dintre cerere-ofertă au făcut ca turismul să devină o adevărată industrie, al cărui rol este în continuă creștere.

Organizarea activității turistice urmărește sincronizarea și corelarea acestui domeniu cu

---

<sup>3</sup> G. Cârstea (coordonator) - Analiza strategică a mediului concurențial - Ed. Economică, București, 2002, pag. 23

celelalte ramuri ale economiei, integrarea turismului în sistemul funcțional unitar al economiei, în strategia generală a dezvoltării.

Fiind foarte fragmentată, activitatea turistică prin caracteristicile sale pe de o parte, capătă dimensiunea unei industrii în care costurile factorului capital sunt foarte ridicate (infrastructură, echipamente), investițiile se amortizează lent. Pe de altă parte, este o industrie în care factorul muncă are o contribuție ridicată, este constituită dintr-un lanț de întreprinderi mici și mijlocii al căror rol este strategic în dezvoltarea armonioasă a turismului și în care preponderența o dețin unitățile familiale și intermediarii de călătorii ce asigură distribuția produsului turistic către clienți, așa cum demonstrează experiența țărilor cu tradiție în domeniul turismului.

Întreprinderea turistică, ca orice altă întreprindere este considerată o entitate autonomă de producție, ce dispune de un patrimoniu și al cărei viitor depinde de vânzarea produselor sau serviciilor turistice, de buna gestionare a resurselor interne și externe. În baza proprietății private, întreprinderea își determină obiectivele și de aici rezultă autonomia acesteia; în ceea ce privește patrimoniul firmei acesta este format din totalitatea bunurilor nemateriale și materiale, bunuri ce alcătuiesc substanța materială a acesteia, împreună cu renumele, imaginea de marcă, know-how.

Întreprinderea turistică vizează maximizarea profitului, scop ce presupune combinații ale factorilor de producție cele mai puțin costisitoare și scara de producție cea mai avantajoasă.

Întreprinderile turistice pot fi structurate pe următoarele grupe:

Întreprinderi hoteliere, similare și complementare acestora cuprind unități care servesc cazării și alimentației publice ale turiștilor: hanuri, campinguri, hotelărie lejeră (pensiuni familiale, case de oaspeți, ferme de vacanță etc.), hoteluri clasificate în diferite categorii funcție de gradul de confort și lux, stabilimente de alimentație publică ușoară și de stil (baruri, autoserviri, cantine, cluburi, restaurante regionale sau de lux etc.).

Întreprinderi de transport colectiv: companii de transport persoane, companii de căi ferate, de aviație, organizatori de croaziere, închiriatori de mașini.

Întreprinderi de animație (agrement) : asociații, case de cultură, teatre, cluburi, cazinouri, săli de jocuri, discoteci, parcuri de distracții, cluburi de vânătoare și pescuit, cluburi de bowling, biliard etc.

Agenții și organizatorii de călătorii, respectiv intermediarii dintre producători (cei de mai sus) și consumatori (turiștii). Aceștia asigură conceperea și distribuția unor produse turistice complexe. Pentru delimitarea activității de concepere de cea de distribuție trebuie făcută

distincția între agenții “angroșiști” și organizatori pe de o parte, și agenții “detailiști” pe de altă parte.

Organizația Mondială a Turismului (WTO) definește organizatorii sau fabricanții (angroșiștii) ca fiind cei care alcătuiesc, prepară înainte ca cererea să fie formată, călătoriile și sejururile organizând transportul, rezervând diferite mijloace de cazare și propunând o serie de servicii de bază și complementare. A doua categorie, agenții detailiști furnizează publicului informații asupra călătoriilor posibile, cazări și alte servicii incluzând onorariile și condițiile de servire.

Ca și în alte sectoare ale economiei, utilizarea economică a produsului se exprimă prin consum iar între elementele structurale ale sistemului unităților de bază ce produc și intermediază servicii pentru turiști, se realizează legături directe și indirecte cu scopul satisfacerii la un nivel cât mai înalt a cererii turiștilor.

De aceea, antrenarea prestațiilor de servicii turistice, alegerea intermediarilor și adoptarea deciziilor cu privire la canalele de distribuție ce se vor folosi reprezintă o problemă deosebit de complexă.

Opțiunea pentru un anumit tip de distribuție este strâns legată de eficiența măsurilor de pătrundere pe diferite piețe, ceea ce presupune analiza măsurilor în care produsul turistic, politica tarifar-valutară, promovarea și canalele de distribuție influențează cererea și a reacțiilor cererii și ale ofertei concurente față de oferta produsului turistic pe care îl prezentăm.<sup>4</sup>

Desigur, nivelul de bază al activității turistice integrează în structura sa funcțional organizatorică și alte unități care concură, direct sau indirect, la asigurarea viabilității acestui sector, și anume: mass-media, jurnalele și revistele specializate pe turism, agenții de publicitate turistică, firmele de consulting, instituțiile specializate în investiții turistice și, nu în ultimul rând, școlile și societățile de formare profesională în turism.

Pe cât de sensibilă la diversele influențe ale mediului extern - ca majoritatea firmelor de altfel - întreprinderea turistică este pe atât de complexă. Ea este un sistem deschis - întreținând schimburi cu mediul sub forma fluxurilor de intrare și de ieșire - și, totodată, un sistem complex, deoarece relațiile cu mediul sunt numeroase și variate.

Activitatea de piață a întreprinderii este marcată de prezența în spațiul mediului a unui număr variabil de firme concurente.

---

<sup>4</sup> T. Cosmescu - Turismul - Ed. Economică, București, 1998, pag. 130

## 1.2. FORȚELE MEDIULUI CONCURENȚIAL ÎN TURISM

Problematika analizei mediului concurențial al firmei și al forțelor care acționează în cadrul acestuia a căpătat noi dimensiuni în lucrările de referință ale lui Michael Porter, care tratează mecanismele concurențiale în care sunt implicați firme care, indiscutabil, unele vor fi câștigătoare iar altele nu, datorită diferențelor existente între ele în ceea ce privește poziția competitivă și avantajul competitiv pe care îl dețin. Porter susține că, însumarea forțelor care acționează asupra mediului concurențial determină rentabilitatea potențială a unei ramuri de activitate.

Modelul propus de Porter a devenit element de referință la scară mondială, în literatura de specialitate și în practica managerială pentru caracterul său sintetic și pentru faptul că identifică clar forțele cele mai intense comune piețelor specifice tuturor industriilor ce sunt generate de acțiunile și reacțiilor firmelor rivale ce operează pe piețele respective, în ciuda diferențelor existente în același timp între piețe și în concordanță cu strategia competitivă a acestora.

Strategia competitivă a unei firme este cea stabilită și urmată în dorința de a obține succesul pe piață, respectiv a unor avantaje față de firmele concurente.

Strategiile competitive ale firmelor prezintă câteva caracteristici ale orientării și manifestării efectelor lor pe piață și anume:<sup>5</sup>

- sunt stabilite în funcție de capacitatea managementului de vârf al firmelor de reprezentare corectă și de previzionare realistă a tendințelor ce se manifestă pe piață, de existența unor forțe stimulative și a unor restricții în mediul socio-economic, precum și de rezultatele generate de aplicarea strategiilor respective;
- au cele mai mari șanse de succes pe piață atunci când se axează pe competențele distinctive deținute de firme, ceea ce face ca imitarea sau contracararea lor de către alte firme să fie simțitor îngreunată și, în consecință, fără prea mari șanse de succes;
- sunt stabile atâta vreme cât asigură realizarea unor performanțe economico-financiare bune și progresive sau, cel puțin, menținerea poziției dobândite de firme pe piață;
- sunt modificate ori de câte ori forțele competitive de pe piață își intensifică acțiunea, cu alte cuvinte atunci când unele firme rivale se angajează în noi strategii;
- interferă cu strategiile firmelor rivale și cu tendințele manifestate pe piață, în sensul că

---

<sup>5</sup> C.Russu - Management strategic - Ed. All Beck, București, 1999, pag. 96

sunt determinate profund de acestea și, la rândul lor, le influențează la un nivel comparabil de intensitate; în consecință, strategia fiecărei firme de pe piață este, deopotrivă, activă și reactivă în raport cu piața în ansamblu și cu fiecare dintre firmele rivale în parte.

Forțele care acționează într-un mediu concurențial sunt:

- 1. Rivalitatea dintre firmele concurente;**
- 2. Barierele în calea celor care doresc să intre pe piață;**
- 3. Puterea de negociere a cumpărătorilor (turiștilor);**
- 4. Puterea de negociere a furnizorilor (prestatorilor);**
- 5. Amenințarea pe care o reprezintă substituenții pentru respectivele produse/servicii**

În turism, rivalitatea se referă la intensitatea comportamentului concurențial în interiorul ramurii.

Factorii care determină intensitatea rivalității potrivit modelului propus de Porter sunt:

1. Creșterea lentă sau scăderea cererii turistice;
2. Costurile fixe ridicate;
3. Concurenți imprevizibili și diversificați;
4. Ciclicitatea vânzărilor și funcționarea intermitentă sub capacitate;
5. Preferințele cumpărătorilor pentru anumite produse/servicii ale unor anumite firme și atașamentul lor față de acestea;
6. Intensitatea barierelor la ieșire.

Comportamentul concurențial privește aspecte precum tendințele permanente de depășire a concurenților prin reduceri de preț, diversificarea produselor/serviciilor turistice, publicitate mai mult sau mai puțin agresivă, campanii promoționale, creditarea distribuitorilor de produse turistice. Activitatea concurenților în sectorul turistic poate fi intensă sau slabă funcție de dorința firmelor turistice de a-și păstra cota de piață fără a afecta echilibrul pieței printr-o instigare la războiul prețurilor. Datorită numărului mare de firme rivale de pe piața turistică se manifestă și o diversitate de strategii ale căror obiective au mari șanse de reușită însă, dacă asociem multitudinea firmelor cu înscrierea dimensiunilor lor în limite restrânse, desfășurarea unei competiții intense și corecte pe piața turistică nu mai este un ideal ci o realitate.

Intensitatea concurenței de piață și gradul de diferențiere al produselor/serviciilor turistice se



află într-o relație de inversă proporționalitate deoarece costurile pe care le presupune schimbarea preferințelor cumpărătorilor de la un produs/serviciu la altul sunt ne semnificative. Dacă produsele sau serviciile concurente sunt puternic diferențiate din punct de vedere al costurilor, al facilităților de plată, al serviciilor auxiliare oferite, atunci acest factor devine extrem de restrictiv, ceea ce duce la diminuarea intensității competiției și permite firmelor să-și consolideze pozițiile pe piață.

Firmele turistice au o capacitate diferită de a utiliza instrumentele competitive funcție de intensitatea competiției de pe piață. Cererea turistică este influențată de sezonalitatea activităților a cărei amploare și frecvență are consecințe directe atât asupra turismului și a eficienței acestuia cât și asupra altor ramuri ale economiei. Concentrarea cererii turistice în anumite perioade ale anului, ca principal aspect de manifestare al sezonității, duce la practicarea unor prețuri foarte ridicate la produsele/serviciile turistice comercializate, suprasolicitarea mijloacelor de transport, a spațiilor de cazare și alimentație, a celorlalte servicii și a personalului de servire, determinând calitatea slabă a serviciilor, nemulțumirea turiștilor; când dimpotrivă, cererea turistică scade în perioadele de extrasezon sau sezon intermediar, capacitățile respective rămân practic nefolosite sau au un grad de utilizare foarte scăzut iar pentru a menține un volum al vânzărilor firmele recurg la diverse pachete de servicii oferite turiștilor gratuit sau facilități de plată etc.

Numărul firmelor turistice dispuse să-și asume riscuri mai mari prin inițierea unei strategii noi crește în măsura în care potențialele avantaje rezultate din aplicarea acesteia sunt mai promițătoare. Trebuie luate în considerare posibilele reacții ale firmelor concurente la schimbarea strategiei unei firme: dacă aceste reacții se produc cu întârziere sau sunt absente, firma care inițiază schimbarea strategiei sale are suficient timp pentru a câștiga avantaje substanțiale din mișcarea făcută (first-mover advantage), greu de recuperat de către firmele concurente.

Există o relație de proporționalitate directă între intensitatea competiției de pe o piață și intensitatea barierelor la ieșirea de pe piața respectivă, în primul rând nivelul costurilor de ieșire. Este evident că atunci când costurile ieșirii de pe o piață sunt mari, firmele preferă să rămână pe piața respectivă, și să se înfrunte cu alte firme existente, chiar în condițiile în care profiturile sunt mici sau se înregistrează pierderi.

După M. Porter, analiza concurenților ar solicita următoarele etape:

1. Stabilirea concurenților actuali și potențiali urmată de obținerea informațiilor privitoare

la obiectivele de piață ale acestora, reprezentările lor despre ei înșiși și despre ramura în care activează, identificarea strategiilor actuale ale concurenților și determinarea principalelor abilități ale acestora.

2. Sinteza judecăților de valoare asupra concurenților prin care se poate estima profilul reacției fiecărui concurent față de posibili pași strategici ai firmei sau față de modificările mediului.

Analiza concurenților prezentată de Porter este o metodă cuprinzătoare cu privire la viitor, care are în vedere și factori motivaționali. Ea este o operațiune complexă și presupune o colectare sistematică și continuă de informații și presupune o mare risipă de energie - fapt pentru care este practică de firme mari și active pe plan internațional.

Deoarece analiza concurenților este atât de complexă, firmele își formulează strategiile pur intuitiv, pe baza unor impresii generale despre situația concurenței. Un astfel de procedeu ar putea provoca acțiuni rapide. În primul rând, în cazul întreprinderilor mici și mijlocii lipsa analizei concurențiale este una dintre slăbiciunile principale ce poate constitui și motivul unor insuccese.<sup>6</sup>

În viziunea lui M.R. Luttgens, etapele care pot fi parcurse în analiza concurenței sunt următoarele:<sup>7</sup>

- definirea celor mai importanți concurenți și a importanței lor relative pe piață;
- portofoliul de produse (analiza produselor concurente, având în vedere atractivitatea lor);
- creșterea încasărilor din prestări servicii turistice/comercializarea la un nivel ridicat a produselor turistice și a cotelor de piață corespunzătoare;
- descrierea structurilor de desfacere și de distribuție;
- determinarea punctelor forte și a celor slabe în ceea ce privește forțele de vânzare;
- analiza măsurilor de prelucrare a pieței (strategii de comunicare);
- participarea la întregul volum de publicitate (share of voice);
- sinteză și concluzii: amenințări și șanse pentru firmă.

Autorul propune în continuare un model chiar care cuprinde denumirea celor mai importanți concurenți/produse și mărimea pieței acestora.

Dinamica actuală a concurenței se află în strânsă legătură multiplele provocări ale pieței. Pe

---

<sup>6</sup> N.Al. Pop (coord.) - Marketing strategic - Ed. Economică, București, 2000, pag. 120

<sup>7</sup> M. R. Luttgens - Marketingplanung. Von der Unternehmensstrategie zur operativen Marketingplanung-Crusjus,

de o parte, produsele se caracterizează printr-un nivel al calității comparabil și printr-o relativ ridicată intersanjabilitate. Pe de altă parte, motivația și comportamentul consumatorului față de cumpărare se caracterizează printr-o complexitate și printr-o polarizare în creștere. În al treilea rând, se accentuează procesul de penetrare pe piață a diferitelor mărci și se amplifică lupta acestora pentru a câștiga un loc stabil în conștiința consumatorilor.

Potențialii intrați pe piața turistică pot produce modificări semnificative în sector prin capacitățile de producție și resursele pe care le introduc în competiție, prin eforturile intense pe care le desfășoară pentru a se introduce avantajos pe piață și prin posibilele noi concepții strategice pe care le promovează.

Dacă intră noi firme în sector, ele aduc un surplus de capacitate. Când cererea nu crește pentru a absorbi acest supliment, noile venite trebuie să lupte pentru a câștiga o parte din cererea existentă. Însă, pentru a-și face loc, ele pot concura fie reducând prețurile, fie îmbunătățind caracteristicile produselor, fie ambele metode. Efectul net al noilor intrări va fi, probabil, scăderea nivelului general de rentabilitate al sectorului respectiv. Intrarea este îngreunată de existența barierelor, care au multe surse.

Barierile la intrare pe piață constituie determinanții esențiali ai amenințării pe care potențialii intrați o prezintă pentru firmele existente pe piața respectivă. Aceste bariere sunt următoarele:

1. economiile de scară;
2. beneficiile experienței;
3. accesul la know-how;
4. loialitatea clienților față de o marcă;
5. cerințele de capital;
6. accesul la canalele de distribuție;
7. costurile de reorientare ridicate;
8. politicile guvernamentale;
9. accesul la factorii de producție cu cost scăzut.

**Economiile de scară** reprezintă scăderea costului mediu al prestației datorită creșterii volumului producției. Liderul pieței sau marii producători ce beneficiază de avantajul reducerii costurilor vor pune accent în cadrul procesului competițional pe strategia de preț.

Putem asocia reducerea costurilor unor etape specifice activității firmei. Astfel, inițial, prețurile sunt mai reduse decât costurile, această situație fiind generată de necesitatea investirii unor importante sume de bani în echipamente tehnologice, infrastructură, mijloace circulante etc. În etapa următoare, în condițiile în care cererea și vânzările cresc, prețurile depășesc costurile, înregistrându-se o creștere semnificativă a veniturilor obținute de firmă. În această etapă, datorită măririi volumului de producție și menținerii constante a cheltuielilor fixe, prețul produsului turistic scade, dar cu rată mai mică decât cea a reducerii costurilor, producătorul obținând o rată ridicată a profitului marginal. Din momentul în care ciclul de viață al produsului atinge pragul de maturitate, accentul va fi pus pe relația preț-cost, pe reducerea costurilor și obținerea de profituri.

Reducerea costurilor este generată în principal de menținerea nivelului costurilor fixe în condițiile în care producția crește, ceea ce va permite reducerea costului pe unitatea de produs.<sup>8</sup>

Scăderea costurilor totale este determinată și de un alt factor și anume - specializarea. Adam Smith susține în lucrarea “Avuția națiunilor” că diviziunea muncii duce la creșterea randamentelor individuale ale muncitorilor și minimizarea costurilor asociate muncii. Atunci când concurența pe piață se intensifică, iar liderul pieței dorește să dețină poziția de monopol, el va micșora prețurile obligând astfel competitorii care practică prețuri mai mari să părăsească sectorul, stabilitatea pe piață putând fi stabilită după depășirea acestei etape.

Dacă se pot obține avantaje de cost importante din producția de serie mare, noii veniți vor trebui fie să se adapteze, fie să aibă costuri unitare mai mari, suportând marje de profit diminuate.

**Beneficiile experienței.** Costurile unitare scăzute pot fi obținute acumulând cunoaștere, adică găsind modalități din ce în ce mai eficiente de a acționa, modalități care, dacă sunt semnificative, vor plasa automat în dezavantaj costurile unitare ale noilor veniți lipsiți de experiență.

Pe parcursul desfășurării activităților turistice, personalul capătă experiență, reducerea costurilor fiind generată de eficientizarea funcțiilor de producție, administrare, vânzări, marketing și distribuție. Efectul experienței poate fi observat în toate sectoarele, indiferent de natura, structura sau ciclul de viață al acestora.

Surse ale efectului experienței pot fi considerate:

---

<sup>8</sup> D. A. Constantinescu, A. M. Ungureanu, A. Ghenciu, M. Dimofte, E. Breban - Management strategic - Colecția Națională, București, 2000, pag. 93

- creșterea productivității muncii;
- specializarea muncii;
- perfecționarea procesului tehnologic.

**Accesul la know-how** poate proteja firmele de noii veniți iar accesul la cunoașterea procesului și la metodele specifice pot face dificilă intrarea pe o piață.

Loialitatea clienților față de o marcă . Clienții ar putea avea mărci preferate sau relații strânse cu furnizorii lor curenți, fiind reticenți la ideea de a le întrerupe. Noii veniți ar trebui să îi convingă pe potențialii clienți că merite să suporte costurile de redirecționare pe care le implică trecerea la produsul unui nou venit. Aceasta s-ar putea dovedi o puternică barieră la intrarea pe o piață.

**Cerințele de capital.** Când costurile de capital sunt ridicate se limitează numărul potențialilor noi veniți. Astfel de costuri cuprind instalarea echipamentelor de producție, costurile de cercetare-dezvoltare, crearea rețelei de distribuitori, cheltuieli publicitare de lansare.

**Accesul la canalele de distribuție.** Este destul de dificil pentru un producător necunoscut pe piață să convingă un detailist important să îi preia produsul, fără a-i acorda facilități importante, cum ar fi o campanie publicitară de sprijin. Dacă toate piețele de desfacere importante sunt deja închise noilor veniți, aceștia se confruntă cu cheltuieli suplimentare de formare a propriilor rețele de distribuție directă.

**Politicile guvernamentale** pot constitui o barieră la intrare în măsura în care guvernul încearcă să reglementeze sectorul în cauză, adoptând un regim sever de acordare a licențelor, acordând franșize exclusive, impunerea de standarde de calitate, taxe vamale, accize sau stabilesc reguli a căror respectare cere un efort financiar deosebit din partea firmelor.

**Accesul la factori de producție cu cost scăzut** poate fi o barieră pentru potențialii concurenți lipsiți de posibilități în acest sens. De exemplu, mâna de lucru ieftină din Orientul Îndepărtat a creat bariere pentru dezvoltarea industriei textile din țările dezvoltate.

Agenții economici care decid să investească în sectorul turistic, pe lângă aspectele menționate mai sus, trebuie să analizeze:

- modul în care alte firme au pătruns în sectorul respectiv;
- resursele de care dispun companiile care acționează pe piața vizată;
- valoarea investițiilor și comportamentul agenților economici cu care firma va dezvolta inevitabil relații de cooperare;

- rata de creștere a sectorului - dacă rata de creștere poate asigura posibilități de dezvoltare a noilor venituri.

În vederea menținerii cotei de piață, companiile care acționează într-o ramură economică, trebuie să reacționeze la intrarea altor agenți economici prin acoperirea deficitului dintre cerere și ofertă, reducerea costurilor, îmbunătățirea produsului, a tehnologiei, sau prin acordarea de facilități cumpărătorilor etc.

**Puterea de negociere a cumpărătorilor (turiștilor).** Cumpărătorii pot exercita presiuni asupra firmei ce le furnizează produse sau servicii turistice, fie că este vorba de grupuri de turiști, fie că sunt turiști individuali. Clienții pot avea o putere de negociere în următoarele situații:

- când sunt puțini cei care doresc achiziționarea unui anumit pachet de servicii;
- când costurile de reorientare sunt scăzute și astfel loialitatea pentru o anumită firmă este slabă; în această situație, produsele turistice puternic diferențiate oferă cumpărătorului șanse mai mici de a-și exercita puterea decât cele relativ nediferențiate;
- când turiștii se află în fața multor prestatori mărunți;
- când produsul nu prezintă o importanță deosebită pentru client;
- când turiștii au multe informații despre ofertele concurente, pe care le folosesc în negociere;

Puterea turistului este mare, dacă achiziționează un anumit produs turistic, sau dacă acest produs este standardizat, iar costurile implicate de schimbarea furnizorului sunt mici. De asemenea, obținerea unei rate scăzute a profitabilității de către turist îl obligă pe acesta să negocieze clauze contractuale cât mai bune la achiziționare. Spre exemplu, în cazul comercializării produselor de lux, sistemul de distribuție conferă o putere deosebită firmelor aflate pe verigile finale ale lanțului de producție și comercializare a produsului.<sup>9</sup> Concluzionând, puterea de negociere a clienților este determinată de: gradul de concentrare al turiștilor în raport cu organizatorii de călătorii; importanța pe care o acordă prestatorul turistului; gradul de standardizare al produsului; costurile și posibilitatea turistului de a renunța la un anumit prestator.

Când turiștii se află în fața unor alternative numeroase iar costul de reorientare este scăzut sau chiar inexistent, ei sunt cei care dețin puterea. Cu cât potențialii turiști sunt în număr mai mic, cu atât puterea lor este mai mare. Puterea turiștilor se manifestă în mod obișnuit prin

---

<sup>9</sup> D. A. Constantinescu (coord.) - op.cit., pag.96

capacitatea de “a trage în jos prețurile”.

**Puterea de negociere a prestatorilor** este reflectată de capacitatea acestora de a ridica prețurile fără a-și afecta în mod negativ vânzările sau prin diminuarea calității produselor turistice livrate. Puterea prestatorilor este puternic influențată de caracteristicile pieței dar și de importanța pe care o acordă turiștii prestatorului. Comportamentul prestatorilor și puterea lor de negociere pot afecta rata profitabilității sectorului turistic. Factorii care influențează puterea de negociere a prestatorilor sunt:

1. *Gradul de concentrare al prestatorilor* . Dacă acesta este superior gradului de concentrare al industriei, puterea de negociere a turiștilor este redusă datorită imposibilității renunțării la prestator.

2. *Gradul de diferențiere și de substituție între produsele diferiților prestatori.*

3. *Posibilitatea integrării în portofoliul propriu a activităților desfășurate de către prestator.* Integrarea activităților desfășurate de către un prestator în portofoliul de activități propriu altor “actori” ai pieței duce la scăderea puterii de negociere a prestatorului respectiv.

4. *Importanța pe care o acordă prestatorul turistului.* Când cumpărătorul este un client important, acesta din urmă va beneficia de un tratament preferențial din partea prestatorului.

5. *Existența unor asociații ale cumpărătorilor.* Modificarea prețurilor poate determina gruparea cumpărătorilor în asociații în vederea protejării intereselor proprii.

Porter consideră că un furnizor puternic îndeplinește anumite condiții și anume:

- dimensiunea furnizorului depășește dimensiunea beneficiarului;
- furnizorul trebuie să ofere pieței un produs unic sau diferit de cele care fac parte din aceeași grupă de produse;
- furnizorul practică prețuri ridicate;
- oferta furnizorului nu este concurată de produse de substituție;
- integrarea de către furnizor a activităților din aval poate să creeze probleme beneficiarilor.

**Amenințările reprezentate de produsele substituente.** Produsele substituente reprezintă moduri alternative de a satisface nevoile clientului. Efectul acestor produse asupra sectoarelor de activitate este de genera un plafon al prețurilor, deoarece o creștere de preț îl poate determina pe clientul cândva loial să treacă la substituentul aceluși produs. Din acest punct de vedere, a nu cumpăra deloc are același efect cu a cumpăra substituentul, pentru că ambele situații reprezintă

reducerea cererii efective pentru acel sector de activitate.

Amenințarea substituenților este mare în următoarele situații:

- există diferite moduri convenabile de a satisface aceeași nevoie a clienți lor;
- clientul suportă costuri de redirecționare scăzute când trece la substituent;
- clientul prezintă o mare sensibilitate la preț, iar substituentul are un preț scăzut.

În concluzie, utilitatea modelului propus de Porter privind aceste forțe ale mediului concurențial ce acționează pe o piață, adaptat la domeniul turistic, constă în faptul că, prezentându-le sistematic și evidențiind determinanții, oferă posibilitatea de a evalua fiecare forță în parte, impactul acțiunii conjugate a acestora și, a profitabilității potențiale pe care industria respectivă o asigură. În baza evaluării realiste a fiecărei forțe competitive de pe piață, fiecare firmă care acționează pe piața respectivă își poate stabili o strategie competitivă astfel încât<sup>10</sup>:

- să se protejeze cât mai bine de efectele nefavorabile ale acțiunii forțelor competitive;
- să folosească, în avantajul ei, regulile care guvernează competiția pe piața pe care operează;
- să-și asigure o poziție competitivă cât mai puternică în raport cu celelalte firme de pe piață, fructificându-și adecvat abilitățile și competențele distinctive pe care le posedă.

### **1.3. CARACTERISTICILE MEDIULUI CONCURENȚIAL ÎN TURISM**

Șansele de reușită ale unei firme turistice depind în mare măsură de realismul și calitatea cercetărilor pieței turistice, a mediului concurențial în care își desfășoară activitatea, în baza acestora, fundamentând și punând în aplicare o strategie care să-i asigure succesul pe piață. Pe baza concluziilor rezultate din analiza celor două elemente menționate se poate diagnostica situația actuală a firmei din punct de vedere al poziției competitive și al măsurii în care strategia pe care și-a propus-o răspunde adecvat realităților pieței și concurenței ce se manifestă în cadrul acesteia.

Mediul concurențial al firmei turistice este format din toate organizațiile și forțele cu care se confruntă în desfășurarea activității ei. Mediul este caracterizat de o serie de caracteristici ce derivă pe de o parte din specificul activității turistice și pe de altă parte din interacțiunile ce se

---

<sup>10</sup> C. Russu - op.cit., pag.101



nasc între fenomenul turistic și celelalte ramuri ale economiei naționale.

Mediul concurențial în turism se caracterizează prin:

1. **Unicitate;**
2. **Sensibilitate;**
3. **Dinamism;**
4. **Complexitate;**
5. **Incertitudine;**
6. **Capacitate distinctă de a suporta creșterea susținută a firmei.**

**Unicitatea** mediului concurențial rezultă din faptul că orice firmă turistică acționează într-un mediu propriu, individualizat ale cărui caracteristici sunt determinate de trăsăturile individuale ale firmei, de resursele materiale și umane de care aceasta dispune, de credibilitatea cu care se confruntă pe piață etc.

Sensibilitatea mediului concurențial se manifestă prin influența pe diverse căi a activității firmei iar la rândul său aceasta suportă influențele firmei care sunt direct proporționale cu dimensiunile acesteia, poziția deținută pe piață etc. Această caracteristică permite fiecărei firme să identifice și să evalueze oportunitățile și amenințările, să stabilească punctele forte și slabe ale sale în vederea creșterii eficienței.

Dinamismul mediului se referă la ritmul de schimbare al fenomenului turistic. Conectat la dinamica economico-socială, turismul reacționează în fața numeroșilor factori, diferiți ca natură și rol, cu acțiune globală sau particularizată asupra unor forme ori componente ale activității turistice. De exemplu, creșterea economică, oferta, mutațiile demografice și timpul liber sunt factori ce determină o mare frecvență a schimbării mediului extern a firmei turistice - deci o dinamică crescută - ceea ce înseamnă că participanții la piața turistică trebuie să analizeze permanent activitatea furnizorilor, clienților și competitorilor lor. Mediile externe în general pot avea un ritm de schimbare scăzut, acestea fiind medii stabile și, pot fi medii instabile atunci când acest ritm al schimbării este ridicat. Din această a doua categorie apreciem că face parte mediul concurențial turistic care, așa cum am arătat mai sus, este supus continuu la numeroase schimbări datorită factorilor ce acționează asupra activității turistice.

Complexitatea este proprie unui mediu în care forțele ce acționează asupra lui și schimbările ce au loc în cadrul lui sunt diverse și greu de interpretat. Structura organizațională, gradul de descentralizare, modul de exercitare al autorității precum și sistemele informaționale sunt factori

ce pot contribui la creșterea capacității firmei de a face față complexității fenomenelor externe. Managerii trebuie să fie deschiși, flexibili, receptivi pentru a răspunde prompt la schimbările intervenite în mediul extern.

**Incertitudinea** mediului subliniază faptul că circumstanțele viitoare ale mediului concurențial ce pot afecta o firmă nu pot fi previzionate cu acuratețe. Cu cât este mai mare incertitudinea mediului extern a unei firme, cu atât se va consuma mai mult efort și timp pentru analizarea posibilelor influențe pe care le are acesta asupra firmei respective.

Dacă nu ar exista incertitudinea, agenții economici ar cunoaște tot ce este relevant pentru obținerea de profit, toate șansele de profit ar fi în întregime cunoscute și, în consecință, poate tot profitul ar fi egal cu zero. Astfel, dacă ar exista certitudinea la toți agenții economici că veniturile sunt mai mari decât cheltuielile, atunci oferta ar spori așa de mult în raport cu cererea, că s-ar echilibra veniturile și cheltuielile iar ajungând la profit zero și, dispărând orice stimulent. Dar, în realitate, din cauza incertitudinii, profiturile există, fără să fie reduse la zero prin concurență.<sup>11</sup>

Gradul de incertitudine este direct proporțional cu complexitatea și dinamismul unei activități economice și cum activitatea turistică se caracterizează prin dinamism și complexitate accentuată putem aprecia că acest grad este de incertitudine ridicată.

**Capacitatea diferită** mediului de a suporta creșteri susținute ale firmelor poate fi mai mare sau mai mică funcție de nivelul resurselor pe care le are la dispoziția firmei respective. Atunci când firmele acționează în medii cu capacitate mare, ele sunt capabile să acumuleze resurse interne precum capital, experiență și echipamente performante. Aceste resurse interne pot facilita procesele de inovare și extindere ale firmei, asigurându-i poziția pe piață și rezistența în perioadele de criză. Din păcate însă, un mediu cu capacitate mare are tendința să atragă noi firme.

Pe măsură ce factorii de mediu se schimbă și mediul concurențial al firmei devine din ce în ce mai turbulent, agenții economici trebuie să își schimbe strategiile, astfel încât să mențină echilibrul mediu-resurse disponibile.

La nivel internațional, specialiștii au identificat anumite tendințe ce influențează mediul extern al firmelor. Astfel, John Naisbitt a identificat, în lucrarea Megatrends, următoarele tendințe în mediul extern:

1. Trecerea de la o societate industrială la una informațională

---

<sup>11</sup> C. Popescu, D. Ciucur, D. L. Morega - op.cit., pag. 113

2. Trecerea de la economia națională la cea globală, deoarece economiile naționale sunt din ce în ce mai puternic influențate de interdependențele globale;
3. Schimbarea de la o viziune pe termen scurt la una pe termen lung, pe măsură ce firmele analizează din ce în ce mai serios implicațiile pe termen lung ale acțiunilor întreprinse pe termen scurt;
4. Trecerea de la centralizare la descentralizare;
5. Democrația reprezentativă a fost înlocuită cu cea participativă, pe măsură ce muncitorii și consumatorii vor să joace un rol mai activ în relația cu guvernul, cu firma cu piața;
6. Trecerea de la ierarhii la rețele, deoarece, pe măsură ce se dezvoltă tehnica de vârf, schimbul de idei devine posibil prin intermediul rețelelor, în locul relațiilor de comunicare ierarhică.

În analiza mediul extern al firmei, analiștii trebuie să ia în considerare, pe lângă aceste tendințe globale generale și acele tendințe ce se manifestă pe piețele turistice la nivel global, regional sau național. Ca tendință generală, piața turistică înregistrează o creștere, în ritmuri superioare celor ale dinamicii economiei mondiale iar această evoluție s-a menținut pe fondul unor evenimente economice și politice ce au afectat toate sectoarele economice, ceea ce demonstrează o oarecare detașare a turismului față de problemele economico-sociale.

Creșterea pieței turistice prezintă o latură cantitativă - exprimată de sporirea numărului călătoriilor și a consumurilor aferente - și una calitativă, rezultat al atragerii în circuitul turistic a noi zone și țări, a unor segmente tot mai largi ale populației, de o mare diversitate din punct de vedere economic, socio-cultural și afectiv. Aceste evoluții generează, la rândul lor, o serie de mutații structurale.

Astfel, pe piața turistică, se menține accentuată tendința de concentrare; circa 70-80% din totalul activității turistice se desfășoară în și între țările superdezvoltate; noii veniți - țări din Europa de Est și din zona Asiei de Est și Pacific, unele având o putere economică mai redusă și o evoluție contradictorie în acest plan - nu reușesc o poziționare de durată în topul țărilor turistice și o creștere sensibilă a cotei lor de piață.<sup>12</sup>

Schimbări semnificative ale consumurilor turistice, respectiv, ale pieței sunt generate și de tendințele unor factori determinanți. Dintre aceștia, un rol mai important revine fenomenului de îmbătrânire a populației, în special în țările dezvoltate, creșterii duratei timpului liber, ascensiunii

---

<sup>12</sup> Rolica Minciu - op.cit., pag. 157

factorilor socio-culturali și emoționali asupra celor materiali, obiectivi în formarea cererii. Dependente de evoluțiile economice pozitive, acțiunile acestor factori se reflectă în tendințele de fragmentare a vacanțelor și efectuarea mai multor călătorii de scurtă durată, de lărgire a perioadelor de desfășurare a deplasărilor și, implicit, atenuarea sezonității, în diversificarea destinațiilor etc. Atragerea permanentă în circuitul turistic a noi categorii de turiști a căror posibilități financiare deseori sunt limitate relansează cererea pentru vacanțele standard (aranjamente IT).

Corespunzător modificărilor cererii se produc mutații și în cadrul ofertei; se urmărește apropierea de dinamica nevoilor și chiar anticiparea lor, dar și respectarea constrângerilor de protecție a resurselor și eficiență a producătorilor. În aceste condiții, oferta este caracterizată ca înregistrând o profundă înnoire<sup>13</sup> este vorba de îmbunătățirea calitativă a produselor consacrate și de lărgirea gamei sortimentale, prin crearea de noi tipuri de vacanță.

O altă tendință se referă la comercializarea vacanțelor, unde, alături de intermediarii consacrați și agenții de voiaj, se implică, tot mai mult, companiile aeriene, lanțurile hoteliere, instituții reprezentând destinațiile turistice, cu efecte asupra canalului de distribuție, prețului, condițiilor de comercializare etc.

Un alt aspect - ce privește piața turistică în ansamblul său - se fundamentează pe efectul poluator al turismului și pe accentuarea acestuia ca urmare a intensificării călătoriilor. În scopul contracarării acestor efecte, sunt promovate cu prioritate formele ecologice de petrecere a vacanței, paralel cu sporirea responsabilităților statului, organismelor de turism, turiștilor înșiși în dezvoltarea turismului durabil, în protejarea resurselor.

#### **1.4. EVOLUȚIA MEDIULUI CONCURENȚIAL. FACTORI DE INFLUENȚĂ**

Mediul concurențial al firmei include industria de profil, furnizorii, cumpărătorii, potențialii noi veniți, bunurile/serviciile de substituție și competitorii importanți. Aceste componente le-am analizat anterior ca forțe ale mediului concurențial, și în continuare vom vedea că toate acestea acționează sub impactul unor factori care le modifică intensitatea funcției de manifestările lor.

Adaptarea la mediul concurențial - din ce în ce mai turbulent - necesită, în prezent, mult mai multă flexibilitate din partea managerilor. În acest sens, mediul extern al firmei trebuie cunoscut

---

<sup>13</sup> Fr. Velias - Turismul- Tendințe și previziuni, Ed. Walforth, București, 1995, pag. 60

în detaliu. Asupra mediului extern acționează patru categorii de factori de influență, clasificați pe baza naturii acțiunii specifice exercitate asupra firmei și pot fi considerați patru medii specifice:

1. Factorii politico-legali, ce formează mediul politico-legal;
2. Factorii economici, ce formează mediul economic;
3. Factorii socio-culturali ce alcătuiesc mediul socio-cultural;
4. Factorii tehnologici ce întregesc mediul tehnologic.

Cunoașterea detaliată a acțiunii tuturor acestor factori asupra firmei este deosebit de utilă deoarece ajută managerii să înțeleagă și să explice deciziile și comportamentele pe care le observă în cadrul firmei pe care o conduc și permite un studiu amănunțit al relației în continuă schimbare dintre firmă și mediul său extern.

**Industria turistică sau a ospitalității** cum mai este denumită în literatura de specialitate reprezintă ansamblul firmelor producătoare sau prestatoare de servicii/ produse turistice identice sau profund substituibile, astfel încât aceste firme sunt angajate într-o competiție strânsă întrucât satisfac aceleași nevoi ale acelorași tipuri de consumatori. Industria cuprinde, deci, firme concurente care încearcă să acopere cu produse/servicii o parte cât mai mare a pieței turistice și, prin aceasta, să marginalizeze alte firme și chiar să le scoată de pe piață. Astfel, putem vorbi de o rivalitate între firme care depășește concurența obișnuită și care se desfășoară în planul prețurilor, al diversificării produselor/serviciilor, al publicității și reclamei. Pentru obținerea unor avantaje competitive pe termen lung asupra concurenților, firmele își sacrifică în mod conștient avantaje pe termen scurt (de exemplu, vânzarea o perioadă la tarife sub ale concurenței, cu o marjă de profit nulă sau chiar sub nivelul costurilor), ceea ce face ca rivalitatea să se dovedească costisitoare pentru competitori dar benefică pentru turiști.

Concurența trebuie să se desfășoare în cadrul industriei în limitele prevăzute de reglementările legale, dar ea se intensifică sub acțiunea anumitor factori independenți de aceste reglementări. Întrucât factorii care determină intensitatea competiției afectează, frecvent în măsură hotărâtoare, nivelul performanțelor firmei și poziția competitivă a acesteia, ei trebuie urmăriți, pentru a sesiza la timp schimbările pe care le induc și pentru a reacționa eficace. Între acești factori se numără:

- Gradul de atomizare al industriei - prin numărul de firme existente în cadrul acesteia, cunoscut fiind faptul că rivalitatea între firme se intensifică atunci când industria respectivă este populată de numeroase firme și când nici una dintre acestea nu ocupă o

poziție dominantă;

- Ritmul de creștere al pieței - în sensul că atunci când ritmul scade concurența se amplifică, fiecare firmă încercând să-și extindă segmentul de piață acoperit pentru a-și menține nivelul vânzărilor;
- Barierele la ieșirea din industria respectivă - concurența intensificându-se atunci când se iese greu de pe piața specifică unei industrii;
- Gradul de diferențiere al produselor/serviciilor turistice - intensitatea competiției fiind invers proporțională cu acest grad. Dacă diferențierea se face prin preț, poate ca firmele să acționeze în direcția reducerii acestora, ceea ce poate conduce la un adevărat “război al prețurilor”;
- Caracteristicile specifice ale industriei turistice - de exemplu, existența unor costuri fixe ridicate datorită specificului activității, a unor suprasolicitări a spațiilor de primire turistică în anumite perioade ale anului ca urmare a sezonității activității turistice. Practicile pe care firmele le adoptă în astfel de situații specifice - reducerea unor anumitor tarife, schimbarea anumitor produse, diminuarea costurilor variabile - conduc, de asemenea, la intensificarea concurenței în domeniul prețurilor;
- Formele de manifestare ale concurenței - încep să fie din ce în ce mai diverse. Concurența devine mult mai puternică atunci când, ca urmare a unor schimbări majore produse în industrie - fuziuni sau diviziuni de firme, intrarea unor competitori puternici - apar noi forme de competiție cărora “trebuie să se răspundă” printr-un management performant, o nouă viziune a derulării afacerilor, o nouă poziție față de competiție, comportamente mai rafinate pe piață etc.

**Furnizorii** reprezintă sursele intrărilor de forță de muncă, materiale, bănești, informaționale etc. în firmă. În relațiile furnizori-firmă se manifestă determinată de tendința firmei de a-și procura intrările în condiții cât mai avantajoase, de a apela la furnizori cât mai convenabili; lipsa anumitor elemente de intrare din cele menționate duce la accentuarea competiției. Modificările profunde ce se pot manifesta în orice moment trebuie prevăzute din timp pentru evitarea sau diminuarea efectelor nefavorabile pe care le pot produce. Așa cum am arătat în subcapitolul anterior forța de negociere a furnizorilor, respectiv capacitatea lor de a impune prețuri sau limite cantitative oferite pe piață constituie un factor cheie al competiției în cadrul industriei.

**Cumpărătorii** sunt potențialii turiști care achiziționează produse/servicii turistice pentru

satisfacerea nevoilor proprii. Cumpărătorii de produse/servicii turistice sunt de fapt consumatorii acestora iar forța de negociere a lor, precum și schimbările care se pot produce oricând în nevoile, gusturile sau preferințele lor constituie oportunități sau amenințări pentru firmă și, totodată, un alt factor cheie al competiției.

**Potențialii noi veniți** pe piața industriei turistice sunt firme mari sau mici ce intenționează să intre pe această piață, creând, astfel, probleme concurențiale suplimentare firmelor deja existente pe ea. Firmele care deja operează pe piața turistică vor încerca să creeze piedici care să îngreuneze succesul noilor veniți.

**Produsele/serviciile de substituie** sunt cele care satisfac prin funcțiile lor, aceeași gamă de nevoi, gusturi sau preferințe ca și produsele/serviciile existente, putând astfel să le înlocuiască atunci când prețul lor sau condițiile de vânzare sunt mai avantajoase pentru cumpărători. Ele reprezintă atât oportunități cât și amenințări, lansarea lor pe piață putând determina o reconfigurare rapidă și profundă a acesteia.<sup>14</sup>

Urmărirea atentă și continuă a mediului concurențial al firmei este o condiție necesară dar nu suficientă în vederea practicării managementului strategic și pentru asigurarea competitivității ei. Aceasta reclamă existența unui sistem informațional adecvat, prin care să se studieze mediul și să se facă previziuni realiste asupra evoluției fiecăreia dintre componentele sale. Construcția și funcționarea segmentului din sistemul informațional al firmei dedicat supravegherii mediului trebuie judecată în termenii beneficiilor pe care realizarea unei astfel de funcții aduce firmei, și nu în funcție de dimensiunea firmei sau de cheltuielile pe care le generează.

Culegerea și recepționarea informațiilor privind mediul concurențial al firmei trebuie realizate, potrivit responsabilităților specifice, la toate nivelurile de conducere, conducerea de vârf având rolul de a încuraja fluxul ascendent al acestei categorii de informații, de a le utiliza adecvat și de a recompensa corespunzător furnizorii de informații. La rândul lor, managerii de nivel mediu și inferior pot culege informații relevante din contactele multiple pe care le au cu furnizorii, clienții, consumatorii, producătorii de produse/servicii de substituție, creditorii, distribuitori etc.

Toate aceste componente enumerate mai sus și descrise succint evoluează permanent și își pun amprenta asupra mediului competitiv. Factorii politico-legali, economici, tehnologici și socio-culturali sunt cei care modifică permanent deciziile managerilor deoarece aceștia

---

<sup>14</sup> C. Russu - op.cit., pag. 89

acționează în mod direct asupra uneia sau alteia din componentele mediului concurențial.

**Factorii politico-legali** se constituie în mediul politico-legal în care firma își desfășoară activitatea alături de toate celelalte. Cadrul legal este format din totalitatea legilor și reglementărilor, precum și din sistemele de elaborare și aplicare a acestora. Componenta politică este reprezentată de sistemul de relații dintre autoritățile politice și de stat și agenții economici. Diferențele de la țară la țară se datorează dezvoltării unui specific național în domeniu.

Orice firmă trebuie să studieze periodic legislația ce poate avea efecte asupra industriei sau intereselor sale. Aceasta trebuie să răspundă la întrebări precum: Legislația este clară? Reglementările sunt depășite și necesită anumite amendamente? În ce situație legislația le oferă firmelor concurente un avantaj inechitabil?

În planul relațiilor externe, puterea politică poate să avantajeze activitatea companiilor și firmelor naționale prin diferite mijloace: bariere protecționiste pentru protejarea pieței interne, permite asocierea producătorilor interni pentru obținerea de avantaje concurențiale, oferă sprijin politic pentru obținerea unor contracte de export. În turism, un exemplu elocvent în acest sens este programul guvernului prin care populația cu venituri modeste își poate permite un sejur pe litoral la început și la sfârșit de sezon prin acțiunea “Litoralul pentru toți” datorită tarifului impus și subvenționat de guvern pentru pachetul turistic respectiv. Asemenea acțiuni ar trebuie să continue din partea puterii politice deoarece se știe că prețurile cel puțin pe litoral sunt foarte ridicate datorită bazei materiale învechite ce necesită costuri fixe ridicate, ceea ce face ca vacanța la mare autohtonă să fie mai costisitoare decât vacanța la mare în țări vecine.

**Factorii economici** determină cât de ușor sau cât de greu este pentru o firmă să aibă succes pe piață și să fie profitabilă, deoarece afectează atât disponibilitățile de capital și costurile, cât și cererea de produse/servicii. Dacă cererea este variabilă, iar costul capitalului este scăzut, firmele vor fi stimulate să investească și să își extindă activitățile în speranța că vor fi profitabile. În caz contrar, firmele consideră că nivelul profitabilității în domeniu nu constituie un stimulent suficient pentru a investi.

Astfel, implementarea și succesul unei strategii este determinat de condițiile economice din mediul extern firmei. Dacă economia în ansamblul său, este în plină perioadă de creștere, poate exista cerere pentru un produs sau serviciu pentru care, în alte condiții nu ar exista. Similar, oportunitatea de a exploata cu succes o anumită strategie depinde de cererea potențială în condiții de creștere economică, cerere care în condiții de recesiune economică nu ar exista. Printre cei



mai reprezentativi factori economici ce pot afecta activitatea unei firme turistice se numără:

- **condițiile de pe piața forței de muncă;**
- **ciclul de viață al produselor sau serviciilor turistice;**
- **firmele lider pe piața turistică;**
- **evoluția pieței de capital;**
- **sursele de profit;**
- **barierele la intrare și ieșire de pe piața turistică.**

*Piața forței de muncă.* Cea mai importantă componentă a produsului turistic este elementul uman, cel ce organizează și execută programele turistice<sup>15</sup>. Performanța economică a firmei turistice depinde în mare măsură de pregătirea profesională a personalului angajat în activitatea turistică, de spiritul lui de ospitalitate, de conștiinciozitatea și promptitudinea cu care reacționează la exigențele turiștilor, pe scurt, de calitatea serviciilor prestate.

Nu toate sectoarele din turism oferă posibilitatea de a angaja un număr mare de persoane. Dintre serviciile de bază, cele mai averse de forță de muncă se dovedesc a fi serviciile hoteliere și de alimentație publică.

Specificul forței de muncă ocupată în turism ține de următoarele aspecte:

- caracteristicile profesiilor;
- formarea profesională a forței de muncă;
- costul formării forței de muncă pentru turism;
- permanentizarea forței de muncă în turism și eliminarea (diminuarea) caracterului ei sezonier.

*Ciclul de viață al produselor/serviciilor turistice.* Oscar Snak în lucrarea “Marketingul turismului” abordează ciclul de viață al produsului turistic ca pe o „rezultantă dinamică a corelației dintre cerere și ofertă, cu o serie de oscilații ale căror intensitate și volum sunt determinate de sezonalitatea activității turistice în cursul unui an calendaristic”.<sup>16</sup> Astfel, durata viabilității unui produs turistic este determinată de suma ciclurilor de sezonalitate înglobate în evoluția sa de la lansarea pe piață până la declinul său.

În cadrul pieței turistice, se remarcă faptul că frecvența de înlocuire a produselor este mult mai redusă în raport cu alte mărfuri și, ca urmare, ciclul de viață al produsului turistic se extinde

---

<sup>15</sup> G. Postelnicu - Introducere în teoria și practica turismului - Ed. Dacia, Cluj-Napoca, 1997, pag. 180

<sup>16</sup> O.Snak - Marketingul turismului, Academia Română de Management, București, 1994, pag.62

pe un număr mai mare de ani. Această particularitate se poate explica prin diversitatea mai restrânsă a produselor turistice, comparativ cu diversitatea mărfurilor.

Pe de altă parte, ciclul de viață al produselor turistice devine din ce în ce mai scurt, astfel că aranjamentele turistice oferite la începutul secolului XX s-au perimat pe parcurs, fiind înlocuite sau modificate, ca urmare a modificărilor survenite în cererea turistică.<sup>17</sup>

Produsul turistic având un caracter modular, diferitele sale componente au durate de viață diferite. Astfel, patrimoniul turistic va înregistra cea mai mare longevitate, suscitând interesul turiștilor timp de sute sau chiar mii de ani, în schimb un produs turistic de tip eveniment poate să aibă o durată de viață de o zi. O anumită destinație turistică va atrage un număr din ce în ce mai mare de turiști pe măsură ce devine cunoscută pe piață atât de către tour operatori, cât și de către consumatori. Aceasta va conduce la dezvoltarea ofertei turistice, a facilităților oferite până la un nivel care, la un moment dat, poate să depășească cererea. Un astfel de produs turistic de tip stațiune cunoaște un ciclu de viață a cărui durată depinde de menținerea atractivității sale pe piață.

*Firmele lider pe piața turistică.* Fiecare piață indiferent dacă este locală, națională sau internațională, tinde să aibă una sau două organizații lider, considerate a fi avangarda în domeniul respectiv de activitate. În domeniul hotelier, Hilton, Marriott și Holiday Inn au dominat piața americană, în timp ce Forte și Meridian au dominat piața europeană. În țara noastră deși aceste lanțuri au pătruns și pe piața românească (Hilton, Marriott, Holiday Inn) nu putem vorbi că s-au și impus ca lider deoarece acestea sunt decât în capitală respectiv Sinaia (Holiday Inn). Credem că aceste poziții de lider sunt încă în formare știut fiind faptul că procesul de privatizare în turism nu s-a încheiat iar aceste poziții nu se pot afirma decât în condiții de economie de piață funcțională, ceea ce a lipsit României zeci de ani.

*Situația pieței de capital* determină formele alternative de finanțare a firmelor. Acestea pot fi controlate de autoritățile guvernamentale și vor fi restricționate, sau impulsionate, de condițiile economice existente la un moment dat. De exemplu, rata dobânzii percepută pentru creditele acordate de bănci variază în funcție de rata inflației, de evoluția economiei mondiale și de reglementările guvernamentale. Evoluția pieței de capital va afecta și așteptările acționarilor în ceea ce privește performanțele firmei, dorința lor de a investi în acțiunile firmei sau dorința de a vinde acțiunile firmei.

---

<sup>17</sup> Al. Nedelea - Politici de marketing în turism - Ed. Economică, București, 2003, pag. 34

*Surse de profit în cadrul firmei.* Întrebarea la care trebuie să răspundă un bun specialist în analiza strategică este “Cum se realizează profitul în domeniul respectiv sau în cadrul firmei?” În cadrul firmei turistice, analistul va trebui să studieze care din diviziile vor aduce profit, care își vor acoperi cheltuielile sau care suferă în diverse proporții pierderi. Spre exemplu, activitatea de cazare ar putea fi sursa care aduce profit firmei, activitatea de alimentație să înregistreze o marjă de profit zero iar serviciile de agrement să sufere pierderi.

În funcție de situația fiecărei activități, firma poate opta să mențină, sau nu, un sector de activitate cu o profitabilitate redusă.

*Barierile la intrare și la ieșirea de pe piață.* Un factor cheie pentru profitabilitatea unui sector de activitate este ușurința pătrunderii pe piață și dificultatea ieșirii de pe piață a concurenților.

Societățile pentru care intrarea pe piață este facilă sunt, în mod normal, mai puțin profitabile și oferă o rentabilitate mai redusă a capitalului investit. Intrarea ușoară pe piață se poate datora faptului că pentru a înființa o societate este necesar un capital relativ redus, că barierele tehnologice sunt reduse, că pregătirea forței de muncă nu este complexă, sau că nu există bariere legate de intrare.<sup>18</sup>

**Factorii socio-culturali** reprezintă comportamente individuale sau de grup ce reflectă atitudini, valori, obiceiuri. Aceștia sunt completați de factorii demografici, etnici și de alți factori ce reflectă modificările în amploarea geografică a populației, deplasări din diverse zone în anumite momente datorită posibilităților financiare sau altor motive.

*Evoluția demografică, respectiv dinamica populației și mutațiile în structura acesteia pe vârste, profesioni, medii, etc., procesul de urbanizare, timpul liber al populației active precum și moda tradițiile, dorința de cunoaștere și instruire* sunt factori socio-culturali cu mare impact asupra fenomenului turistic în ansamblul său, asupra performanțelor oricărei firme turistice.

În ceea ce privește evoluția demografică, creșterea numerică a populației dar și ritmul acestei creșteri influent nemijlocit numărul turiștilor potențiali. Cercetările efectuate în acest sens au confirmat că o astfel de corelație se realizează numai în țările cu un nivel economic ridicat, capabile să asigure locuitorilor lor condiții materiale necesare călătoriei.<sup>19</sup>

Grupele de vârstă participă în mod diferit la fenomenul turistic. Astfel, un segment cu o

---

<sup>18</sup> D. A. Constantinescu, A. M. Ungureanu, A. Ghenciu, M. Dimofte, E. Breban - op.cit. pag. 114

<sup>19</sup> Rodica Minciu - op.cit., pag. 43

participare activă la mișcarea turistică este tineretul care, reprezintă circa 30-35% din totalul populației și manifestă comparativ cu alte categorii mai multă receptivitate față de turism. O altă categorie a populației, ce reprezintă o importantă sursă de largire a pieței turistice, o constituie persoanele de vârsta a treia. Creșterea duratei medii de viață, cu implicații directe asupra numărului vârstnicilor și a disponibilităților de timp ale acestora, coroborată cu sporirea veniturilor și un sistem de facilități adecvat, se reflectă în intensitatea circulației turistice.<sup>20</sup>

Alături de structura pe vârste, un rol important îl ocupă distribuția populației pe categorii socio-profesionale. Populația cu un nivel superior de pregătire și instruire manifestă mai multă înclinație pentru consumul turistic ca urmare a percepției diferite a semnificației călătoriei dar și a unor mijloace bănești mai mari.

Procesul de urbanizare determină la rândul-i o serie de mutații în structura nevoilor populației influențând direct și evoluția mediului turistic. Concentrarea urbană are, pe lângă numeroasele avantaje asupra dezvoltării economice și ridicării calității vieții și efecte negative, vizând în special deteriorarea mediului și creșterea solicitării nervoase a oamenilor aceasta ducând implicit la nevoia de relaxare și refacere a organismului în zone liniștite, nepoluate pentru odihnă, recreere, distracție.

Timpul liber și evoluțiile acestuia condiționează afirmarea și manifestarea cererii pentru călătorie, favorizând “transformarea turismului dintr-o activitate marginală într-o veritabilă industrie”.<sup>21</sup>

Paralel cu sporirea dimensiunilor timpului liber s-au produs mutații semnificative și în structura destinațiilor acestuia, în sensul prezenței turismului ca una din principalele forme de utilizare a lui. Turismul, ca mod de ocupare a timpului liber, se manifestă îndeosebi la sfârșitul săptămânii și în vacanțe; totodată, disponibilitățile, tot mai mari, de timp localizate la populația de vârsta a treia - ca rezultat cumulat a creșterii duratei medii a vieții și reducerii timpului total de muncă - contribuie fundamental la practicarea pe scară largă a turismului.

Schimbările ce pot interveni în cadrul acestor factori socio-culturali pot constitui oportunități sau amenințări pentru firmele de pe piața turistică. Toate firmele care își doresc să aibă succes pe piață trebuie să fie conștiente de schimbările demografice, deoarece structura populației pe vârste, profesii, medii are un impact semnificativ așa cum am văzut mai sus asupra

---

<sup>20</sup> Fr. Vellas - op.cit. pag. 9

<sup>21</sup> C. Angelescu, D. Jula - Timpul liber. Condiționări și implicații economice, Ed. Economică, București, 1997, pag.

caracteristicilor cererii dar și asupra unor categorii de produse/servicii turistice.

**Factorii tehnologici** Sunt toate acele elemente ce definesc tehnologia momentului actual. Atât tehnologia în sine, cât și evoluția inovațiilor tehnologice au o deosebită importanță pentru dezvoltarea firmelor. Performanțele mijloacelor de transport, tehnologiile în construcții parametrii tehnici ai instalațiilor și echipamentelor specifice, sistemul de rezervări on-line sunt doar câteva din aceștia factori ai progresului tehnic de care firmele turistice trebuie să țină cont în vederea unei bune analize.

Tehnologia reprezintă un factor extern foarte important. Astfel, firma poate achiziționa cele mai noi tehnologii, astfel încât să poată să își dezvolte gama de produse și servicii. Factorul tehnologic poate fi sprijinit sau încurajat de autoritățile guvernamentale. Procesul tehnologic determină apariția unor noi produse și servicii care pot constitui o amenințare pentru firmele ale căror produse sau servicii pot fi considerate învechite din punct de vedere moral. Noile tehnologii pot determina îmbunătățirea activității și creșterea profitabilității, dar, în același timp, achiziționarea acestora poate să necesite investiții substanțiale și pregătirea prealabilă a personalului.

În concluzie, pentru orice firmă turistică, anumite influențe ale mediului extern vor constitui factori cu un impact mai mic sau mai mare în procesul decizional. Pentru unele firme, principalul factor de mediu ce le influențează activitatea îl constituie clienții, pentru altele principalul factor va fi concurența. Pe lângă necesitatea conștientizării de către manageri a influențelor pe care mediul extern le exercită asupra firmei pe care o conduc, este foarte important ca aceștia să ia în considerare modul în care unele elemente ale mediului concurențial pot fi influențate astfel încât să se obțină beneficii pentru firmă. Acest lucru este dificil de realizat de către firmele mici, cu o putere relativ scăzută pe piață. Totuși, firmele mici trebuie să identifice atât oportunitățile, cât și amenințările, astfel încât să câștige avantaje competitive și să găsească cele mai eficiente modalități de utilizare a resurselor de care dispun.

## **1.5. ANALIZA MEDIULUI CONCURENȚIAL ÎN TURISM**

Pentru obținerea unui control asupra dezvoltării firmei, trebuie să se caute identificarea influenței factorilor de mediu, a oportunităților de pe piață dar și a amenințărilor ce pot afecta

buna desfășurare a activității sale. Managerii trebuie să conștientizeze importanța factorilor de mediu și a schimbărilor ce au loc în mediul extern al firmei, trebuie să gestioneze resursele acesteia în așa fel încât să exploateze oportunitățile și să contracareze elementele cu impact negativ. În acest sens, se impune fundamentarea procesului de planificare strategică pe rezultatele analizei mediului concurențial al firmei.

Rolul acestei planificări este de a asigura optimizarea raporturilor dintre firmă și mediu atât în prezent cât și în viitor - permițând firmei să acționeze în concordanță maximă cu mediul, în ciuda condițiilor în permanentă schimbare.

Analiza mediului concurențial cuprinde o multitudine de variabile printre care: situația pieței, volumul cererii, acțiunile concurenței, starea pieței bunurilor de larg consum, situația pieței muncii și a capitalurilor, legislația fiscală, evoluția politicilor economice și sociale, evoluția factorilor socio-culturali, sistemele de valori ș.a. Fiecare din variabilele evidențiate sunt de o importanță capitală pentru întreprindere și ele pot face obiectul unor studii separate și aprofundate.

Conjunctura economică este o dimensiune globală a mediului concurențial al întreprinderii. În măsura în care componentele conjuncturii și evoluția lor sunt puse în legătură cu domeniile de activitate ale firmei, conjunctura economică poate să se identifice cu analiza externă sau analiza mediului.

Conjunctura economică cuprinde mai multe componente ce pot fi exprimate sub formă de indicatori, astfel: producția, investițiile, veniturile, factorii tehnologici, resursele materiale și umane, consumul ca structură, volum și dinamică, factori monetari și financiari, elemente ale politicilor comerciale, schimburile internaționale, prețurile interne și externe etc.

În opinia unor autori ai literaturii de specialitate, analiza conjuncturii trebuie să se efectueze luând în considerare patru componente principale:

- componente cu caracter demo-sociologic;
- componente rezultând din mentalitate și psihologie;
- componente rezultând din tehnologie, științe naturale și ecologie;
- componente de ordin economic.

În cadrul *componentelor demo-sociologice* un impact foarte mare îl au: schimbările structurale în societate și economie la nivel mondial, accentuarea mobilității populației ca urmare a schimbărilor ce au avut loc în țările Europei de Est, raportul între orele de muncă și cele

consacrate timpului liber, știut fiind faptul că în toate țările se manifestă dorința oamenilor de a avea mai mult timp liber și aceasta nu s-ar putea realiza datorită impactului negativ asupra productivității muncii.

Un rol important în analiza conjuncturii îl au componentele ce izvorăsc din *mentalitatea și psihologia* oamenilor unde se încadrează: stilul de viață, dorințele consumatorilor, credințele în anumite valori etc. Se constată în prezent o creștere a exigențelor pe toate planurile, fenomen care se încadrează în stilul de viață. Dacă ne referim la cerințele consumatorilor, vom constata, în primul rând, că produsele care pun puține probleme sunt vândute în cantități masive, în timp ce articolele care implică numeroase probleme au tendința de a se individualiza. În ansamblu, se poate aprecia că mentalitatea consumatorului este orientată spre satisfacerea dorințelor sale într-o măsură tot mai mare și fără a-l obliga la restricții.

Componente legate de *tehnologie, științele naturale și ecologie* formează, de asemenea, o latură importantă în analiza conjuncturii. Dintre fenomenele majore care se estimează a se amplifica pentru viitor sunt: penuria de materii prime, energie și mijloace de transport, presiunea problemelor legate de mediu, penuria de produse alimentare. Probleme ecologice precum poluarea aerului, apei sunt din ce în ce mai prezente și vor influența în anumite măsuri deciziile întreprinderilor.

Componentele de ordin *economic* ale analizei conjuncturii sunt numeroase și pot fi studiate sub aspectul implicațiilor lor asupra evoluției activităților economice la nivel național și internațional. Numeroase prognoze estimează o scădere a productivității muncii în țările industrializate datorită unui complex de factori, cum ar fi: cerințele tot mai presante legate de reducerea timpului de muncă, creșterea aproape fără întrerupere a activităților neproductive, exigențele ecologice care provoacă numeroase blocaje și amânări etc. Consumul are tendința de a se dezvolta continuu, iar posibilitățile de raționalizare a acestuia s-au redus foarte mult.

În țările industrializate creșterea veniturilor este disproporționată, iar de aici rezultă o supracapacitate de cumpărare disponibilă din partea consumatorilor. Se apreciază că această tendință poate fi înfrânată prin impozite și cheltuieli sociale, astfel încât să fie posibilă o apropiere între cerere și ofertă.

În ceea ce privesc posibilitățile de finanțare, penuria de capitaluri este o caracteristică esențială a piețelor financiare actuale.

Schimbările frecvente ale cursurilor valutare și deprecierea monetară reprezintă alte două

elemente ce trebuie analizate atunci când se stabilește strategia întreprinderii în domeniul financiar, comercial sau al producției.

Din analiza conjuncturii decurg în mod evident o serie de consecințe pe plan strategic și operațional, pentru toate domeniile de activitate ale firmei: producție, comercial, cercetare-dezvoltare, financiar-contabil, de personal.

Se vor impune, mai întâi, o serie de schimbări structurale în economie legate de adaptarea producției la cerințele piețelor și la condițiile de mediu și de necesitatea asigurării unui nivel competitiv al productivității muncii.

Analiza conjuncturii pune în evidență faptul că atunci când circumstanțele de mediu devin mai complexe, insecuritatea firmei este mai mare. Insecuritatea este o caracteristică a oricărui sistem, ea fiind determinată de o multitudine de factori ce sunt dificili de previzionat.

În concluzie, se poate spune că ținând cont de cele prezentate mai sus, analiza conjuncturii pune în evidență două mari categorii de aspecte: legate de dificultățile mediului global și cele legate de insecuritate firmei.

O analiză strategică complexă a firmei trebuie să aibă în vedere aspecte ce vizează:

- competențe financiar-contabile și manageri al-contabile;
- accesul la finanțare;
- structura costului și rețeaua de distribuție;
- barierele la intrarea și ieșirea de pe piață;
- calitățile și abilitățile managerului;
- competențe de producție și marketing;
- structura organizatorică, loialitatea și calitatea forței de muncă;
- reputația pe piață și relațiile cu autoritățile de stat ș.a.

Luarea deciziilor strategice se bazează pe un proces amplu de analiză și evaluare a mediului de acțiune al firmei, a competitivității în acest mediu și a capacității firmei de a înfrunta schimbările produse în mediu. Managementului strategic îi este specifică analiza continuă a mediului extern al firmei pentru a anticipa și sesiza la timp schimbările din cadrul acestuia, iar pe de altă parte, a situației interne a firmei pentru a evalua capacitatea ei de a face față cu succes schimbărilor.

În acest sens, este necesară o analiză a firmei ce acoperă toate laturile activității ei și toate domeniile specializate ale acesteia. **Analiza SWOT** este o analiză cu caracter calitativ a firmei



ce permite formularea unui diagnostic asupra condiției trecute și actuale a firmei sau a domeniilor ei funcționale (marketing, vânzări, distribuție, cercetare-dezvoltare, producție etc.).

Denumirea acestui tip de analiză a firmei provine din limba engleză:

- **Strengths** (puncte forte);
- **Weaknesses** (puncte slabe);
- **Opportunities** (oportunități);
- **Threats** (Amenințări).

Primele două noțiuni privesc firma și reflectă situația acesteia, iar ultimele două privesc mediul și impactul acestuia asupra activității firmei.

**Punctele forte** reprezintă competențele distinctive pe care firma le posedă la un nivel superior în comparație cu alte firme, ceea ce îi asigură un anumit avantaj în fața lor. Competența distinctivă așa cum am mai arătat, rezidă într-o abilitate sau o resursă deosebită sau exclusivă a firmei ce poate fi transformată în avantaj competitiv. De cele mai multe ori punctele forte trebuie determinați în următoarele domenii:

- Producție: eficiență, amplasament, costuri, flexibilitate;
- Inovația produsului;
- Cercetare și dezvoltare;
- Marketing;
- Distribuție: tour-operatori, agenții de voiaj etc.;
- Calitate: servicii, consultanță etc.;
- Abilități organizatorice: mecanism de luare a deciziilor, motivarea personalului, sistem informațional etc.;
- Personal: calificare, perfecționare etc.

**Punctele slabe** sunt caracteristici ale firmei ce îi determină un nivel de performanțe inferior celui al firmelor concurente (ex.: reducerea cotei pe piață, deteriorarea poziției competitive, erodarea imaginii firmei, vulnerabilitate la presiunile concurenței, costuri ridicate, handicap tehnologic etc.).

**Oportunitățile** reprezintă factori de mediu externi pozitivi pentru firmă ce pot conduce la o nouă strategie sau la o reconsiderare a celei existente în scopul exploatarea profitabile a oportunităților apărute. Astfel de șanse apar în permanență însă problema care se pune este ca firma să le poată identifica și astfel să adapteze la timp propria strategie în vederea fructificării

acestor oportunități.

**Amenințările** reprezintă factori externi negativi ce pot afecta în mod nefavorabil capacitatea firmei de a-și atinge obiectivele stabilite, determinând reducerea performanțelor economico-financiare. Aceste amenințări provin din diverse cauze și pândesc firma permanent, însă anticiparea și sesizarea lor la timp permite o reconsiderare a planurilor strategice astfel încât să se evite sau să se minimizeze impactul acestora asupra firmei.

În cadrul acestei analize a mediului concurențial trebuie asigurată o legătură logică între analiza punctelor forte și slabe pe de o parte și analiza oportunităților și amenințărilor pe de altă parte. Prin acesta firma trebuie să-și asigure răspunsurile la întrebări de genul:

- Are întreprinderea puncte forte care să reprezinte pentru concurenți bariere de intrare sau, dimpotrivă, puncte slabe care să ușureze trecerea acestor bariere?
- Care aptitudini protejează firma de ceilalți concurenți și care deficiente ușurează această rivalitate?
- Ce factori măresc sau scad capacitatea de negociere a firmei față de clienți și furnizori?
- Mărimea întreprinderii, comparativ cu cea a concurenților, reprezintă o oportunitate sau o amenințare?
- Care sunt calitățile care protejează firma de amenințarea produselor de substituție?
- Care dintre aptitudini protejează întreprinderea de a-și schimba structura din cauza proceselor evoluționiste? Care dintre ele ajută întreprinderea să folosească în favoarea ei aceste procese?

După cum am arătat mai sus, răspunsurile la aceste întrebări sunt necesare deoarece vizează probleme strategice ce sunt cuprinse în planurile strategice de dezvoltare ale firmei. Fără a fi exhaustivi, prezentăm în continuare o listă de probleme de urmărit în cazul efectuării unei analize SWOT În domeniul turismului:

## **ANALIZA FIRMEI**

### **A. Puncte forte potențiale**

- Existența unor resurse financiare disponibile;
- Prezența unor competențe distinctive în următoarele planuri: managerial, organizatoric, cercetare-dezvoltare, calitatea serviciilor oferite turiștilor, pregătirea și profesionalismul personalului în turism, prețurilor și tarifelor etc.;
- Posedarea unor brevete și/sau tehnologii ce conferă firmei un avantaj competitiv;

- Deținerea poziției de lider sau de vârf pe piața turistică;
- Abilități comerciale și în sfera distribuției deosebite;
- Existența unui sistem bine organizat și eficace de planificare strategică;
- Viteza de reacție decizională la modificările produse în mediul intern și extern;
- Calitatea culturii de întreprindere;
- Creșterea fidelizării turiștilor față de produsele/serviciile turistice oferite;
- Alte eventuale puncte forte.

#### **B. Puncte forte potențiale**

- Inexistența unei direcții strategice clare;
- Lipsa unor abilități sau competențe deosebite;
- Existența unei infrastructuri neadecvate, uzate fizic sau moral;
- Erodarea permanentă a poziției competitive;
- Vulnerabilitate la presiunile concurenței;
- Existența unor costuri ridicate și imposibilitatea de a acționa asupra lor datorită echipamentelor învechite ce necesită cheltuieli mari de întreținere;
- O politică neadecvată de distribuție a produselor/serviciilor turistice;
- Deteriorarea imaginii firmei în percepția turiștilor.

### **ANALIZA MEDIULUI**

#### **1. Oportunități potențiale**

- Creșterea cererii de noi produse/servicii pe piața turistică;
- Creșterea disponibilităților de timp liber și a veniturilor populației;
- Manifestarea unor stări de regres sau de stagnare la firmele concurente;
- Posibilitatea încheierii unor contracte, acorduri avantajoase etc.
- Alte eventuale oportunități.

#### **2. Amenințări potențiale**

- Adoptarea unor reglementări legislative restrictive sau cu impact nefavorabil;
- Intrarea într-o perioadă de recesiune la nivel național sau internațional;
- Schimbări demografice nefavorabile;
- Schimbări ale nevoilor, gusturilor, preferințelor turiștilor;
- Creșterea mai lentă, stagnare sau chiar recesiune a pieței turistice;
- Intrarea unor noi competitori pe piața turistică;

- Presiunea crescândă a concurenței;
- Vulnerabilitate la fluctuațiile mediului de afaceri;
- Alte eventuale amenințări.

Tocmai datorită caracterului ei calitativ, analiza SWOT este foarte cuprinzătoare, acoperind toate laturile activității firmei și toate domeniile specializate ale acesteia.<sup>22</sup>

Analiza complexă a mediului a devenit o parte esențială și integrantă a planificării strategice, care stabilește cadrul contextual în care planificarea poate fi realizată într-o manieră logică.<sup>23</sup> Abordarea trebuie să se realizeze într-o manieră holistică, mai precis, evenimentele economice, sociale, politice și cele din domeniul tehnologic trebuie privite în interdependența lor, nu separat. Analiza mediului trebuie să fie cuprinzătoare, ca sferă de acțiune, și integrativă, ca mod de abordare.

Într-o lume supusă în mod continuu schimbării rapide, ar fi irațional să te bazezi doar pe analiza inițială sau chiar numai pe analizele realizate la anumite intervale de timp. Numai urmărirea și analiza continuă a evenimentelor, precum și adaptarea permanentă a planului, pot fi cu adevărat utile. Sistemul de analiză trebuie în așa fel conceput, încât să permită previziuni alternative ale evenimentelor viitoare. Într-un mediu incert și plin de risc nu putem cunoaște cu precizie viitorul, indiferent cât de perfecționate ar fi tehnicile noastre de previzionare.

De asemenea, trebuie să se ia în calcul posibilitatea apariției unor evenimente imprevizibile. Aceasta constituie un corolar al observațiilor anterioare. În cadrul analizei finale, după luarea în considerare a tuturor alternativelor, trebuie să stabilim un plan de acțiune bazat pe estimările ce vizează cel mai probabil viitor.

Procesul de analiză a mediului trebuie integrat sistemului decizional general al întreprinderii. Speculațiile privind posibilele evoluții nu au prea mare valoare, dacă reprezintă doar niște studii interesante. Pentru a fi utile, ele trebuie să fie orientate către probleme să ajute la adoptarea deciziilor actuale pe baza perspectivelor viitoare. Pentru acesta este necesar ca sistemul de planificare și de adoptare a deciziilor să fie în așa fel conceput, încât să permită monitorizarea evenimentelor și avertizarea în timp util.

---

<sup>22</sup> C. Russu - op.cit., pag. 81

<sup>23</sup> D. A. Constantinescu, A. M. Ungureanu, A. Ghenciu, M. Dimofte, E. Breban - op.cit., pag. 48

## **CAPITOLUL 2**

### **COMPETITIVITATEA ÎN TURISM**

În perioada actuală, întreprinderea își desfășoară activitatea într-un mediu concurențial intern și extern deosebit de puternic. Confruntarea pe diferite piețe este deosebit de dură iar competiția trebuie privită la dimensiunile sale reale, fără a avea o viziune prea optimistă, întrucât numai în modul acesta se vor putea lua toate măsurile ce se impun pentru a asigura securitatea și dezvoltarea firmelor, indiferent de sectorul de activitate.

Orice agent economic din domeniul turismului își dorește să producă cât mai multe produse/servicii turistice pe care să le comercializeze și astfel să câștige, să se dezvolte. Însă, pentru a se impune pe o piață concurențială, agentul economic trebuie să obțină produse/servicii competitive care să se vândă în cantități cel puțin comparabile cu celelalte produse/servicii concurente.

Problema competitivității este una actuală, care trebuie abordată nu numai la nivel microeconomic, dar și macroeconomic, deoarece, în prezent, din păcate, se manifestă o lipsă de competitivitate a produselor/serviciilor românești atât pe piața internă cât și pe cea externă și în consecință a economiei naționale.

Competitivitatea sugerează siguranță, eficiență, calitate, productivitate ridicată, adaptabilitate, reușită, management modern, produse superioare, costuri scăzute. Forța competitivă a unei firme rezidă în avantajele competitive și în competențele distinctive pe care le posedă în raport cu alte firme concurente. Pentru a considera o firmă competitivă este necesar să se efectueze o analiză riguroasă atât a firmei respective cât și a mediului de activitate a acesteia.

#### **2.1. COMPETITIVITATEA ÎN NOILE CONDIȚII ALE GLOBALIZĂRII VIEȚII ECONOMICE**

Competitivitatea unei firme reprezintă capacitatea acesteia de a câștiga în condiții de concurență, de competiție, pe piața internă sau externă. Ea este legată de obținerea de bunuri și servicii, desfășurarea unor operațiuni comerciale sau financiare, prestări de servicii de înaltă calitate și la costuri reduse comparativ cu concurenții, ceea ce asigură pătrunderea, menținerea și consolidarea pe o anumită piață, în raport cu alte produse sau servicii similare.

În condițiile unei puternice concurențe pe o piață, asigurarea competitivității constituie un obiectiv strategic primordial fiind o noțiune fundamentală în strategie și analiza strategică. Nu se poate ajunge la o activitate competitivă fără o strategie adecvată ce implică mutații în structuri, activități și management. În 1954, Peter Drucker a punctat importanța deosebită a strategiei pentru firmă relevând că aceasta răspunde la două întrebări: În ce constă afacerea? și Care ar trebui să fie obiectul de activitate al firmei? Au urmat apoi și alte abordări ale unor renumiți specialiști în management însă, Michael Porter este considerat după toate probabilitățile specialistul mondial în strategii în perioada actuală. Folosind termenul de “strategie generică”, Porter arată că aceasta constă în “specificitatea abordării fundamentale pentru obținerea avantajului competitiv urmărit de firmă, ce furnizează contextul acțiunilor de întreprins în fiecare domeniu funcțional”.

Indiferent de mărimea și obiectul de activitate al firmelor, competitivitatea acestora își are originea în calitatea strategiilor pe care le adoptă și le aplică. O definiție a strategiei general admisă de specialiștii români în management ar fi: “ansamblul obiectivelor majore pe termen lung ale firmei, principalele modalități de realizare, împreună cu resursele alocate, în vederea obținerii avantajului competitiv potrivit misiunii firmei”.

Din această definiție a strategiei rezultă trăsăturile sale definitorii, obligatorii de îndeplinit în vederea asigurării unei bune competitivități și anume:

- întotdeauna strategia are în vedere, în mod explicit și implicit, realizarea unor scopuri bine precizate, specificate sub forma de misiune și obiective. Obiectivele reprezintă fundamentul motivațional și de acțiune al strategiei, calitatea lor fiind determinantă pentru performanțele viitoare ale firmei;
- strategia vizează perioade viitoare din viața firmei, cel mai adesea 3-5 ani. De aici, și gradul ridicat de risc și incertitudine ce-i este asociat, cu toată gama consecințelor în procesul operaționalizării;
- sfera de cuprindere a strategiei este firma în ansamblul său - cel mai adesea - sau sectoare importante de activitate ale acesteia. Chiar și atunci când se referă direct sau doar la anumite domenii, ea are la bază luarea în considerare a problemelor de ansamblu ale firmei;
- conținutul strategiei se rezumă la elementele esențiale, concentrându-se asupra evoluțiilor majore ale firmei, indiferent că acestea reprezintă sau nu schimbări față de

perioada anterioară. Adesea, prin strategie se prevăd mutații tehnologice, comerciale, financiare, manageriale etc., de natură să asigure supraviețuirea și dezvoltarea firmei;

- strategia se bazează pe abordarea corelativă a firmei cu mediul în care își desfășoară activitatea. Prevederile strategiei aii în vedere, în bună măsură realizarea unei interfețe cât mai eficace între firmă și mediu, reflectată în performanțele întreprinderii;
- indiferent dacă managerii care o elaborează sunt conștienți sau nu, conținutul strategiei exprimă interesele proprietarului, managerilor, salariaților, clienților sau furnizorilor. Cu cât această reflectare este mai cuprinzătoare și mai puternică, cu atât șansele de operaționalizare cu succes ale strategiei sunt mai mari;
- prin strategie, se are în vedere, prefigurarea unui comportament competitiv pentru întreprindere pe termen lung;
- obținerea unei sinergii cât mai mari constituie întotdeauna, așa cum a precizat pentru prima dată Igor Ansoff, scopul demersului de elaborare a strategiei. Expresia sa economică o constituie generarea unei valori adăugate cât mai substanțiale, recunoscută prin cumpărare de către clienții firmei;
- Prin modul în care este concepută strategia este necesar să aibă în vedere și să favorizeze desfășurarea unui proces intens de învățare organizațională care să ducă nu numai la însușirea de noi cunoștințe de către salariații unei organizații dar și transformarea lor în noi abilități care se reflectă în comportamentele și acțiunile lor;
- În firmele contemporane chiar și în cele de mici dimensiuni, strategia are, de regulă, un caracter formalizat, îmbrăcând forma unui plan. Frecvent, acesta este un ‘business plan’ mai ales în firmele mici. În schimb, în marile corporații, strategiile au, de regulă, programe pe termen lung, ale căror componente, proceduri și mecanisme de elaborare și implementare sunt bine precizate;
- Obținerea avantajului competitiv, referitor în primul rând la costul sau calitatea produsului, constituie scopul principal al elaborării strategiei și criteriul cel mai important de evaluare a calității sale. O strategie, care nu vizează și asigură obținerea avantajului competitiv, nu prezintă, în fapt utilitate pentru întreprinderea respectivă.

Strategia se operaționalizează prin decizii strategice, care pot avea următoarele caracteristici:

- se referă la activitățile întreprinderii;
- implică armonizarea activităților firmei cu mediul;

- are în vedere sincronizarea activităților firmei cu potențialul resurselor;
- implică alocări și realocări majore de resurse;
- afectează deciziile operaționale, întrucât generează un lanț de decizii de importanță mai redusă și de activități operaționale, privind utilizarea resurselor.

Cunoașterea acestor caracteristici este deosebit de utilă atât în procesul de formulare a strategiei, cât și în cel de aplicare a sa.

Fără îndoială, asigurarea unei competitivități la nivelul oricărei firme trebuie să constituie un deziderat major pentru manageri. Însă, pentru a ajunge la un anumit nivel și mai departe la o creștere a competitivității, managerul împreună cu echipa sa trebuie să aibă în vedere faptul că valoarea și aplicarea strategiilor nu reprezintă un scop în sine, ci constituie un instrument managerial major de profesionalizare a conducerii și creștere a performanțelor firmei. Rolul unei strategii la nivelul firmei se concretizează în

- trasarea, în primul rând, a traiectoriei de evoluție a firmei pentru o perioadă relativ îndelungată. Prin aceasta, se asigură tuturor angajaților o direcționare rațională a eforturilor, o consistență și consecvență în timp a deciziilor și acțiunilor, subordonate atingerii unor obiective precis și riguros stabilite.
- reducerea substanțială a riscurilor ce însoțesc inerent orice activitate economică, prin fundamentarea strategiei pe anticiparea evoluțiilor contextuale și prin racordarea firmei la acestea. Astfel, se diminuează pierderile potențiale și, concomitent, se ridică moralul personalului, datorită scăderii substanțiale a erorilor, mai ales cele referitoare la aspectele majore ale activității.
- asigurarea unui fundament net superior prin inițierea, adoptarea și aplicarea mulțimii celorlalte decizii tactice și curente prin prefigurarea viitorului firmei și prin pregătirea acestuia.
- facilitarea creării și dezvoltării unei culturi de întreprindere competitive. Deși nepalpabilă și în mare măsură invizibilă, cultura de întreprindere de tip competitiv, centrată pe realizarea unor obiective globale, deține un rol major în înregistrarea unei evoluții performante pe termen lung<sup>24</sup>.

Integrarea în mediul concurențial reprezintă una din problemele cele mai dificile cu care firma este confruntată. Fundamentarea managementului pe o strategie riguroasă este de natură sa

---

<sup>24</sup> O. Niculescu - op.cit., pag. 76



faciliteze și să amplifice eficacitatea integrării firmei în complexul și dinamicul mediu concurențial în care este plasată.

Obținerea și dezvoltarea unui avantaj competitiv constă în crearea unui segment viabil și suficient de mare de cumpărători care să fie interesat de achiziționarea de produse/servicii oferite de firmă pentru că le percep ca având o valoare globală superioară.

Avantajele competitive<sup>25</sup> ale unei firme sunt extrem de diferite, putând consta în:

- dimensiunea mare sau foarte mare a acesteia;
- oferirea de produse/servicii la cele mai mici prețuri sau la cel mai înalt nivel calitativ;
- și oferirea de produse/servicii adaptate cel mai bine cerințelor cumpărătorilor;
- dominarea unui segment specific de piață (un grup specific de cumpărători, o anumită zonă geografică etc.);
- oferirea unei valori globale cât mai mari pentru prețul primit, aceasta reprezentând o combinație judicioasă și deosebit de atractivă pentru cumpărător de calitate înaltă, preț convenabil etc.

Avantajul competitiv într-un sector poate fi puternic sporit prin intermediul unor inter-relații manifestate între agenții economici care concurează în sectoare înrudite, dacă aceste inter-relații pot fi atinse. Competiția internă are efecte pozitive în obținerea și sporirea avantajelor competitive. Beneficiile care pot decurge sunt legate de:

- stimularea apariției de noi competitori prin desprinderi de firmele existente;
- crearea și atragerea de noi factori de producție;
- extinderea și ridicarea calității cererii interne;
- încurajarea și îmbunătățirea sectoarelor înrudite și de sprijin.

Analiza modernă a competitivității și a avantajului competitiv, considerată alternativa necesară a teoriei avantajului comparativ de inspirație ricardiană, este circumscrisă aceluiași categorii economice de cost și productivitate, cel puțin prin însăși definiția generală a competitivității drept capacitatea de a obține o productivitate înaltă. Recunoașterea dualității avantajului competitiv porterian (prin costuri și prin diferențiere) determină, în ultimă instanță, recunoașterea materializării acestuia într-un plus de productivitate față de firmele concurente.<sup>26</sup>

Forța competitivă a firmei îi determină acesteia o poziție competitivă pe piață. Evaluarea

---

<sup>25</sup> C. Russu - *Management strategic*, Ed. A11 Beck, București, 1999, pag.201

<sup>26</sup> N. Dobrotă (coordonator) - op.cit., pag.99

forței competitive a firmei Constituie unul dintre obiectivele analizei interne a acesteia și se concentrează asupra următoarelor aspecte:

- avantajele competitive certe pe care firma le are în raport cu concurenții;
- contribuția strategiei curente la întărirea forței competitive a firmei și la îmbunătățirea poziției ei competitive pe piață;
- nivelul consolidării/vulnerabilității poziției competitive deținută de firmă pe piață;
- perspectivele poziției competitive în condițiile menținerii strategiilor curente;
- cerințele ajustării strategiilor curente sau ale adoptării unei noi strategii în condițiile producerii unor modificări semnificative în cadrul sectorului de profil și pe piața specifică;
- situarea firmei în raport cu firmele concurente la fiecare dintre variabilele-cheie ce determină competitivitatea și cu factorii dominanți de succes specifici sectorului (prețuri, calitate, inovare, distribuție, promovare etc.);
- capacitățile strategice ale firmei de a-și menține și îmbunătăți poziția competitivă în condițiile acțiunii forțelor motrice din cadrul sectorului, ale intensificării presiunilor concurenței și ale eventualelor mișcări strategice ale principalelor firme concurente.

Forța competitivă a unei firme rezidă în avantajele competitive și în competențele distinctive pe care le posedă în raport cu alte firme concurente. Avantajele competitive ale firmei rezultă din modul în care activitățile funcționale ale acesteia se integrează adecvat pentru a contribui la realizarea obiectivelor ei strategice:

- realizarea celui mai scăzut nivel de costuri din sector;
- oferirea de produse/servicii la cel mai înalt nivel calitativ din cadrul sectorului;
- reacția în cea mai scurtă perioadă la schimbările produse pe piață.

M. Porter consideră că “avantajul competitiv este factorul-cheie pentru o firmă să atingă performanța pe piețele competitive și nu poate fi înțeles dacă privim firma ca pe un întreg”.<sup>27</sup>

El rezultă din multiplele activități separate pe care le execută o firmă pentru proiectarea, producția, marketingul, livrarea și susținerea asigurată produselor sale. Pentru a analiza sursele de avantaj competitiv (concurențial) Michael Porter introduce noțiunea de lanț valoric prin care descompune o firmă în activități relevante din punct de vedere strategic, pentru a înțelege mecanismul costurilor și sursele de diferențiere potențiale și existente.

---

<sup>27</sup> M. Porter - The Competitive Advantage of Nations. Harvard Business Review, March-April 1990, pag.3

Lanțurile valorice ale firmelor dintr-o ramură economică diferă între ele, reflectând trecutul fiecărei firme, strategiile alese și succesul în implementare. Nivelul relevant pentru construirea unui lanț valoric este cel al activității unei firme dintr-o anumită ramură. Lanțul valoric al unei firme dintr-o ramură poate varia oarecum pentru articole diferite din linia sa de producție, sau pentru categorii diferite de cumpărători, zone geografice sau canale de distribuție.

Lanțul valoric arată valoarea totală și se compune din activități valorice și marja valorică. Activitățile valorice sunt activități distincte din punct de vedere fizic și tehnologic, pe care le execută o firmă și pot fi împărțite în două mari categorii: primare și de sprijin.

Activitățile primare sunt acele activități ce presupun crearea fizică a unui produs, vânzarea lui și transferul lui la cumpărător precum și asistența post-vânzare. Activitățile de sprijin ajută activitățile primare prin furnizarea materiilor prime, a tehnologiei, a resurselor umane și asigură diverse funcții la nivelul firmei.

În cadrul fiecărei categorii de activități primare și de sprijin există trei tipuri de activități, care joacă un rol diferit în avantajul competitiv:

- **Directe** - sunt acele activități implicate în crearea valorii pentru cumpărător, cum ar fi cele de asamblare, prelucrare a componentelor, utilizare a personalului de vânzări, publicitate, proiectarea produsului, recrutare etc.
- **Indirecte** - sunt activități ce fac posibilă executarea activităților directe în mod continuu, cum ar fi cele de întreținere, programare în timp, exploatare a dotărilor, administrare a personalului de vânzări, administrare a studiilor de cercetare. tinerea evidenței furnizorilor etc.;
- **De asigurare a calității** - sunt cele care asigură calitatea altor activități, cum ar fi cele de supraveghere, inspecție, supunere la probe și încercări, verificare, ajustare și prelucrare. Asigurarea calității nu este sinonimă cu managementul calității deoarece multe activități valorice contribuie la calitate.

Adesea, rolul activităților indirecte și de asigurare a calității nu este bine înțeles, făcând ca distincția între cele trei tipuri de activități să fie una importantă pentru diagnosticarea avantajului competitiv. În multe ramuri, activitățile indirecte reprezintă o proporție a costului însemnată și în continuă creștere, și pot juca un rol important în diferențiere prin efectul lor asupra activităților directe. În ciuda acestui fapt, activitățile indirecte sunt frecvent puse laolaltă cu cele directe, deși acestea au legități economice foarte diferite. Există raporturi de compensare reciprocă între cele

două categorii - cheltuielile mai mari pentru întreținere diminuează costurile cu utilajele.

Activitățile de asigurare a calității sunt și ele predominante în aproape fiecare segment al firmei, deși nu sunt decât rar recunoscute ca atare. Supunerea la probe și încercări, inspecția sunt asociate cu multe activități primare. Activitățile de asigurare a calității din afara operațiunilor de exploatare sunt adesea mai puțin evidente, deși tot atât de prevalente. Costul cumulat al activităților de asigurare a calității poate fi foarte mare, așa cum se demonstrează prin atenția dată costului calității. Activitățile de asigurare a calității au frecvent efect asupra costului sau eficacității altor activități, iar modul în care sunt executate alte activități influențează la rândul său nevoia pentru alte tipuri de activități de asigurare a calității.

Infrastructura firmei constă dintr-un număr de activități care cuprind managementul general, planificarea, managementul financiar, contabilitatea, asistența juridică, relațiile cu autoritățile statului și managementul calității. Infrastructura vine în ajutorul întregului lanț valoric, și nu al activităților individuale. Infrastructura este uneori tratată ca “articole de cheltuieli generale”, dar poate fi o sursă importantă de avantaj competitiv.

Pentru a face un diagnostic al avantajului concurențial, trebuie să identificăm lanțul de valori necesar pentru a fi competitiv în sectorul studiat, iar apoi, să evidențiem atuurile pe care le posedă firma vizavi de acesta.

Raționamentul utilizării lanțului de valori pentru identificarea surselor avantajului concurențial implică următoarele etape:

- a) găsirea lanțului de valori adecvat și determinarea costurilor corespunzătoare diferitelor activități care îl compun;
- b) analiza modificării costurilor fiecărei activități ținând seama de factorii de evoluție pertinenti;
- c) determinarea costului relativ al concurenților și a surselor diferențelor de cost;
- d) remodelarea lanțului de valori și controlul factorilor de evoluție a costurilor în ideea apariției unor noi avantaje concurențiale.

În concluzie, această abordare propusă de Porter este utilă pentru că dă posibilitate firmei să evalueze fiecare forță competitivă în parte, astfel încât firma să poată stabili o strategie competitivă proprie, să folosească în avantajul ei regulile ce guvernează competiția pe piață și să-și asigure totodată o poziție competitivă în raport cu celelalte firme ce operează pe piață.

Utilizarea lanțului de valoare presupune evaluarea riguroasă a costurilor pe care le generează desfășurarea activităților primare, de bază, și a activităților suport, de sprijin. Pe lângă faptul că permite firmei determinarea poziției pe care o deține în planul costurilor în comparație cu firmele rivale, lanțul de valoare oferă și indicații cu privire la natura și localizarea măsurilor ce trebuie să le ia pentru a reduce costurile și a-și crește competitivitatea din acest punct de vedere.

În viziunea lui M. Porter, sistemul de determinanți ai avantajului competitiv vizează teoria investițiilor și inovațiilor. În contextul noii economii și al societății cunoașterii, competitivitatea și avantajul competitiv capătă noi abordări. Astfel, competitivitatea presupune o concentrare a eforturilor spre investițiile în capital fizic (noi echipamente, clădiri etc.), investiții în capital uman, în tehnologii performante și îmbunătățirea celor existente precum și în sporirea productivității și îmbunătățirea legăturilor de producție.

Toate celelalte avantaje, de ordin predominant calitativ și în mare parte necuantificabile, se concretizează în rezultate sau performanțe economice ale firmei. Practica managerială a firmelor din țările dezvoltate demonstrează că firmele, care își bazează activitatea pe strategii, obțin rezultate economice net superioare celorlalte.

## **2.2. ELEMENTE DETERMINANTE ALE COMPETITIVITĂȚII ÎN TURISM**

În prezent, turismul românesc ca și cel mondial este caracterizat printr-o puternică concurență între destinații. Unele dintre acestea reușesc să facă față concurenței iar altele eșuează. Astfel, destinațiile (stațiunile sau însăși țările) au din ce în ce mai mult nevoie de un nou model de politică turistică care să le influențeze poziția concurențială în actualele condiții de concurență.

Punctul de plecare în stabilirea strategiei pentru ameliorarea poziției concurențiale îl constituie elementele determinante ale competitivității, care sunt date în principal de:

### **I. Condițiile factoriale, respectiv**

- Resursele naturale și culturale
- Resursele de capital și infrastructură
- Resursele umane.

Combinarea celor trei grupe de factori formează baza poziției concurențiale a unei destinații.

**II. Calitatea și structura ofertanților** care reprezintă destinația și experiențele legate de aceasta. Poziția concurențială a unei destinații este determinată într-o mare măsură de diversitatea sa, gradul său de specializare și nu în ultimul rând de calitatea ofertanților. Un important factor concurențial este calitatea produselor turistice dată de calitatea naturală (a mediului), materială (a bazei hoteliere, de alimentație publică, de transport, sportive etc.), imaterială (administrarea, informarea, Organizarea etc.).

**III. Structura pieței și structura organizatorică**, circuitele de distribuție, în calitatea lor de determinante ale poziției concurențiale sunt puternic influențate de dimensiunea întreprinderii. Față în față cu concurența mondială, numeroasele întreprinderi mici și mijlocii au dificultăți în constituirea unei destinații unice în distribuirea produselor lor în lumea întreagă. Situația este general valabilă iar pe de altă parte, acestea au costuri de producție și comercializare de nivel mediu și dovedesc în general dificultăți în a realiza economii interne, necesare dezvoltării. Având în vedere aceste dificultăți, în contextul concurenței companiilor de talie mondială, pătrunderea și rezistența acestora pe piața concurenței va deveni din ce în ce mai dependentă de gradul în care aceștia vor fi deschiși la cooperare și vor fi capabili să renunțe la o parte din autonomia lor antreprenorială în scopul asigurării supraviețuirii lor economice în sectorul turistic.

**IV. Condițiile de manifestare a cererii și de adaptare a ofertei**, elemente de bază ale competitivității, determinate de dimensiunea și structura pieței (ponderea pieței turistice specifice, nivelul veniturilor și nivelul social, gradul de saturație ș.a.), de experiența călătorilor față de noile produse. Turiștii și consumatorii evoluți sunt un factor important pentru avantajul concurențial al unei destinații; turiștii care dau prioritate calității servesc drept control permanent al calității și pot contribui substanțial la avantajul concurențial. Pentru a adapta oferta la necesitățile consumatorilor trebuie reperate noile tendințe și noile posibilități de realizare a produsului turistic.

Măsura în care aceste determinante pot contribui la poziția concurențială depinde de tipul destinației, respectiv de nivelul de dezvoltare socio-economică, particularități topografice, climat, cultură, factori politici etc.

### 2.3. ORIZONTUL COMPETITIVITĂȚII ÎN TURISMUL ROMÂNESC

Volumul crescând și complexitatea ofertei de servicii turistice au generat dezvoltarea unei adevărate industrii a călătoriilor și turismului, ceea ce justifică tratarea fenomenului turistic ca o ramură distinctă a economiei naționale în plină dezvoltare, constituind o componentă a sectorului terțiar. Prin natura sa, fenomenul turistic este deosebit de complex, cu adânci implicații sociale, politice, culturale și economice. Întrepătrunderea componentelor sale eterogene dă naștere unui specific unic și original, care nu se identifică cu nici una din ramurile tradiționale ale economiilor naționale, explicând astfel tratarea sa în mod autonom. Dezvoltarea industriei turistice va fi pe viitor într-o permanentă corelație cu nivelurile și ritmurile de dezvoltare ale celorlalte ramuri ale economiei naționale.

Noile concepții privind dezvoltarea turismului trebuie să țină seama nu numai de raporturile variate și complexe existente între turism și alte fenomene economico-sociale teritoriale, dar trebuie să se refere la fenomenul turistic însuși, așa cum se va contura el în viitorul apropiat. Pentru România, acest concept vizează luarea în considerare a evoluției fenomenelor sociale din țară, care în condițiile economiei de piață vor genera formarea unor noi categorii de turiști potențiali, a unor noi motivații pentru petrecerea timpului liber și în consecință, apariția și dezvoltarea unor noi cereri turistice.

Participarea României la competiția turismului internațional, pe continent și pe glob, în condițiile existenței unui patrimoniu turistic deosebit de valoros, la nivelul exigențelor piețelor europene și mondiale rămâne o problemă de acțiune fermă a guvernului.

Viziunea sistemică a strategiei dezvoltării durabile<sup>28</sup> a turismului românesc, în contextul ajustării structurale a întregii economii naționale, impune atenției faptul că turismul a devenit o ramură economică prioritară în interdependență organică cu celelalte ramuri și sectoare economico-sociale.

Elementul hotărâtor, în plan științific și decizional, îl constituie definirea unei concepții ferme, realiste privind valorificarea patrimoniului și obiectivele dezvoltării durabile a turismului.

În viziunea programului de reformă și ajustare structurală, etapa de tranziție la economia de piață în țara noastră presupune creșterea rentabilității tuturor activităților prin valorificarea

---

<sup>28</sup> Acel tip de dezvoltare economică care asigură satisfacerea necesităților prezente, fără a compromite posibilitatea generațiilor viitoare de a-și satisface propriile cerințe - H. Brudtland

eficiență a posibilităților economice, implementarea unor tehnologii avansate care se practică la nivel mondial.

Alinierea turismului românesc la aceste cerințe este necesară atât datorită mobilității sale caracteristice, cât și importanței acestui sector în refacerea economică a României.

Ca principii de bază ale unei asemenea strategii pot fi avute în vedere: privatizarea unităților turistice, autonomia agenților economici și integrarea în fluxul turistic mondial. Pe lângă acestea, statul joacă un rol semnificativ prin politica de dezvoltare turistică la nivel național.

Obiectivele unei politici turistice sunt:

- extraeconomice prin aplicarea în practică a libertății de circulație și de comunicare între țări și prin rolul cultural de valorificare a patrimoniului natural, artistic și arhitectural al țărilor;
- economice calitativ și cantitativ deoarece politicile turistice favorizează anumite tipuri de consum pentru a crește producția și a orienta spre sectoarele și regiunile ce prezintă un interes special și au un efect pozitiv de antrenare asupra creșterii economice a comerțului exterior și ocupării forței de muncă.

Instrumentele de politică turistică sunt cele ce decurg din politica economică globală, la care se alătură planificarea sectorială și instrumentele specifice sectorului turistic. Politica economică globală dispune de numeroase pârghii pentru a favoriza dezvoltarea activităților turistice și pot fi grupate în trei categorii: pârghii financiare, fiscale și economico-sociale.

În stabilirea unei strategii de planificare a dezvoltării turismului, un aspect important îl constituie metodele și procedeele de planificare. Mediul politic, economic, social, conjunctura cu implicațiile ei la nivel național și mondial își pun amprenta asupra structurii planurilor turistice naționale. Aspectul cantitativ al planificării atât în privința obiectivului cât și al efectului urmărit, constă în definitivarea acelor prevederi Optime de plan care să maximizeze efectele economice ale dezvoltării turismului în condițiile economico-sociale și politice date. Instrumentele de politică economică specifică sectorului vizează acele măsuri ce sunt aplicate în domeniul turistic și folosesc instrumentele bugetare, monetare și fiscale. Finanțarea de bugetul de stat a activităților turistice este destinată să încurajeze dezvoltarea anumitor zone sau componente ale ofertei turistice (ex. Acordarea de credite cu dobânzi mici pentru încurajarea investițiilor în turism). Măsurile monetare sunt adoptate pentru a menține sau chiar a mări competitivitatea internațională a produselor turistice la export. Măsurile fiscale au drept scop fie, stimularea



firmelor turistice prin exonerările, reducerile sau amânările de plată a impozitelor, fie creșterea veniturilor bugetare prin impozitarea diferențiată a activităților turistice.

Modul de ordonare a principalelor obiective incluse în strategia de dezvoltare a turismului românesc, precum și a căilor de realizare a acestora, prezintă o serie de aspecte interesante pentru conceptualizarea sistemului de valorificare a patrimoniului nostru turistic.

### **1. Creșterea competitivității ofertei turistice românești prin valorificarea potențialului turistic, modernizarea și dezvoltarea bazei tehnico-materială a turismului în concordanță cu standardele internaționale.**

În scopul realizării unui asemenea obiectiv, România poate apela la următoarele căi de realizare: încurajarea, sprijinirea și stimularea investițiilor de capital străin în cele mai diverse sectoare ale turismului românesc; modernizarea unor unități reprezentative din capitală, marile orașe ale țării, de pe litoralul românesc și din stațiunile balneare și montane; elaborarea unor studii de fezabilitate și documentații tehnico-economice în vederea realizării de noi unități de cazare, alimentație, tratament, agrement ș.a. în principalele zone turistice ale țării; dezvoltarea și lansarea unor oferte de programe și acțiuni turistice speciale destinate unei clientele specifice; promovarea unor forme specifice de turism (vânătoare, echitație), diversificare ofertei de agrement în unele destinații turistice ( water-park pe litoralul românesc - proiect ce urmează a se derula în stațiunea Mamaia); elaborarea unui sistem optim de rezervare automată a locurilor de cazare; realizarea și implementarea unui sistem informațional adecvat noilor cerințe ale activității de turism, aliniat la practica internațională, susținut de o dotare tehnică de calcul corespunzătoare; restaurarea și amenajarea unor monumente de arhitectură în vederea valorificării lor prin turism; crearea de lanțuri hoteliere românești și introducerea în rețele de lanțuri hoteliere internaționale a unora din hotelurile noastre etc.

### **2. Perfecționarea cadrului organizatoric necesar dezvoltării unui turism competitiv.**

Analiza efectuată în acest domeniu au scos în evidență faptul că pot fi avute în vedere următoarele căi de realizare: integrarea internațională, la nivelul organismelor centrale, cât al unităților regionale, prin afilierea la diverse asociații și organisme de profil din străinătate; privatizarea întreprinderilor de turism și creșterea competențelor acestora în valorificarea resurselor locale, în promovarea și comercializarea ofertelor proprii, în cooperare cu firme din țară și străine; folosirea pe scară largă a licitațiilor cu participare locală și internațională în modernizarea și dezvoltarea bazei tehnico-materiale a turismului; diversificarea formelor de

colaborare și cooperare cu firme din țară și străinătate în construirea și modernizarea drumurilor, structurilor de primire, realizarea de instalații de transport pe cablu, cazinouri, night-cluburi, parcuri de agrement și distracții etc.;

### **3. Diversificarea și creșterea calității serviciilor turistice**

Cercetarea experienței țărilor cu activitate turistică modernă a scos în evidență între cele mai importante următoarele priorități: diversificarea serviciilor cu plată sau fără plată; creșterea ponderii serviciilor suplimentare în totalul prestațiilor turistice; extinderea serviciilor în domeniul sistemului de rezervare automată a locurilor de cazare; urmărirea instaurării unui climat de ordine și disciplină în toate unitățile turistice pentru asigurarea unor servicii de înaltă calitate.

### **4. Formarea unei imagini reale, în Europa și în lume, despre România ca țară turistică.**

Acest obiectiv se poate realiza prin organizarea unor acțiuni promoționale pentru relansarea ofertei românești pe piața europeană dar și pe alte piețe din alte continente, îmbunătățirea conținutului și calității mesajelor publicitare, creșterea rolului și competențelor birourilor de turism din străinătate, diversificarea publicațiilor turistice editate în mai multe limbi de circulație internațională.

### **5. Reconsiderarea acțiunii de comercializare a produselor turistice românești pe piața internațională.**

Setul de măsuri care se impun în realizarea acestui obiectiv sunt : asigurarea unui sistem elastic de tarife și prețuri în funcție de sezon, condiții climatice, intensitate de trafic și grad de solicitare; extinderea competențelor agenților economici în teritoriu în domeniul contractării pe piața turistică externă și al fixării unor tarife și prețuri competitive; crearea unor agenții de turism pe principalele piețe tradiționale și de reprezentanțe turistice pe alte piețe emitente; extinderea cooperării în domeniul comercializării unor produse turistice românești.

### **6. Dezvoltarea turismului de tineret**

În vederea amplificării mișcării turistice a tinerilor se propun pentru perioada 1996-2005 următoarele obiective strategice ale politicii de dezvoltare a turismului de tineret ce se va realiza cu colaborarea directă dintre Ministerul Turismului, Ministerul Tineretului și Sportului și Ministerul Educației și Cercetării:

- creșterea participării tinerilor la circulația turistică internă;
- extinderea organizării de programe pentru formarea și perfecționarea tinerilor în meserii

cu caracter turistic (animatori, ghizi pentru diferite acțiuni turistice);

- extinderea proiectelor de participare a asociațiilor de tineret, cluburilor, fundațiilor sau oricărei forme de organizare non-guvernamentală la co-gestionarea și co-managementul resurselor turistice din perspectiva dezvoltării durabile;
- asigurarea și difuzarea informației turistice de interes pentru tineret;
- organizarea de acțiuni turistice cu caracter educativ pe probleme interculturale, de identitate a culturii naționale, de comportament turistic și ecologic, moral-religioase;

#### **7. Asigurarea forței de muncă corespunzătoare noilor programe, exigențe și tehnologii turistice.**

Aceasta se va face după criteriile științifice de recrutare, selecționare, formare și perfecționare a tuturor lucrătorilor din turism, instituirea unui sistem de stimulare și cointerese a personalului din turism, derularea unor cursuri de formare și perfecționare managerială în turism, asigurarea unei colaborări contractuale cu organizații sau firme străine specializate.

Înfăptuirea acestor obiective strategice va determina schimbări esențiale în turismul românesc, cu efecte pozitive și deosebit de importante din punct de vedere economic, social și ecologic. Procesul de relansare a turismului și de consacrare a sa ca ramură prioritară a economiei implică inventarierea și coordonarea tuturor premiselor în cadrul unei strategii de dezvoltare realiste și bine integrate în programele de reformă ale societății românești.<sup>29</sup>

Dezvoltarea turismului în România trebuie să fie un obiectiv și un mijloc de dezvoltare economico-socială de ansamblu, în contextul politicii naționale de dezvoltare și de integrare în structurile europene.

Dezvoltarea turismului trebuie să aibă în vedere contextul economic actual iar acesta nu se poate imagina fără un pachet de măsuri care să vizeze:

- Definierea precisă a obiectivelor activității turistice la nivel macroeconomic și microeconomic;
- Impunerea unor standarde superioare de calitate prin educarea consumatorilor interni de servicii turistice și prin realizarea de investiții în calitatea componentei tehnice a serviciilor oferite;
- Creșterea calității funcționale, relaționale, prin reorientarea culturii organizației și perfecționarea pregătirii agenților economici implicați în oferta turistică în special în

---

<sup>29</sup> N. Neacșu - Turismul și dezvoltarea durabilă, Ed. Expert, București, 2000

tehnici de studiu ale pieței, de orientare a eforturilor în concurența internă și externă, în localizarea concurenței și în folosirea conștientă a mediului drept parte a investițiilor în activitatea turistică;

- Repartizarea judicioasă a cheltuielilor de întreținere a mediului între ofertanții și consumatorii de servicii turistice;
- Crearea unei „imagini de marcă” pentru turismul românesc prin sublinierea diferențelor distinctive, în primul rând față de oferta țărilor vecine, și prin evidențierea avantajelor competitive pe care le posedă România, cum ar fi: varietatea reliefului, prețuri avantajoase, multiculturalitatea, unicitatea anumitor rezervații și ale unor monumente culturale sau ale naturii sub protecție internațională etc.;
- Asocierea activității turistice cu preocupările de protecție a mediului și cu sprijinirea regenerării resurselor naturale.

Obiectivele strategice de dezvoltare a turismului sunt:<sup>30</sup>

1. Dezvoltarea produsului turistic astfel încât să se asigure valorificarea superioară a condițiilor și factorilor existenți și ridicarea calității și competitivității acestuia.
2. Reforma structurală și organizatorică, în scopul organizării activităților turistice și al creării mecanismelor de funcționare a acestora conform cerințelor economiei de piață, vizează dezvoltarea forțelor pieței și întărirea capacității ofertanților de a pătrunde și rezista pe piața concurențială internațională, parteneriatul între sectoarele comercial și public, precum și corelarea strategiilor, programelor și acțiunilor care contribuie la dezvoltarea sectorului turistic și a calității serviciilor.
3. Dezvoltarea forței de muncă din turism, instrument necesar pentru asigurarea unei poziții concurențiale durabile.
4. Îmbunătățirea și dezvoltarea activității de marketing și promovare are drept scop crearea unei imagini pozitive și corecte a României pe piețele furnizoare, recâștigarea și dezvoltarea piețelor, perfecționarea mecanismelor și instrumentelor activității de marketing, inclusiv a modului de finanțare a acesteia, implicarea sectorului privat în comercializarea coordonată și eficientă a programelor turistice.
5. Integrarea turismului românesc în tendințele europene și mondiale inclusiv de înlesnire a fluxurilor turistice înspre și în România privind: dezvoltarea și promovarea unui turism

---

<sup>30</sup> Gabriela Stănciulescu - Managementul operațiunilor de turism, Ed. All Beck, București, 2002

durabil, armonizarea reglementărilor specifice turismului cu prevederile legislative ale țărilor Uniunii Europene, asigurarea și menținerea pe plan intern a unui climat de siguranță și securitate a turiștilor, eliminarea obstacolelor referitoare la mișcarea liberă și facilitarea circulației turistice interne și internaționale, participarea activă în cadrul organismelor internaționale și elaborarea documentelor pentru integrarea europeană pe linie de turism.

6. Asigurarea protecției, securității și siguranței turiștilor privind: siguranța și interesele consumatorilor, accesul la informații adecvate, educarea consumatorilor, care vizează recunoașterea României ca o destinație turistică sigură, ce promovează respectul față de consumatori și drepturile acestora.
7. Perfecționarea cadrului juridic necesar atingerii obiectivelor de dezvoltare a turismului, de creare și perfecționare a mecanismului de funcționare a acestuia vizează evaluarea nivelului actual de reglementare și stabilirea necesităților, armonizarea cadrului normativ cu legislația internațională, corelarea activităților și a necesităților de reglementare cu celelalte sectoare de activitate, promovarea propunerilor specifice turismului, controlul privind aplicarea legislației specifice turismului.
8. Corelarea politicii în domeniul turismului cu politica economică națională, prin stabilirea propunerilor legislative și a măsurilor concrete care să faciliteze dezvoltarea turismului.

Acestea ar fi în linii mari direcțiile de acțiune și căile de creștere și dezvoltarea a sectorului turistic la nivel național Pe de o parte acestea se pot realiza de către firmele turistice, prin politica și strategiile adoptate care să vizeze pe lângă o creștere a propriilor competitivități și o creștere a sectorului în care activează, dar mai ales prin intervenția statului prin politica macroeconomică corelată cu măsurile ce se întreprind în vederea pregătirii aderării României la structurile europene.

La nivelul firmelor turistice, în condițiile în care turismul modern capătă dimensiuni din ce în ce mai importante, o problemă deosebită cu care se confruntă în tot mai mare măsură industria turistică este asigurarea unor servicii de un nivel calitativ superior. Calitatea este componenta ce apasă asupra sporirii eficienței activităților turistice și care trebuie să fie avută în vedere de către orice strategie de dezvoltare la nivel microeconomic.

Pentru managementul unei firme de turism, strategia serviciilor distribuite către turiști, constituie planul de acțiune menit să asigure obținerea unor rezultate economice pozitive în

confruntarea cu competitorii ei. În elaborarea unei strategii competitive a serviciilor turistice, managerii firmelor au în vedere următoarele componente<sup>31</sup>:

- identificarea, analizarea și selecționarea elementelor de bază ale strategiei;
- înțelegerea necesităților ce se ivesc în aplicarea strategiei;
- integrarea elementelor de bază într-un plan strategic cuprinzător și consistent.

Pentru reușita ei în activitățile desfășurate (profitabilitate) firma de turism trebuie să stăpânească elementele de bază ale strategiei, de așa manieră, încât ele să se integreze organic și armonios în obiectivele de activitate ale firmei. Aceste obiective vor fi realizabile numai în condițiile în care pentru fiecare produs turistic sau serviciu va exista o orientare strategică clar formulată, în concordanță cu nevoile pieței și ale segmentelor de piață, în măsură să accepte produsele oferite.

Din aceste considerente, strategia serviciilor turistice apelează la conceptul de marketing și pentru elaborarea unor strategii parțiale, ca de exemplu:

- strategia gamei de servicii - o firmă poate să-și extindă sau să-și restrângă paleta serviciilor, după necesitățile pe care le oferă piața;
- strategia de prețuri și tarife - gama de produse turistice ale unei firme se va restrânge sau se va lărgi în funcție de posibilitățile de aliniere a prețurilor și tarifelor la cele ale competitorilor;
- strategia calității - pleacă de la faptul că argumentul esențial al competitivității produselor și serviciilor turistice este calitatea serviciilor prestate, în funcție de care se determină și eforturile promoționale de pătrundere, menținere sau extindere pe diferite segmente de piață;
- conceptul de produs turistic: nici o firmă de turism nu riscă lansarea la întâmplare pe piață a unui produs turistic. Pregătirea pentru comercializare începe deci din momentul în care studiile de piață atestă utilitatea produsului și va continua până în momentul când produsul este apt spre a fi comercializat. Planurile Strategice se diferențiază deci și din punct de vedere al particularităților produsului, dictate, înainte de toate de sezonalitatea activității turistice, de durata ciclului de viață al produsului și de condițiile în care produsul creat va putea fi valorificat.

Pentru un manager nu este suficient să-și cunoască propria firmă și clientela proprie; el

---

<sup>31</sup> V. Neagu - Managementul turistic și al serviciilor turistice, Ed. Sylvi, București, 2000

trebuie să știe cum acționează întreprinderile concurente. Informațiile pe care le poate obține despre firmele concurente sunt tot atâtea elemente care contribuie la orientarea politicii proprii în elaborarea planurilor strategice care să vizeze în permanență o mai bună competitivitate pe piață. Studiarea atentă a competitorilor este necesară în special pentru a se distinge firma de acești concurenți și de a se plasa în acest fel mai bine pe piață. Relevarea punctelor slabe sau forte ale propriei firme în comparație cu competitorii poate sugera idei noi, soluții noi, susceptibile de a contribui la îmbunătățirea conținutului ofertelor. În plus, studierea manifestărilor competitorilor mai are avantajul că permite analizarea în profunzime a măsurii în care strategia adoptată este sau nu suficient de eficientă.

Poziția competitivă a firmelor turistice este determinată de existența unor aspecte pozitive și negative legate de această latură a activității lor. Identificarea acestor aspecte este facilitată dacă analiza poziției competitive se efectuează prin prisma factorilor determinanți ai acesteia.

Dintre factorii cu acțiune pozitivă asupra competitivității sunt:

- posedarea unor avantaje competitive (de cost, de calitate a produselor turistice);
- abilități în domeniul marketingului turistic superioare mediei în sector;
- deținerea unor competențe distinctive;
- practicarea unui management creativ, dinamic și eficace;
- capacitate managerială de înțelegere corectă a realităților sectorului și pieței turistice;
- controlul unui segment important al pieței turistice precum și creșterea segmentului de piață acoperit cu produsele turistice proprii;
- deținerea imaginii de competitor redutabil pe piață;
- oferirea unor produse turistice sensibil diferențiate de cele ale firmelor concurente;
- creșterea fidelității turiștilor față de produsele/serviciile turistice oferite;
- realizarea unor costuri competitive, sub nivelul mediei acestora pe piață, ș.a.

Factorii ce pot avea efecte negative asupra competitivității firmelor turistice pot fi:

- lipsa unor avantaje competitive reale;
- lipsa resurselor financiare necesare;
- aplicarea unor strategii necorespunzătoare, reflectată în reducerea performanțelor economico-financiare;
- distribuția neadecvată a produselor/serviciilor turistice;
- realizarea produselor/serviciilor turistice la costuri superioare;

- întâmpinarea unor dificultăți în dezvoltarea produselor/serviciilor turistice;
- lipsa unor abilități indispensabile concurenței cu succes pe piață, îndeosebi în domeniile în care aceasta prezintă cel mai ridicat potențial;
- deteriorarea imaginii firmei în percepția clienților, ș.a.

Pentru efectuarea unei evaluări riguroase<sup>32</sup> se poate cuantifica, cu obiectivitate maximă, pentru propria firmă și pentru cele concurente, fiecare factor cu acțiune pozitivă menționat mai sus prin calificative (foarte slab, slab, mediu, puternic, foarte puternic). Se obține astfel, reprezentarea suficient de obiectivă și de detaliată a poziției competitive a propriei firme în raport cu cea a firmelor concurente, precum și a factorilor care determină, în mod pozitiv sau negativ, forța competitivă a firmei și, implicit, poziția ei.

## **2.4. MANAGEMENT- MARKETING COMPETITIV ÎN TURISM**

### **2.4.1. Managementul competitivității în turism**

Existența numeroaselor firme din orice economie, ce desfășoară activități din ce în ce mai diverse, demonstrează clar o anumită polarizare a acestora în două categorii - unele care înregistrează performanțe notabile, prosperă și se dezvoltă continuu, iar altele supraviețuiesc cu greu în mediul concurențial extrem de dinamic iar indicatorii economico-financiari sunt modești. Astfel, putem caracteriza firmele din cele două categorii:

- primele își direcționează clar activitatea spre realizarea unor obiective fixate cu realism pe bază de analize temeinice, sunt reactive la schimbările produse în mediul lor de acțiune, sunt capabile să valorifice profitabil oportunitățile apărute, au o activitate eficientă, toate acestea datorită aplicării unui management performant;
- cele din a doua categorie sunt în derivă, au o activitate fără o finalitate precisă, suferă de pasivitate cronică, sunt incapabile să sesizeze și să exploateze oportunitățile oferite de schimbările interne sau externe, cu alte cuvinte se conduc printr-un management ineficient.

Examinarea atentă a factorilor care determină succesul sau eșecul unei afaceri reprezintă o preocupare permanentă a teoreticienilor și practicienilor din domeniul managementului ce a

---

<sup>32</sup> C. Russu - op.cit., pag. 113



permis conturarea treptată a unei metodologii specifice de analiză și direcționare strategică a activității firmei. Cei mai puternici competitori creează valoare, obțin avantaje competitive și distribuie optim valoarea creată îmbunătățind totodată raportul efecte/eforturi.

Competitivitatea unei firme presupune efectuarea întâi de toate a unei analize critice a capacităților de care dispune, adică a forțelor și slăbiciunilor tuturor componentelor firmei, cu referire specială la factorii cheie de succes și la concurență. Ea depinde de buna funcționare a ansamblului componentelor sale.

Analiza competitivității firmei se axează așadar, pe identificarea posibilităților de îmbunătățire a performanțelor ei în condițiile stabilirii unei strategii competitive adecvate mediului ei de afaceri și este parte integrantă a planificării strategice alături de analiza perspectivelor de evoluție a firmei, în cadrul căreia se evidențiază tendințele, oportunitățile și amenințările care pot influența semnificativ această evoluție și analiza portofoliului strategic al firmei, în cadrul căreia se evaluează perspectivele pe care aceasta le are în diferite domenii de afaceri, se compară perspectivele respective, se identifică cele mai promițătoare, se stabilesc priorități și se alocă în mod corespunzător resursele necesare.

Oportunitățile oferite de piață reprezintă oportunități potențiale, dacă firma nu-și utilizează resursele disponibile pentru a le exploata. Așadar, este important să evaluăm oportunitățile oferite de piață în strânsă corelație cu resursele firmei și cu mediul acesteia. În general, toate resursele pot fi utilizate pentru atingerea obiectivelor strategice. Analizând avantajele sau dezavantajele oferite de resursele firmei, putem determina valoarea strategică a acestora. Acestea nu trebuie analizate dintr-o perspectivă internă, ci trebuie evaluate în raport cu cerințele impuse de mediu și cu caracteristicile concurenței. Opinia stockholderilor externi poate fi diferită de cea a managerilor interni atunci când evaluează avantajul unui produs/serviciu, a unei resurse sau unei anumite competențe. Concluzionând, putem spune că orice resursă poate fi utilizată strategic și că avantajul competitiv poate proveni din orice latură a activității firmei.

**Managementul competitivității (competitiv) este procesul amplu și complex de conducere previzională bazat pe anticiparea avantajului competitiv potrivit misiunii firmei și a competențelor distinctive pe care le posedă în raport cu firmele concurente, a modificărilor și evoluției mediului concurențial în care firma își desfășoară activitatea astfel încât pe termen lung să se asigure formularea și aplicarea corespunzătoare a strategiei stabilite.**

Obținerea avantajului competitiv este rezultatul unei strategii concurențiale care urmărește să stabilească o poziție profitabilă și sustenabilă față de forțele care determină concurența în cadrul ramurii.

Această strategie se sprijină pe două aspecte deosebit de importante și anume: primul ar fi atractivitatea ramurilor de activitate din punct de vedere al profitabilității pe termen lung și factorii care o determină. Nu toate ramurile oferă ocazii egale de profitabilitate susținută, iar profitabilitatea inherentă ramurii proprii este una din componentele esențiale în determinarea profitabilității unei firme. Al doilea aspect de mare importanță în strategia concurențială se referă la factorii determinanți ai poziției concurențiale relative dintr-o ramură economică.

În majoritatea ramurilor economice, unele firme sunt mult mai profitabile decât altele, indiferent de media profitabilității pe ramură.

Atât atractivitatea cât și poziția competitivă pot fi modelate de o firmă, și acesta este lucrul care face ca alegerea strategiei competitive să fie o sarcină atât de dificilă, cât și incitantă.

Avantajul competitiv decurge fundamental din valoarea pe care o firmă este capabilă să o creeze pentru cumpărătorii săi în așa fel încât să fie mai mare decât costurile înregistrate de firmă pentru crearea ei. Valoarea este ceea ce sunt dispuși cumpărătorii să plătească, iar valoarea superioară derivă din oferirea unor prețuri mai scăzute decât cele ale concurenților pentru beneficii echivalente, sau din furnizarea unor beneficii unice care fac mai mult decât să compenseze un preț mai ridicat.

Strategia concurențială trebuie să rezulte dintr-o înțelegere rafinată a regulilor concurenței care determină atractivitatea unei ramuri.<sup>33</sup> Obiectivul final al strategiei concurențiale este să facă față acestor reguli și, în situația ideală să le modifice în favoarea firmei.

Individualizarea acestor aspecte conceptuale ale managementului competitivității firmei la sfera turismului are ca punct de plecare performanțele firmei turistice ce sunt determinate de variabile specifice ce nu se regăsesc la firmele cu activitate industrială.

Performanțele în domeniul turistic se pot măsura prin elemente cum ar fi: satisfacția consumatorilor, eficiența operațiunilor, ratele de creștere a firmelor și sectorului, segmentele de piață cucerite și profitabilitatea. În cadrul ofertei turistice, indicatorii de măsurare a performanțelor pe termen scurt sunt influențați de acțiuni promoționale cum ar fi lansarea pachetelor turistice de vacanță, caz în care singurul scop este creșterea vânzărilor și a

---

<sup>33</sup> M. Porter - idem, pag. 17

segmentelor de piață, cu consecință adesea asupra scăderii eficienței și profitabilității.

Performanțele sunt afectate și de politica în sectorul public, în special de modificări ale reglementărilor legislative, aranjamente internaționale, legislația în domeniul concurenței. Controlul prețurilor a exercitat o puternică influență în sectorul de transport turistic, de exemplu tarifele pe liniile aeriene internaționale, pe care guvernele în mod implicit, dacă nu chiar în mod deschis, le-au subvenționat. Mai mult, promovarea turismului de către instituțiile publice și oferirea de subvenții și/sau stimulente fiscale au avut un impact marcant asupra producției, de exemplu în relațiile de ofertare turistică pentru cazare.

Firma turistică are inițiativa ofertei, însă clientul este cel care decide dacă un produs turistic corespunde dorințelor, preferințelor și gusturilor sale. De aceea, serviciile turistice trebuie să fie conforme acestor interese, gusturi și preferințe și în același timp clientul trebuie informat cu această conformitate, transformându-l dintr-un potențial turist în unul real și poate constant.

Elaborarea oricărei strategii privind produsul turistic, pătrunderea pe o piață, organizarea distribuției, măsurile de promovare, etc. se bazează în consecință pe datele furnizate de activitatea de studiere permanentă, sistematică și metodică a cerințelor și tendințelor de evoluție a pieței turistice. Aceste studii vizează următoarele aspecte conjuncturale:

- a) **Trăsăturile caracteristice ale pieței turistice.** Organizatorii de turism și prestatorii de servicii trebuie să cunoască care produse turistice sunt solicitate, ce pondere trebuie să aibă serviciile componente, care sunt caracteristicile calitative și cantitative minime pe care trebuie să le întrunească aceste produse pentru a fi acceptate, volumul și nivelul cererii probabile pentru produsele respective, care sunt tendințele prețurilor și tarifelor la produse turistice cu conținut similar.
- b) **Pozițiile câștigate de ofertanții concurenți.** Pe piața turistică succesul sau eșecul unei acțiuni de pătrundere cu un produs turistic sunt condiționate de cele mai multe ori de atitudinea și poziția pe o piață dată a ofertanților concurenți. Analiza ofertelor concurente are ca scop, evaluarea obiectivă a propriilor posibilități, stimularea și completarea propriei inițiative, cunoașterea instrumentelor de marketing folosite de concurență, în ce regiuni sau zone își atrage concurența propria clientelă, care sunt categoriile de turiști cărora li se adresează și care este nivelul mediu al veniturilor acestora.
- c) **Poziția câștigată pe o piață de produsul turistic.** Determinarea pozițiilor câștigate pe o piață de un produs turistic sau de un ansamblu de produse constituie un element

important de fundamentare a strategiei de marketing.

Orientarea eforturilor promoționale pe o piață, în condiții acute de concurență a altor oferte de produse turistice cu caracteristici similare și a unor produse și destinații noi care oferă eventual o competitivitate sporită, se poate concretiza în două direcții:

- consolidarea pozițiilor câștigate și menținerea volumului vânzărilor realizate;
- extinderea vânzărilor produsului turistic și pătrunderea pe noi segmente de piață.

În ceea ce privește prima direcție de acțiune, aceasta ar urma să se prin redistribuirea cererii în favoarea produsului turistic respectiv, pe seama restrângerii consumului produselor turistice cu caracteristici similare ale altor ofertanți concurenți sau prin pătrunderea pe segmente de piață consumatoare de alte produse turistice.

A doua direcție în orientarea eforturilor de promovare a produselor turistice s-ar putea realiza prin atragerea cererii potențiale, care în trecut din diverse motive nu a putut fi captată sau prin extinderea ofertei și în alte cercuri de populație neconsumatoare relativă de servicii turistice.

Ținând cont de ritmurile creștere ale circulației turistice la nivel mondial și pe diferite piețe, se urmărește elaborarea unei strategii adecvate pentru atingerea ponderilor scontate în vânzarea produselor turistice pe piețele pe care firma este interesată să-și promoveze oferta de servicii și pentru a obține o competitivitate ridicată.

În condițiile în care firmele ofertante de servicii turistice pe piața internațională trebuie să facă față unei concurențe crescânde a mulțimii de oferte de noi destinații, precum și eforturilor țărilor turistice tradiționale de a-și menține pozițiile câștigate, practica turistică înregistrează trei strategii de bază în domeniu:

- **Strategia globală.** În acest caz, piața este considerată ca un tot unitar, obiectivul principal urmărit fiind atragerea tuturor consumatorilor potențiali de servicii turistice, adoptând un singur program de marketing turistic pentru ansamblul pieței.
- **Strategia diferențiată.** Aceasta pornește de la premisa că în cadrul pieței turistice există mai multe categorii de consumatori cu preferințe diferite, care necesită servicii tot mai mult diferențiate. Prin oferirea unor produse turistice variate se urmărește satisfacerea diferențiată a cererii acestor categorii de clientelă, în baza unor programe adaptate diferențiat segmentelor corespunzătoare de piață.
- **Strategia concentrată.** Având în vedere caracteristicile specifice ale diferitelor produse turistice pentru care o firmă ofertantă poate câștiga adeziunea unor segmente de piață,

strategia concentrată își îndreaptă eforturile de marketing spre unul sau unele segmente distincte ale pieței.

În ceea ce privesc firmele ce doresc să intre în sectorul turistic, acestea trebuie să ia în considerare în primul rând costurile intrării pe piața turistică și în al doilea rând barierele strategice de intrare pe piață.

Costurile de capital sunt scăzute iar identificarea unei nișe și cheltuielile aferente promovării produsului pentru a-l aduce în atenția potențialilor turiști nu constituie obstacole majore la intrarea pe piață. Este necesar ca și clienții să fie convinși de viabilitatea firmei în ceea ce privește garanția asupra plăților în avans. Un cost semnificativ al intrării este cel referitor la cerințele de angajament. Teoria face distincție între barierele neutre și cele strategice pe care le ridică firmele. Chiar în situația în care se presupune că există informații perfecte, teoria economică poate arăta că firmele existente sunt avantajate.

Barierele strategice de intrare sunt instaurate prin eforturile făcute de firmele existente pe piață de a împiedica accesul firmelor nou venite. Exemple tipice sunt adoptarea de prețuri limită pentru diferențierea produselor, creșterea cheltuielilor cu publicitatea, eforturi sporite pentru creșterea eficienței sau a capacităților, pentru scăderea costurilor de producție. Firmele își întăresc activitatea strategică de bază, astfel că, firma își atinge obiectivele ținând cont de oportunitățile și amenințările mediului, de punctele forte și cele slabe ale sale.

Produsele/serviciile sunt competitive atunci când acestea au capacitatea de a se impune pe o piață concurențială, cu alte cuvinte se vând în cantități comparabile cu cele în care s-au vândut produsele concurente.

Din păcate, piața românească actuală este plină de exemple și situații din care rezultă că serviciile realizate în România sunt, în general, necompetitive. Ca urmare a creării cadrului legislativ și instituțional, consumatorul de produse și servicii turistice a început să se orienteze tot mai mult spre acele produse și servicii cu raport maxim calitate/preț, indiferent de proveniența lor.

Astfel, la nivel micro și macroeconomic, trebuie să se acționeze cu competență, energie și convingere asupra factorilor determinanți ai competitivității produselor turistice: factorii naturali și antropici, infrastructura generală, obiective de interes turistic, echipamentul turistic (baza tehnico-materială a turismului).

Factorii menționați mai sus, fac obiectul în mod curent al cercetărilor din economia

turismului, cu scopul de a readapta în permanență oferta la tendințele de evoluție a cererii și de a descoperi rezervele ce vor putea spori competitivitatea firmei turistice.

Data fiind specificitatea activității turistice, nu se recomandă „fabricarea” unui produs turistic ca după aceea să se caute posibilitatea de comercializare a lui pe piață, ci se recomandă să se determine mai întâi, dacă există o cerere reală pe piață, apoi, pe baza analizei pieței, să se facă amenajările necesare în vederea alcătuirii corespunzătoare a produsului turistic. În aceste condiții, se impune necesitatea aplicării unor metode moderne de cercetare pentru organizarea, dezvoltarea și promovarea diferitelor forme adecvate de turism. Această necesitate justifică aplicarea principiilor și metodelor de marketing și în industria turistică.

#### **2.4.2. Marketingul competitivității în turism**

Marketingul nu reprezintă altceva decât strategia organizatorilor și a prestatorilor de servicii turistice de a descoperi noi clienți, de a pătrunde pe noi piețe, sau segmente de piață, de a menține și cultiva piețele tradiționale. Conținutul și funcțiile marketingului au o importanță crescândă în cadrul conceptului avantajului competitiv strategic al firmei turistice. Acest concept conține următoarele elemente principale:

- analiza situației;
- dezvoltarea strategiei (inclusiv realizarea conceptului propriu de marketing al firmei);
- punerea în aplicare și controlul strategiei.

După cum am arătat în capitolul anterior, competitivitatea firmei rezidă în calitatea strategiilor pe care le adoptă și le aplică, astfel că, putem spune că marketingul turistic este elementul cheie prin instrumentele pe care le deține și prin prisma cărora se poate aprecia competitivitatea firmei turistice. Înainte de toate, este necesar să cunoaștem exigențele și tendințele pieței turistice, să se orienteze oferta de servicii în conformitate cu dimensiunea și structura cererii, să se stabilească o strategie în domeniul prețurilor și tarifelor, a distribuției, să se utilizeze eficient instrumentele de promovare ale produsului turistic, estimarea posibilităților de vânzare în funcție de sezonabilitatea activității turistice.

Studiile previzionale în domeniul turismului sunt cu atât mai necesare cu cât ponderea activităților de turism în ansamblul activităților desfășurate la nivelul unei economii naționale este mai mare, cu cât este mai efemeră piața în ceea ce privește fluctuațiile cererii și cu cât este

mai instabil comportamentul clientelei.

La fel ca în celelalte sectoare, planificarea în turism face parte din procesul de ansamblu de luare a deciziilor privind dezvoltarea viitoare a turismului, prin intermediul acesteia asigurându-se precizarea obiectivelor de atins, stabilirea și selectarea variantelor de acțiune, implementarea acestora și evaluarea rezultatelor care se vor obține pe seama lor. Scopul planificării este acela de a crea premisele pentru încurajarea acțiunilor care să conducă la realizarea a tot ceea ce este dezirabil și la prevenirea a ceea ce este indezirabil.<sup>34</sup>

Planificarea strategică de marketing își propune să stabilească poziția pe care firma de turism o ocupă vizavi de competitorii ei, precum și în viziunea clientelei prezente și viitoare, obiectivele și scopurile de atins, strategiile de urmat și acțiunile care vor asigura îndeplinirea obiectivelor stabilite.

Planificarea strategică de marketing în domeniul turismului își propune în principal:

- 1. Analiza portofoliului produs-piață;**
- 2. Elaborarea modelelor de creștere tip produs-piață;**
- 3. Poziționarea firmei și serviciilor sale.**

**1. Portofoliul produs-piață** la nivelul unei companii mari de turism denumit și portofoliul de SBU-uri (de unități strategice - strategic business units<sup>35</sup>) este constituit din unități și subunități de turism având structuri proprii de management, conturi proprii de venituri și cheltuieli, piețe proprii, precum și planuri proprii.

În turism, o unitate de afaceri strategică poate fi o întreprindere sau o subunitate a acesteia, o direcție, un serviciu, o unitate de exploatare iar în cazul firmelor mici, unitatea de afaceri strategică poate fi concretizată într-un produs sau serviciu turistic și într-o piață implicate într-o afacere. În funcție de necesități, fiecare produs, segment de piață sau cuplu produs-piață se va putea repartiza câte unei echipe de marketing-management, elaborându-se bugete de venituri și cheltuieli distincte.

Cei ce se ocupă de problemele de marketing ale firmei au sarcina de a urmări, de a analiza și de a prognoza tot ceea ce ține de : creșterea sau declinul fiecărei unități de afaceri; extinderea sau restrângerea fiecărui segment de piață; cash-flow-ul fiecărei unitate strategică; eficiența investițiilor; accentuarea concurenței; configurația ciclului de viață etc.

---

<sup>34</sup> T. Gherasim, D. Gherasim - Marketing turistic, Ed. Economică, București, 1999, pag. 127

<sup>35</sup> L. Bovee, J. V. Thill - Marketing, Mc.Graw Inc., New York, 1992, pag. 77

Fiecare unitate strategică de afaceri va determina cu precizie piețele țintă, obiectivele, strategiile globale, precum și programele particulare de marketing referitoare la produsele sau serviciile oferite, la nivelurile de preț, la sistemele de distribuție și promovare etc.

**2. Modele de creștere tip produs-piață.** Portofoliile de afaceri nu vor putea fi menținute la un nivel de profitabilitate acceptabil fără a fi adaptate la schimbările continue care apar sub influența concurenței și clientelei, precum și sub incidența progresului tehnico-științific. Astfel, acestea trebuie să fie supuse unor revizuri permanente, utilizând modele de creștere produs-piață.

Strategii de creștere produs-piață:

	<b>Produse prezentate</b>	<b>Produse noi</b>
<b>Piețe prezentate</b>	Penetrarea pieței	Dezvoltarea produsului
<b>Piețe noi</b>	Dezvoltarea pieței	Diversificare

Sursa: T. Gherasim, D. Gherasim - op.cit., pag. 131

Penetrarea pieței este recomandată ca și strategie firmelor de turism ale căror servicii se furnizează deja pe piețele existente, care nu sunt încă saturate. Principala caracteristică a acestei strategii constă în aceea că fără a schimba produsele și în cadrul pieței existente, firma urmează să-și extindă propriul segment de piață.

Strategia dezvoltării produselor presupune acționarea pe piața turistică veche cu produse noi, aceasta însemnând extinderea portofoliului de servicii (agrement, cazare-masă, transport, garantarea securității pe timpul sejurului etc.) pe care le pune la dispoziție clientelei efective și potențiale. Astfel, clientela veche se fidelizează iar cea potențială este incitată să se transforme în efectivă, mărinș șansele de menținere a firmei pe piață și de extindere chiar a propriului segment.

Strategia dezvoltării pieței constă în găsirea unor piețe noi pentru serviciile vechi.

Strategia diversificării este orientată spre găsirea unor piețe noi pentru produsele noi.

Adoptarea oricărei dintre strategiile propuse impune o foarte detaliată analiză prealabilă a condițiilor concrete în care firma își va desfășura activitatea viitoare, a avantajelor și dezavantajelor oferite de fiecare dintre ele.

**3. Poziționarea firmei și serviciilor sale** este operațiunea prin care se urmărește crearea și menținerea unei imagini favorabile asupra acesteia, respectiv asigurarea avantajelor competitive și profitabilității pe termen lung.



Planul strategic de marketing reprezintă rezultatul activității de planificare strategică prin care se asigură coordonarea tuturor eforturilor orientate spre dezvoltarea viitoare de marketing a firmei turistice. El este elaborat sub coordonarea managerului firmei datorită faptului că implicațiile unui astfel de plan depășesc funcția de marketing a acesteia - succesul sau eșecul strategiilor afectând ansamblul întreprinderii.

Elementele principale ale unui astfel de plan privesc:

- misiunea firmei;
- rezultatele analizei mediului intern și extern al firmei și industriei turistice în ansamblu;
- descrierea fiecărei unități de planificare strategică;
- piețele țintă;
- diagnosticul și obiectivele de marketing ale firmei turistice;
- strategia cheie de marketing;
- poziționarea firmei și produselor sale;
- strategii referitoare la mix-ul de marketing;
- proceduri de control strategic;

Astfel, acest plan permite firmei să se orienteze pe termen lung, integrând în structura sa planurile pe termen scurt.

Elaborarea planurilor strategice de marketing turistic este o activitate complexă, care presupune luarea în considerare a unei multitudini de factori diferiți ca natură și ca mod de acțiune. (ex.: tehnici, juridici, economico-financiari, operaționali, administrativi și de personal, de mediu). Oricare dintre factorii amintiți poate anula o decizie sau poate introduce elemente de risc imposibil de neglijat.

Conceptul de marketing eficient presupune o permanentă cercetare a mediului extern a întreprinderii, pentru a găsi șanse și a satisface anumite utilități (în dezvoltarea demografică, în tehnica nouă, într-o situație de conjunctură favorabilă, în legătură cu concurenții cu nevoile clienților etc.). În acest fel se pot recunoaște și evita din timp riscurile.

Obiectivele stabilite de firmă ar putea fi formulate și ordonate în diferite moduri, corespunzător condițiilor concrete în vederea asigurării stocurilor firmei, îmbunătățirea calității serviciilor, accelerarea vitezei de rotație a stocurilor, îmbunătățirea aprovizionării consumatorilor, ș.a.

### Tipologia obiectivelor firmei

<b>a) Obiective pentru poziționarea</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cota de piață</li> <li>• cifra de afaceri</li> <li>• importanța pieței</li> <li>• noi piețe</li> </ul>	<b>b) Obiective de rentabilitate pe piață</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• profitul</li> <li>• rentabilitatea cifrei de afaceri</li> <li>• rentabilitatea capitalului total</li> <li>• rentabilitatea capitalului propriu</li> </ul>
<b>c) Obiective financiare</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• solvabilitatea</li> <li>• lichiditatea</li> <li>• gradul de autofinanțare</li> <li>• structura capitalului</li> </ul>	<b>d) Obiective sociale</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• satisfacția muncii pentru angajat</li> <li>• venitul și siguranța socială</li> <li>• integrarea socială</li> <li>• dezvoltarea personală</li> </ul>
<b>e) Obiective ale puterii și de prestigiu</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• independența</li> <li>• imaginea și prestigiul</li> <li>• influența politică</li> <li>• influența socială.</li> </ul>	

Sursa: prelucrat după: Ulrich P., Fluri E. - Management. Eine konzentrierte Einfuhrung - Bern- Stuttgart, 1984, pag. 81

Strategiile de marketing reprezintă nucleul strategiilor manageriale ale firmelor de turism, elaborarea și implementarea lor necesitând eforturi intelectuale și financiare relativ mari, dar care se justifică din plin prin contribuția pe care o au la reducerea riscurilor și incertitudinilor a căror amploare este cu atât mai mare cu cât intervalul de timp în care operează este mai îndelungat.

Strategiile de marketing urmăresc, în consecință, selecționarea măsurilor de dirijare rațională a activității firmei, evaluarea punctelor slabe ce pot frâna desfășurarea activitatea firmei și decizia privind metodele ce trebuie aplicate pentru realizarea sarcinilor stabilite prin planurile economice.

Succesul unei strategii de marketing depinde de:

- stabilirea și aplicarea metodelor și procedeele tehnice de cercetare a pieței, care să furnizeze previziuni și anticipări asupra preferințelor clientelei potențiale;
- adoptarea operativă de soluții adecvate pentru desfășurarea activității firmelor în concordanță cu aceste anticipări și previziuni.

Elaborarea strategiei de marketing cuprinde următoarele faze<sup>36</sup>:

- a) stabilirea strategiei de piață și a segmentului de piață;
- b) stabilirea orientării concurențiale strategice și a mix-ului de marketing;

<sup>36</sup> R.Kuhn - Marketing - Analyse und Strategie, Bern, 1990, pag.52

- c) definirea obiectivelor de acțiune față de concurență și consumatorii de servicii turistice;
- d) alegerea alternativelor distribuției;
- e) stabilirea măsurilor detaliate de marketing;
- f) stabilirea și adaptarea infrastructurii de marketing;
- g) stabilirea proiectului de buget și a planului financiar.

Conceptul de marketing este înțeles drept un sistem unitar, în cadrul căruia există legături strânse între obiectivele marketingului, strategiile acestuia și mix-ul de marketing. Strategiile de marketing și mix-ul de marketing sunt rezultatul unei concretizări și detalieri a obiectivelor marketingului. În timp ce obiectivele pot fi interpretate ca o filosofie supraordonată a firmei, strategiile reprezintă măsuri structurate în interiorul cărora se petrece mix-ul de marketing, ca un proces curent, operativ.<sup>37</sup>

Pomind de la direcțiile fundamentale de dezvoltare a activității turistice - produsele și piața, rezultă următoarele alternative de orientare a strategiei de marketing:

- a) concentrarea activității asupra deservirii piețelor actuale cu produsele turistice existente; această alternativă este o strategie pe termen scurt, nefiind una de dezvoltare propriu-zisă, urmărind înainte de toate menținerea pozițiilor câștigate pe o piață. Ea se poate aplica cu rezultate bune numai pe piețele în care previziunile indică o evoluție rapidă a cererii de masă pentru produsele turistice tradiționale comercializate.
- b) concentrarea activității asupra deservirii piețelor turistice actuale cu produse turistice noi, respectiv cu cele tradiționale îmbunătățite; această strategie este cunoscută sub denumirea de strategie de extindere a produselor turistice;
- c) concentrarea activității asupra câștigării de noi piețe pentru produsele turistice existente. Denumită și strategie de extindere a pieței, ea urmărește creșterea volumului de activitate turistică prin câștigarea unei clientele tot mai numeroasă.
- d) dezvoltarea simultană a produselor noi sau a produselor turistice îmbunătățite și a piețelor noi. Această strategie se numește strategie de diversificare și asigură obținerea rezultatelor economice scontate numai în măsura în care prioritățile pe termen lung și programele de dezvoltare a produselor și piețelor sunt bine fundamentate.

Instrumentele de care dispune marketingul și pot fi considerate criterii de apreciere a competitivității firmei turistice sunt:

---

<sup>37</sup> J. Becker - Marketing - Konzeption. Grundlagen des strategischen, Munchen, 1998, pag. 11

- I. Produsul turistic;
- II. Prețurile și tarifele;
- III. Canalele de distribuție a produsului turistic;
- IV. Promovarea produsului turistic.

Combi-nația optimă a acestor instrumente prin deciziile adoptate pentru atingerea unui scop propus, legat de organizarea și promovarea eficientă a unor acțiuni turistice, este cunoscută în literatura de specialitate sub denumirea de “marketing-mix”. Această combinație optimă trebuie să influențeze pozitiv, de asemenea, valorificarea unui produs turistic în vederea rezultatelor economice globale scontate din activitatea firmei respective.

**I. Produsul turistic.** Reprezintă ansamblul de servicii și facilități care se materializează în ambianța specifică a factorilor naturali și antropici, care sunt elemente componente ale ofertei și pot exercita o forță pozitivă de atracție asupra turiștilor<sup>38</sup>.

O altă definiție atribuită produsului turistic este “ansamblul de bunuri materiale și servicii capabil să satisfacă nevoile de turism ale unei persoane între momentul plecării și momentul sosirii în locul de plecare”.<sup>39</sup>

Bunurile materiale se pot concretiza în următoarele grupe:

- un patrimoniu de resurse naturale, culturale, artistice, istorice, arhitectonice etc., ce formează cadrul fizic de bază și care vor manifesta o atracție pentru turiști incitându-i la vacanțe;
- anumite elemente de infrastructură sau echipamente care, deși nu generează motivația sau cererea de turism, contribuie în mod hotărâtor la satisfacerea acesteia (hoteluri, restaurante, terenuri, săli de sport, de spectacol, conferințe etc.)
- unele facilități de acces, legate de mijloacele de transport (vehicule și căi de comunicații) alese de turiști pentru a ajunge la obiectivele dorite.

Pentru a fi considerate elemente ale unui produs turistic, acestea trebuie să fie asamblate în scopul satisfacerii nevoii de turism. Trebuie făcută mențiunea că nu elementele materiale ca atare definesc produsul turistic, ci serviciile sau prestațiile realizate prin intermediul lor (nu autocarul - ci serviciul de transport; nu hotelul - ci cazarea; nu plaja - ci agrementul pe care aceasta îl oferă).

Serviciile care dau conținut produsului turistic se constituie într-o combinație de cel puțin

---

<sup>38</sup> O. Snak - Economia și organizarea turismului, Ed. Sport - Turism, 1976, pag.374

<sup>39</sup> A.Parenteau - Marketing pratique du tourisme d'occident, 2e édition, Editions Jaques Lanore, Paris, 1993, pag. 12

patru tipuri de bază: transport, cazare, alimentație și de agrement. Nu întotdeauna produsul turistic presupune prestarea tuturor celor patru tipuri de servicii. Sunt situații când turistul solicită numai servicii de agrement și de cazare sau de cazare și alimentație sau transport, cazare și agrement.

Dintre toate serviciile care dau conținut produsului turistic, indispensabil este serviciul de agrement, în lipsa căruia celelalte trei categorii ies din sfera de cuprindere a turismului.

Produsul turistic are o serie de componente caracteristice, care pot și trebuie să fie măsurate, ca de exemplu: transportul de la locul de reședință al turistului până la destinație și înapoi; transportul în zona de destinație, funcție de programele și excursiile solicitate de turist; mijloacele de cazare și alimentație oferite; activitate principală și secundară la destinația turistică (odihnă, tratament, agrement, sport, excursii etc.).

Din punct de vedere al funcționalității sale și al eficienței economice, orice produs turistic se caracterizează printr-o anumită perioadă de viabilitate. Ciclul de viață a unui produs turistic este o rezultantă dinamică a corelației între cererea și oferta turistică, influențată fiind ca intensitate și profil de sezonalitatea activității turistice pe parcursul unui an calendaristic. Viabilitate unui produs este în fapt suma ciclurilor de sezonalitate care se integrează în evoluția produsului analizat pe întreaga perioadă de timp ce se scurge de la lansarea lui pe piață până la declinul său. Lansarea unui produs turistic pe o piață și măsurile de promovare a vânzărilor în diferite perioade ale ciclului său de viață trebuie să se bazeze pe analize minuțioase, care să permită evaluarea ciclului de viață al fiecărui produs turistic oferit spre comercializare.

Necesitatea de a introduce în gama serviciilor turistice comercializate produse turistice noi, la momentul oportun, spre a menține capacitatea pieței și potențialul de competitivitate a ofertei globale pe o piață dată, implică o vastă muncă de cercetare pentru crearea și lansarea în vânzare, la timpul potrivit, a acestor produse. Ritmul de inovație tehnologică al caracteristicilor produselor noi și adaptarea ofertei la cererile modificate ale clientelei trebuie să precedă ritmul evolutiv al comercializării, ceea ce nu se poate realiza decât printr-o previziune fundamentată a duratei perioadelor ciclului de viață al fiecărui produs turistic.

**II. Prețurile și tarifele.** O politică a prețurilor și tarifelor subliniază că acestea sunt determinate de piață și nu de costurile individuale.

În materie de preț și tarife, competitivitatea reprezintă capacitatea unei firme turistice de a satisface cerințele clientelei și de a desface produsul turistic sub nivelul tarifelor practicate de

concurență, care oferă destinații cu caracteristici apropiate. Este cunoscut că productivitatea crescândă a muncii sociale determină o tendință generală de scădere a prețurilor și tarifelor, ceea ce fundamentează teoretic necesitatea ca întreprinderile turistice să vizează o competitivitate de perspectivă să-și descopere permanent rezerve de reducere a cheltuielilor legate de producția și comercializarea produsului turistic. Aceasta nu înseamnă însă că nivelul prețurilor și tarifelor tuturor serviciilor și mărfurilor vândute turiștilor înregistrează tendințe de scădere continuă. Practica turistică demonstrează că pe piața mondială se înregistrează uneori creșteri temporare și chiar tendințe de creștere de prețuri și tarife pe perioade mai îndelungate, ceea ce se explică, pe de o parte, printr-o conjunctură favorabilă rezultată din modificarea temporară a raportului între cerere și ofertă, iar pe de altă parte, prin adoptarea unei anumite strategii de prețuri și tarife de către o firmă cu o poziție consolidată pe piață.

**III. Canalele de distribuție a produsului turistic.** Comercializarea produsului turistic se realizează de prestatori prin două sisteme de desfacere: direct, către clienți și indirect, printr-un lanț de intermediari sau agenții de turism care, în schimbul unui comision, preiau sarcina legării prestatorilor de servicii turistice cu consumatorii acestor servicii. Pe măsura pătrunderii mai intense pe piețele turistice externe mai îndepărtate și pe măsura creșterii volumului și diversificării gamei serviciilor oferite, canalele de distribuție devin tot mai lungi și se complică cu tot mai multe verigi, ca rezultat al adâncirii diviziunii muncii pe plan internațional și al influenței factorilor distanță - sezonality, care separă practic tot mai pronunțat în spațiu și în timp piețele turistice trimițătoare de destinațiile și programele oferite pentru petrecerea vacanțelor.

Stabilirea unei politici de distribuție adecvate trebuie să includă:

- alegerea formei adecvate de distribuție, care să corespundă cât mai bine specificului formelor de turism practicate. Alegerea este determinată de interacțiunea factorilor specifici de piață (nivelul și frecvența cererii, conjunctura turistică, gradul de atractivitate a produsului turistic, competitivitatea și concurența altor ofertanți etc.);
- alegerea agențiilor de turism, a intermediarilor este înfăptuită pe baza următoarelor criterii: volumul de activitate și poziția agentului pe piețele trimițătoare; politica de vânzare adoptată de agentul de voiaj, care trebuie să fie interesat de asigurarea unui cadru de colaborare de lungă durată; specializarea agentului de voiaj în comercializarea unui anumit gen de aranjamente turistice; personalul calificat de care dispune; rețeaua de

puncte de vânzare sau de intermediari de care dispune agenția parteneră etc.

- scurtarea verigilor de distribuție urmărește eliminarea unor verigi intermediare.

Colaborarea cu agențiile de turism prezintă avantaje atât pentru turiști, cât și pentru firmele turistice cu care se stabilesc relații contractuale.

**IV. Promovarea produsului turistic.** Activitatea de promovare constă în transmiterea de diferite căi de mesaje și informații menite să informeze operatorii de turism și pe turiștii potențiali asupra caracteristicilor produsului turistic și asupra elementelor componente ale serviciilor turistice oferite spre comercializare, să le dezvolte o atitudine pozitivă față de produsul turistic, față de firma prestatoare de servicii, cu scopul de a provoca modificări favorabile în mentalitatea și obiceiurile turiștilor.

Firmele, organizațiile și instituțiile interesate în promovarea pe scară largă a turismului își organizează, aproape fără excepție, centre de informare (puncte, birouri sau oficii), având caracter permanent sau ocazional. Centrele de informare sunt organizate pe principiul teritorial, pe cheltuielile firmelor, oficiilor de turism sau a statului, fiind amplasate în localitățile, zonele și țările în care cliențele turistice este cea mai numeroasă, ele îmbrăcând, de cele mai multe ori, forma birourilor sau oficiilor de informare. Rolul lor este de a oferi, pe toate căile informații utile cliențelor turistice, atât în localitățile emitente, cât și în cele receptive, antrenând în sistemul de distribuție a acestora agențiile de voiaj, transportatorii auto, maritimi, feroviari etc., unele organisme naționale, asociațiile de consumatori, sindicatele etc.

Comunicarea între firmele turistice și piață se realizează pe căile obișnuite, care se află la dispoziția oricărui întreprinzător. Varietatea acestora fiind foarte mare, s-a impus necesitatea sistematizării lor în așa fel încât, plecându-se de la strategiile generale de marketing și de la obiectivele specifice strategiilor promoționale, să se creeze posibilitatea selectării celor mai adecvate forme de promovare.<sup>40</sup> Așa s-a ajuns la gruparea lor în categoriile de mai jos:

- publicitate;
- promovarea vânzărilor;
- relațiile publice;
- forța de vânzare;
- marketingul direct;
- promovarea prin marcă;

---

<sup>40</sup> T. Gherasim, D. Gherasim - op.cit., pag. 149

- sponsorizarea;
- saloanele profesionale.

Pentru a-și atinge obiectivele, promovarea turistică trebuie realizată combinând cât mai multe din aceste forme, nefiind excluse nici cazurile în care firmele le folosesc pe toate.

Promovarea este necesară în comercializarea oricărui produs turistic, indiferent de complexitatea elementelor componente sau de sezonalitatea în care se oferă aceste servicii.



## **CAPITOLUL 3**

### **PERFORMANȚĂ - RENTABILITATE ÎN TURISM**

Progresul oricărei societăți depinde într-o măsură decisivă de eficiența cu care sunt folosite resursele umane, naturale și financiare de care dispune. Măsurarea eficienței, adică a cheltuielilor și rezultatelor se manifestă ca o cerință obiectivă pentru orice agent economic.

Concordanța rezultatelor cu nevoile reale ale economiei naționale reprezintă criteriul general de apreciere a eficienței pentru orice activitate economico-socială. Minimizarea volumului resurselor consumate pentru obținerea oricărei unități de efect reprezintă singura soluție de optimizare a dezvoltării în condiții de eficiență, corespunzător exigențelor ce le impune competitivitatea practică.

#### **3.1 RELATIA EFICIENȚĂ – RENTABILITATE -PERFORMANȚĂ**

În condiții de tranziție însă, aceasta capătă o importanță fundamentală, deoarece presiunea exercitată de nevoia socială asupra resurselor se intensifică, mecanismele competiției presupun eliminarea activităților ineficiente, iar trecerea de la dezvoltarea extensivă la cea intensivă devine alternativa cea mai avantajoasă pentru progresul fiecărei națiuni.<sup>41</sup>

Eficiența exprimă în esență calitatea activității economice de a utiliza rațional factorii de producție în întreprindere. Ea este o cerință fundamentală pentru economie și trebuie să ghideze în permanentă acțiunile și deciziile economice. Eficiența este percepută ca un termen de evaluare, un concept valoric, ce se măsoară prin raportul dintre valoarea producției obținute și valoarea resurselor intrate.<sup>42</sup>

Eficiența se aplică în sfera tuturor activităților economico-sociale și poate fi definită sub forma cantității de efect util reținută în unitatea de efort. Eficiența reflectă atât efectele economice, cât și cele sociale. Ea exprimă creșterea maximă a rezultatelor cu minim de efort de cheltuieli și timp, aceasta, sigur, ținând cont de specificul diferit de la o ramură la alta. În acest sens, se pune problema stabilirii combinației celei mai favorabile a factorilor de producție, ca proporții pentru obținerea rezultatelor economice celor mai bune pentru prezent și viitor în

---

<sup>41</sup> C.Popescu, D.Ciucur, D.I.Morega - op.cit., pag. 22

<sup>42</sup> D.Ciucur, I.Gavrilă, C.Popescu - op.cit., pag. 328

interesul unității, individului, ca și al întregii societăți.

Eficiența economică exprimă raportul dintre efectul util (rezultatul) și efortul necesar pentru obținerea lui sau invers, raportul dintre consumul de factori de producție, pe de o parte și rezultatele obținute, pe de altă parte. Cu cât efectul economic sau social este mai ridicat, în condițiile unui efort economic dat, cu atât eficiența este mai mare. Aceeași semnificație are și minimizarea cheltuielilor efectuate pentru obținerea unei unități de rezultate.

Surprinderea complexității cheltuielilor și rezultatelor cu ajutorul unui sistem de indicatori presupune fundamentarea calculului economic pe un ansamblu de principii care să constituie suportul teoretico-metodologic al măsurării fenomenelor și proceselor economice.

Un principiu frecvent întâlnit în literatura de specialitate se referă la necesitatea delimitării riguroase a efectelor și eforturilor în timp și spațiu, precum și a eforturilor de efecte.

Pornind de la exigențele măsurării fenomenelor și proceselor economice, apreciem că măsurarea cheltuielilor și rezultatelor agenților economici, presupune în primul rând clarificarea principiilor de bază ale calculului economic. Acesta se referă în esență la: luarea în considerare a efortului integral pe toate treptele structurii economice - decurge cu necesitate din faptul că desfășurarea oricărei activități economico-sociale antrenează alocarea, utilizarea și consumarea de resurse<sup>43</sup>; reflectarea complexității efectelor; delimitarea în timp și spațiu a eforturilor, a efectelor și asigurarea comparabilității lor; convertirea tuturor efectelor în efecte economice; compatibilitatea indicatorilor care exprimă eforturile și efectele; luarea în considerare a unui etalon în aprecierea nivelului profitabilității; veridicitatea informațiilor cu privire la cheltuielile și rezultatele activității economice.

În desfășurarea unei activități economice reflectarea efortului integral ca principiu al măsurării eficienței trebuie să aibă în vedere elementele primare ale oricărui fapt economic: muncă, resurse naturale, capital.

Delimitarea categoriilor de resurse trebuie să țină seama de factorii obiectivi și subiectivi ce intervin în activitatea economică și care determină modificări între ceea ce am proiectat să alocăm și ceea ce am repartizat efectiv diferitelor domenii, între ceea ce am repartizat efectiv și ceea ce se utilizează, între ceea ce se utilizează și ceea ce se consumă, precum și între ceea ce se consumă și ceea ce trebuie să se consume. Astfel, în cadrul factorilor obiectivi, putem aminti: standardul dezvoltării economice și gradul de asigurare cu resurse; structura și calitatea

---

<sup>43</sup> C. Popescu, C. Ciucur, D. I. Morega - op.cit, pag. 121

resurselor; caracterul strategiei economice; necesitatea unor rezerve și stocuri; particularitățile utilizării și consumării capitalului fix etc.

În cadrul factorilor subiectivi, prezintă importanță deosebită evaluarea necorespunzătoare a resurselor și nevoii sociale; fundamentarea nerealistă a repartizării resurselor; aplicarea contradictorie a pârghiilor economico-financiare etc.

Analiza calitativă a efortului integral trebuie să delimiteze influențele factorilor obiectivi și subiectivi astfel încât măsurarea acestuia să se facă independent pentru resursele avansate, pentru cele ocupate și consumate.

În măsurarea cheltuielilor și rezultatelor o importanță deosebită o are reflectarea complexității efectelor economico-sociale pe toate treptele structurilor economiei.

Eforturile și efectele se diferențiază nu numai după natura și modul de transformare din resurse alocate în resurse consumate, respectiv după conținutul și modul de exprimare, ci și în funcție de spațiul și timpul de manifestare astfel încât apare necesitatea delimitării în timp și spațiu a eforturilor, a efectelor și a eforturilor de efecte. Astfel, pe baza acestei delimitări în timp și spațiu a efectelor și eforturilor se pot asigura premisele comparabilității indicatorilor care le dimensionează. Omogenizarea vizează asigurarea comparabilității între resursele avansate și/sau utilizate și resursele consumate, fiind determinată de diferitele categorii de resurse care au funcții diferite în activitatea economică, de modalitatea diferită de transformare din resurse avansate în resurse consumate și de modul în care participă la formarea efortului integral.

Pentru comparabilitatea rezultatelor economice cu eforturile făcute, la nivelul economiei, ramurilor, unităților economice, ca și a corelației ce se stabilește în timp și spațiu între efect și efort, se folosesc o serie de categorii valorice: preț, profit, credit, dobândă, care duc la stimularea producătorilor pentru obținerea unor rezultate maxime.

Rentabilitatea este o problemă care preocupă orice agent economic, deoarece scopul activității sale este acela de a obține profit, de a desfășura o activitate rentabilă.

Desfășurarea activității economice în scopul obținerii unui profit cât mai mare trebuie să se bazeze pe o teorie economică coerentă care are sarcina de a orienta eforturile materiale, financiare și umane ale întreprinderii în cadrul mediului concurențial.

Obținerea unui profit în creștere se poate asigura prin micșorarea incertitudinii, a riscului asumat în activitatea economică. Dacă nu ar exista incertitudinea, atunci s-ar cunoaște toate elementele care duc la obținerea profitului, agenții economici vor avea certitudinea că veniturile

sunt mai mari decât cheltuielile și s-ar înregistra o creștere a ofertei în raport cu cererea ceea ce va duce la un echilibru între venituri și cheltuieli și profitul ar fi egal cu zero. În realitate, însă, incertitudinea și riscul fac ca profiturile să existe, fără să fie reduse la zero prin concurență.

Întrucât, într-o lume fără incertitudine, nu ar exista nici profituri și nici pierderi, rezultă că am putea considera profitul sau pierderea ca o consecință a incertitudinii.

Prin urmare, profitul nu este o plată care trebuie făcută pentru a obține o resursă, el este un rest, este ceea ce rămâne din venit după ce s-au acoperit costurile totale, este rezultatul previziunii viitorului cu mai mare acuratețe decât au făcut-o ceilalți concurenți. El este un venit aleator, și nu un venit forțat, ceea ce determină pe fiecare agent economic să anticipeze cât mai bine circumstanțele activității sale.<sup>44</sup>

Potrivit teoriei neoclasice a riscului, ale cărei teze au fost elaborate de A. Marshall și dezvoltate de A. C. Pigou, o întreprindere care își desfășoară activitatea în condiții de incertitudine și al cărei profit este o variabilă întâmplătoare, are în vedere următoarele aspecte:

- cuantumul profitului scontat;
- mărimea fluctuațiilor posibile ale profitului.

Pomind de la teoria unității marginale, Marshall și Pigou au încercat să fundamenteze comportarea întreprinzătorului. Astfel, dacă există două variante posibile care dau același profit scontat, întreprinzătorul alege cea variantă în care fluctuația profitului scontat este mai mică. Adoptarea unei decizii, presupune alegerea variantei care permite obținerea aceluiasi profit, dar în condițiile unei fluctuații minime.

Teza fundamentală a teoriei neoclasice a riscului este “pentru un profit scontat mai mare, întreprinzătorul este gata să accepte un risc mai mare”. Conceptul de risc este de natură financiară, de unde necesitatea de a surprinde și de a previziona mărimea lui. Rentabilitatea scontată este cea care, pentru perioada viitoare, are cea mai mare posibilitate de a se realiza.

Atunci când se speră obținerea de câștig într-o anumite direcție, forța de muncă și capitalurile sunt dirijate în acea direcție. Astfel, profitul este cel care incită la luarea inițiativelor de a dezvolta activitatea. El îndeplinește o serie de funcții:

1. Profitul permite degajarea surselor necesare dezvoltării economice și finanțarea acțiunilor riscante fiind așadar sursă principală de autofinanțare. Existența resurselor proprii și deciziile de investiții se află în strânsă legătură.

---

<sup>44</sup> C. Popescu, C. Ciucur, D. I. Morega - op.cit., pag. 114

2. Este principal mijloc de control al eficacității firme lor și al muncii lucrătorilor acestora. Personalul firmei este interesat de reducerea costurilor de producție, având totodată dreptul la o parte din acest profit.

3. Este indicator sintetic al activității economice deoarece întreaga activitate a firmei este exprimată prin profit iar mărimea și dinamica lui reflectă calitatea muncii depuse, a actului managerial, a dotării tehnice existente, premisă a dezvoltării viitoare și scopul final al oricărui agent economic.

În concluzie, rezultă din cele prezentate că cerințele eficienței economice privesc maximizarea rezultatelor, concomitent cu minimizarea cheltuielilor, precum și optimizarea folosirii resurselor de muncă, materiale și bănești. Criteriile eficienței economice trebuie să guverneze, de fapt, orice domeniu de activitate umană, inclusiv cel social. Rentabilitatea, în schimb, reprezintă eficiența activității la nivel microeconomic prin compararea rezultatelor financiare - profitul - cu cheltuielile făcute pentru obținerea acestora. Eficiența economică are un conținut mai complex, reflectă măsura în care o activitate produce efecte economice pozitive pe unitatea de efort, realizate pe piață prin intermediul raportului dintre cerere-ofertă.

**Performanța** este aprecierea calitativă a unei întreprinderi care se măsoară prin indicatori economico-financiari de lichiditate, solvabilitate, de activitate (productivitatea muncii, eficiența utilizării activelor, etc.), de profitabilitate (rata profitului, rentabilitatea absolută și relativă).

**Performanța** poate fi definită ca „o stare de competitivitate a întreprinderii atinsă printr-un nivel de eficacitate și productivitate care-i asigură prezență durabilă pe piața”<sup>45</sup>.

Astfel, din definiția de mai sus, performanța reclamă prezența simultană și complementară a celor două “ingrediente” care sunt, luate în parte, condiții necesare, dar nu și suficiente de performanță. Acest lucru este important, deoarece o viziune globală asupra performanței este posibilă doar prin corelarea dinamicilor celor doi indicatori.

Eficacitatea definește măsura în care rezultatele obținute de o firmă corespund performanțelor dorite. Deci, ea se măsoară prin compararea rezultatelor efectiv obținute cu rezultatele propuse.

Eficacitatea economică se referă la nivelul sau gradul de îndeplinire a obiectivelor de natură economică stabilite pentru o perioadă spre a fi realizate de către firmă. În cazul în care obiectivul a fost atins 100% , se poate vorbi de eficacitate maximă, iar în restul cazurilor de anumite grade

---

<sup>45</sup> Maria Niculescu, G. Lavalette - Strategii de creștere - Ed. Economică, București, 1999

parțiale de eficacitate.

În concluzie, eficacitatea, este un raport între efectele efective și cele propuse, raport ce arată aptitudinea unei firme de a realiza cu succes obiectivele propuse.

Productivitatea este calitatea unui factor de producție de a contribui la crearea unei mase de bunuri și servicii în condițiile menținerii la un nivel constant de perfecționare a celorlalți factori de producție. Forma de bază a productivității recunoscută de literatura economică este productivitatea muncii, însă productivitatea nu privește numai munca vie. Michel Didier aprecia în lucrarea „Economie. Les regles du jeu” că productivitatea muncii este un indicator important dar parțial.

Productivitatea rezultă din ansamblul factorilor de producție, din combinarea acestora și nu este numai rezultatul muncii. Având în vedere acest fapt, atât la nivel microeconomic cât și la nivel macroeconomic, se determină productivitatea globală, care exprimă „performanța de ansamblu sau eficacitatea globală a factorilor de producție”.<sup>46</sup>

De aici, ar putea să rezulte matematic următoarea formulă:

**Performanță = Productivitate x Eficacitate**

Bogdan Andronic, în lucrarea citată mai sus, aduce în discuție o metaforă prin care exprimă relația de mai sus și anume: „ .... putem compara întreprinderea cu motorul unui autoturism, eficacitatea cu pedala de accelerație, iar productivitatea cu pedala de ambreiaj... „,

Așadar, o întreprindere performantă este și eficace, și productivă, acestea fiind efecte (rezultate). În același timp, eficacitatea și productivitatea sunt cauze care determină performanța. Dacă eficacitatea este inteligibilă prin nivelul de satisfacere a exigențelor externe - clienți, stat, furnizori, salariați (prin motivarea muncii și creșterea gradului de securitate), acționari -, productivitatea este măsurabilă prin îndeplinirea așteptărilor mediului intern al întreprinderii. Legătura strânsă dintre mediul intern și cel extern justifică dubla abordare și ridică următorul aspect de ordin tehnic: judecarea coerentă a unui indicator care poate fi cuantificat (productivitatea) și a cuantificării altuia, care îmbracă și nuanțe subiective (de ex.: gradul de satisfacere a clienților).

În analiza economico-financiară, performanțele întreprinderii sunt apreciate în primul rând în termeni de “creștere”, înțelesă ca aptitudine a întreprinderii de a-și mări volumul de activitate. Indicatorii folosiți pentru caracterizarea acestei creșteri sunt: cifra de afaceri, valoarea adăugată,

---

<sup>46</sup> M. Didier - Economie. Les regles du jeu, 2-e edition, Ed. Economică, București, 1989, pag. 182

producția exercițiului în corelație cu totalul activelor, potențialul uman, etc. Analiza performanțelor este completată cu investigarea aspectelor privind rentabilitatea (în mărime absolută și relativă) sub accepțiunea sa economică, financiară și comercială.

Pentru caracterizarea dimensiunilor activității întreprinderii, pentru aprecierea rezultatelor și măsurarea performanțelor sale comerciale se urmăresc indicatorii de mai sus iar orice evaluare începe prin investigarea complexă a acestor indicatori, în dinamică și comparativ cu obiectivele stabilite, pe total și pe diverse structuri specifice. O judecată pertinentă, în măsură să evidențieze situația reală necesită corelarea indicatorilor de mai sus, și în special a cifrei de afaceri, cu trei elemente esențiale într-o economie de piață: rata inflației, poziția firmei pe piață, politica de prețuri și tarife.

Sursele de date necesare analizei rezultatelor și performanțelor unei întreprinderi sunt: planul de afaceri, bugetul de venituri și cheltuieli, statisticile comerciale, contabilitatea sintetică și analitică, alte date ale evidenței operative. În mod egal sunt utile o serie de informații din afara întreprinderii: anuare statistice, legi și alte acte normative, statistici internaționale, studii de piață etc.

În concluzie, **performanța** întreprinderii presupune cunoașterea:

- a) obiectivelor, strategiilor și politicilor curente ale firmei;
- b) gradului de îndeplinire a obiectivelor de natură economică stabilite pentru o perioadă spre a fi realizate de firmă, adică a gradului de eficacitate economică atins;
- c) nivelul productivității factorilor de producție, în special al productivității muncii;
- d) performanțele obținute reflectate în principalii indicatori economico-financiar: profitabilitate, lichiditate, solvabilitate, profit/acțiune, recuperarea investițiilor, cota de piață deținută etc.

Performanța reprezintă o categorie economică prin care se apreciază calitatea activității desfășurate de către agenții economici cu ajutorul unor indicatori precum: cifră de afaceri, valoare adăugată, rentabilitate, productivitate a muncii, profit brut și net etc.

Profitul poate să nu reprezinte țelul întreprinderii, dar el este necesar pentru atingerea obiectivelor. În general, cei mai puternici competitori:

- creează valoare;
- obțin avantaje competitive și distribuie optim valoarea creată;
- îmbunătățesc raportul efecte/eforturi.

Obținerea unei performanțe superioare reclamă îndeplinirea tuturor celor trei condiții menționate anterior, deoarece este posibil ca o firmă să desfășoare o activitate eficientă fără a obține însă un avantaj competitiv, sau anumite produse/servicii să poată deține un anumit avantaj competitiv chiar dacă aparțin și sunt produse de întreprinderi ineficiente. Cu alte cuvinte, rezultă că o firmă poate fi eficientă dar nu și competitivă pe piață caz în care nu putem vorbi de performanță la nivel global sau putem vorbi de o competitivitate la nivelul firmei dar nu și de eficiență, ceea ce va duce din nou la o lipsă de performanță.

Competitivitatea unei firme presupune efectuarea unui diagnostic sau a unui inventar critic al capacității de care dispune, adică al forțelor și slăbiciunilor tuturor componentelor firmei, cu referire specială la factorii cheie de succes și la concurență. Ea depinde de buna funcționare a ansamblului componentelor sale.<sup>47</sup>

În condițiile actuale când factorii pieței primează în sistemul de variabile care explică rezultatele unei întreprinderi, analiza cifrei de afaceri este esențială pentru aprecierea locului întreprinderii în cadrul sectorului său de activitate, a poziției sale pe piață, a aptitudinilor acesteia de a lansa, respectiv de a dezvolta diferite activități într-o manieră profitabilă. În funcție de nivelul cifrei de afaceri se poate preciza dacă întreprinderea este suficient de importantă, dacă are semnificație raportarea rezultatelor sale la cele ale sectorului, respectiv dacă partea sa de piață e neglijabilă, putându-se lua decizii strategice în consecință.<sup>48</sup>

## **3.2 RENTABILITATEA FIRMEI TURISTICE**

### **3.2.1. Aspecte conceptuale și factori de influență**

Organizarea și desfășurarea oricărei activități economice trebuie să fie, concomitent, utilă, adică să răspundă unor nevoi reale ale societății, și să fie rentabilă, adică să creeze profit prin asigurarea unor încasări mai mari decât costul total de producție.

Rentabilitatea se află în strânsă corelație cu profesionalismul întreprinzătorilor, cu timpul cu mijloacele materiale și financiare investite pentru o activitate economică, pe fondul progresului științifico-tehnic și ecologic.

**Rentabilitatea este o formă a eficienței care se concretizează în capacitatea firmei de a**

---

<sup>47</sup> C. Russu - Management și competitivitate, Tribuna economică nr. 1/1 998, pag.9

<sup>48</sup> Maria Niculescu - Diagnostic global strategic, Ed. Economică, București, 1997, pag. 229



### **utiliza frontiera posibilităților de producție în interes propriu.<sup>49</sup>**

Rentabilitatea sintetizează acțiunea tuturor factorilor procesului de producție, fiind un indicator de prim plan în sistemul de indicatori ai eficienței economice la nivel microeconomic, ceea ce duce la concluzia că ceea ce definește rezultatul activității din economie, eficiența economică, nu poate fi altceva decât valoarea suplimentară rămasă peste cea cheltuită, plusprodusul, comparativ cu mijloacele investite pentru realizarea acestei valori. Rentabilitatea este o categorie economică legată de existența producției de mărfuri și a relațiilor bănești. Ca o unitate economică să fie rentabilă, ea trebuie să acopere toate cheltuielile de producție și de circulație din venituri proprii și să realizeze un profit. Rentabilitatea reprezintă capacitatea unităților economice de a obține profit de care să dispună ele și societatea în vederea dezvoltării economice. Ea arată eficiența cu care sunt folosite resursele materiale și umane în sfera producției materiale, este o componentă organică a eficienței economice cu care nu poate fi identificată.

Rentabilitatea este o cerință a dezvoltării economice. Obținerea de plusprodus este o necesitate obiectivă, o condiție pentru asigurarea unei creșteri economice susținute.

Pentru a cerceta dacă o firmă este viabilă se impune măsurarea ratei rentabilității. Tot în acest sens se utilizează și rata profitului, între cei doi indicatori nefiind deosebiri esențiale, ci doar nuanțe care nu schimbă concluzia generală, însă oferă informații mai apropiate de posibilitățile unui anumit întreprinzător de a folosi capitalul în condiții de risc.

În condițiile economiei de piață concurențiale, maximizarea ratei profitului este criteriul esențial al deciziilor firmei de a face cheltuieli cu dezvoltarea, menținerea sau restrângerea unei activități economice. Astfel, agentul economic are posibilitatea să acționeze în primul rând, asupra volumului producției, pentru a găsi acele dimensiuni ale cantității de bunuri economice care să maximizeze încasările totale, minimizând, în același timp, costurile totale.

Rentabilitatea se poate determina la nivel de produs, unitate economică sau la nivel de ramură. La toate aceste nivele ea se poate exprima atât în **mărime absolută**, cât și în **mărime relativă** cu ajutorul ratelor rentabilității.

**Rentabilitatea absolută** a unităților economice este dată de masa profitului, care la rândul său, este în funcție de nivelul prețurilor de vânzare și de cel al costurilor și se determină ca diferență între acestea.

---

<sup>49</sup> D. Ciucur, I. Gavrilă, C. Popescu - op.cit., pag. 313

În mărimi absolute, indicatorii rentabilității sunt:

1. Rezultatul exploatării (profitul sau pierderea) care reprezintă diferența dintre veniturile și cheltuielile din exploatare :  $R_e = V_e - Ch_e$

2. Rezultatul curent al exercițiului reprezintă diferența dintre veniturile și cheltuielile curente. Veniturile curente sunt veniturile din exploatare însumate cu cele financiare. Cheltuielile curente reprezintă suma cheltuielilor din exploatare și a celor financiare.

$$R_c = (V_e + V_f) - (Ch_e + Ch_f)$$

3. Rezultatul financiar, ca diferență între veniturile și cheltuielile financiare:  $R_f = V_f - Ch_f$

4. Rezultatul extraordinar este diferența dintre veniturile și cheltuielile excepționale:

$$R_{ex} = V_{ex} - Ch_{ex}$$

5. Rezultatul exercițiului înaintea impozitării stabilit prin însumarea rezultatului curent cu cel extraordinar.

6. Profitul impozabil este format pe baza rezultatului înaintea impozitării la care se adaugă depășirile față de nivelurile legate la unele categorii de cheltuieli sau se corectează cu deducerile fiscale prevăzute de lege.

7. Rezultatul exercițiului sau rezultatul net este calculat ca diferență între profitul impozabil și impozitul pe profit.

În contextul indicatorilor rentabilității în teorie și practică se asociază, respectiv examinează și marjele. Pentru turism, activitatea de cazare este operațională marja costurilor variabile sau marja costurilor directe.

Pentru diagnosticul intern, integrat în accepțiunea cuprinzătoare a managementului, cât și pentru informarea celor care activează în mediul financiar (bănci, organe fiscale, parteneri de afaceri) un rol important prin capacitatea de reflectare a performanțelor revine **ratei rentabilității** ca parte integrantă a unui larg sistem de rate economico-financiare. **Ratele rentabilității**, ca indicatori de eficiență, sunt mărimi relative care exprimă gradul în care resursele avansate sau consumate aduc beneficii, respectiv profit și pot căpăta diverse forme.

Prin rate se examinează stări și echilibre ale unei activități trecute, prezente și viitoare, se apreciază parametrii de funcționare a sistemului firmei.

Ratele rentabilității operaționale atât în diagnosticul static cât și în cel dinamic sunt:

1. Rata rentabilității economice;

2. Rata rentabilității financiare;
3. Rata rentabilității comerciale;
4. Rata rentabilității resurselor consumate;
5. Rata rentabilității capitalului fix și circulant.

Importanța ratelor rentabilității este deosebit de mare deoarece:

- favorizează orientarea structurii producției pe produse, ramuri și subramuri, în scopul găsirii celor care asigură cel mai mare avantaj. Fluxurile economice se redirecționează permanent, imprimând activităților economice o dezvoltare inegală deoarece agenții economici vor restrânge sau abandona activitățile cu profit mic în favoarea celor care asigură un profit mai mare.

- stimulează gestiunea prin utilizarea rațională a resurselor;
- contribuie la întărirea interesului întreprinzătorului pentru diferențierea produselor având în centrul acesteia modernizarea conceptului de calitate;
- favorizează segmentarea pieței și diferențierea strategiilor concurențiale.

Rentabilitatea sintetizează acțiunea tuturor factorilor procesului de producție, exprimă principalele laturi ale eficienței utilizării acestora. Sporirea rentabilității presupune o creștere maxim posibilă la un moment dat a profitului raportată la resursele alocate de societate unității sau ramurii economice respective.

Creșterea maxim posibilă a profitului nu poate fi concepută ca o situație absolută și definitivă. Structura factorilor ce condiționează mărimea rentabilității se află într-o permanentă evoluție. Dinamica extrem de rapidă și diversă a acestor factori care intră în corelație, nu poate fixa rentabilității o valoare absolută și definitivă, ci determină mișcarea acestora, imprimându-i tendința de a se apropia cât mai mult de acest punct. Astfel, creșterea maxim posibilă a profitului apare ca fiind o suită de momente a căror evoluție se înscrie pe o linie de tendință.

Creșterea rentabilității, ca expresie sintetică a gestionării eficiente a factorilor de producție disponibili la un moment dat contribuie la accelerarea progresului economico-social. Ea condiționează lărgirea surselor reproducerii cât și formarea fondurilor necesare stimulării materiale a producătorilor.

Sporirea rentabilității are implicații favorabile nu numai pe plan intern, ci și în cadrul relațiilor economice internaționale ale țării respective. Cu cât produsele create și serviciile prestate sunt de o calitate mai bună, au costuri mai reduse și o rentabilitate mai ridicată, cu atât se

crează condiții mai bune pentru sporirea competitivității lor pe piața externă.

Rentabilitatea este o mărime variabilă în timp și spațiu, în funcție de un sistem de factori ce o influențează și de care agentul economic trebuie să țină seama.

Factorii cei mai relevanți care influențează rata rentabilității pot fi grupați astfel:

1. Factori legați de producție;
2. Factori legați de preț;
3. Factori legați de cost.

Acești factori acționează în mod sistemic, fiecare factor având câte o contribuție și astfel, întregul sistem de factori agregați influențează rata rentabilității.

Fiecare factor de influență trebuie analizat și dimensionat încă din faza de proiectare a activității economice, astfel încât să se cunoască din acest moment gradul de rentabilitate ce va trebui urmărit pe toată durata activității respective. Analiza financiară va trebui să arate concret cu ce costuri se va demara activitatea creatoare de bunuri economice, care sunt resursele disponibile și cele care pot fi atrase, felul de utilizare al acestora, care va fi profitul estimat la începutul activității și pragul minim de rentabilitate.

Rentabilitatea trebuie gândită, realizată și folosită având în vedere că ea combină trei caracteristici sintetizatoare: reprezintă o capacitate, un potențial de randament; este o noțiune financiară; exprimă un rezultat care comportă în mod normal o parte din renta economică, adică un supraviețuit legat, cel puțin parțial, de lipsa de elasticitate a mediului înconjurător.<sup>50</sup>

În concluzie, rentabilitatea este un criteriu de apreciere a viabilității firmei și ea se poate obține printr-o gestiune corespunzătoare a activității economice, prin realizarea unor anticipări științifice și realiste privind evoluția propriei activități a agenților economici și a conjuncturii piețelor pe care ei acționează, altfel se poate ajunge la starea de faliment.

Utilizarea cât mai eficientă a resurselor umane, materiale și financiare ale societății reprezintă condiția esențială a progresului economico-social, una dintre trăsăturile fundamentale ale economiei de piață.

În acest context, și activitatea turistică, prin modul de organizare și desfășurare, se subordonează acestui obiectiv, urmărind obținerea unor rezultate economice pozitive, concomitent cu satisfacerea, în condiții superioare a cerințelor turiștilor.

Rentabilitatea firmei de turism reprezintă eficiența apreciată din perspectiva întregului sistem

---

<sup>50</sup> D. Ciucur, I. Gavrilă, C. Popescu - op.cit., pag. 316

de factori de producție utilizați și consumați pentru producerea și comercializarea produselor turistice într-o anumită perioadă.

Activității de turism îi revin sarcini multiple în direcția eficienței economic-sociale, însă, eterogenitatea și complexitatea produsului turistic conferă eficienței o sferă mai largă de cuprindere și evaluare.

Eficiența economică în turism are un caracter complex deoarece exprimă rezultatul unui ansamblu de activități specifice: turism intern, internațional, alimentație, prestări de servicii, desfaceri de mărfuri, transport, etc. Rezultatele activității de turism îmbracă simultan două aspecte, care se intercondiționează și se întrepătrund reciproc: eficiența economică și eficiența socială. Fiecare dintre aceste componente ale eficienței activității de turism are atât efecte directe cât și indirecte.

Complexitatea activității de turism presupune o mare diversitate a dotărilor de bază materială, iar aprecierea corectă a eficienței utilizării acestora presupune o metodologie vastă și diversificată.

Eficiența are în vedere efectul util (rezultatul) obținut din realizarea produselor turistice și cheltuiala (efortul) făcut pentru obținerea lui:  $E = \frac{U}{C}$ . Acest raport trebuie să fie  $c$  supraunitar, iar creșterea eficienței presupune maximizarea indicatorului de eficiență.

Conținutul eficienței presupune ca fiecare activitate turistică să corespundă unor nevoi reale, să asigure recuperarea cheltuielilor, să contribuie la realizarea profitului, deci să fie rentabilă.

Profitul producătorului din turism este diferența dintre încasările totale sau cifrei de afaceri (cantitatea de prestații vândute înmulțită cu tariful de comercializare pe piață) și suma valorii factorilor care determină cantitatea de prestații vândute.

Acest profit, ca funcție determinată de cele două elemente (cifra de afaceri și costurile) începe să se realizeze când productivitatea marginală a fiecărui factor, exprimată valoric, este egală cu prețul său, ceea ce înseamnă că producătorul va utiliza un factor de producție în cantități tot mai mari atâta timp cât încasările care decurg din utilizarea unor cantități suplimentare din acel factor vor fi superioare prețului pieței pentru factorul respectiv sau costul plătit pentru cantitatea (suplimentară) cu care a sporit consumul acelui factor.

Datorită caracterului complex al activității turistice care presupune permanent un anumit număr de factori, iar rezultatul este funcție de aceștia, rezultă că producătorul își maximizează profitul mărindu-și producția de servicii (produse) turistice atâta timp cât încasările ce decurg din

creșterea cu o unitate a factorilor sunt superioare costului acestora. Maximizarea este o problemă ce vizează atât masa cât și rata profitului sau/și rata rentabilității, iar acțiunile organizate în acest scop acoperă practic toți factorii care concură la creșterea venitului sau scăderea costurilor unei activități turistice, precum și opțiunile prestatorilor pentru o activitate sau alta.

În turism, între rata și masa profitului, relația este direct proporțională, iar masa profitului<sup>51</sup> este influențată de o serie de factori precum:

1. Nivelul productivității sau randamentul factorilor care influențează volumul rezultatelor, fapt ce impune firmei turistice să se orienteze spre acțiuni ce conduc la o productivitate mai mare;
2. Tarifele de vânzare și costul, întrucât masa profitului este diferența dintre cele două; orice scădere a costurilor și creștere a tarifelor de vânzare a serviciilor turistice are efecte pozitive în planul ratei profitului;
3. Volumul, structura și calitatea activității turistice, care acționează asupra masei profitului;
4. Viteza de rotația a capitalului.

Definind sintetic, rentabilitatea reprezintă capacitatea întreprinderii de a realiza profit necesar continuității și dezvoltării activității, cât și remunerării capitalurilor.

În asigurarea acestei capacități este interesat deținătorul și utilizatorul factorilor de producție.

Noțiunea de rentabilitate are un caracter relativ. Aptitudinea de a degaja rezultatele monetare nu poate fi judecată independent de mijloacele angajate pentru a le obține. De aceea, analiza rentabilității nu se limitează la investigarea indicatorilor ei absoluta, ci și a celor relativi, obținuți prin raportarea rezultatelor la mijloacele angajate sau consumate pentru desfășurarea activității respective.

### **3.2.2. Analiza indicatorilor parțiali ai rentabilității**

Contul de profit și pierdere este un document contabil de sinteză care sintetizează veniturile și cheltuielile întreprinderii pe categorii de activități (exploatare, financiară și extraordinară), explicând modul de formare al rezultatelor. Oferă informațiile necesare pentru înțelegerea și explicarea profitului sau pierderii înregistrate de un agent economic. Astfel, analiza acestui document de sinteză contabilă permite calcularea a trei indicatori parțiali de rentabilitate:

- rezultatul exploatării

---

<sup>51</sup> T. Cosmescu - Turismul, Ed. Economică, București, 1998

- rezultatul financiar;
- rezultatul extraordinar.

Din cei trei va rezulta un indicator global - rezultatul exercițiului (înainte și după impozitare).

Tot contul de profit și pierdere permite calcularea unor mărimi valorice ce caracterizează comportamentul economic al întreprinderii. Aceste mărimi sunt numite solduri intermediare de gestiune, reprezentând indicatori sub formă de solduri, numite și marje, ce pun în evidență etapele formării rezultatului exercițiului în strânsă conexiune cu structura de venituri și cheltuieli aferente activității unei întreprinderi. Practic, tabloul soldurilor intermediare de gestiune (SIG) o altă variantă de prezentare a contului de rezultate. SIG propune un alt mod de grupare a veniturilor și a cheltuielilor, precum și evidențierea mecanismului de formare a principalilor indicatori de rezultate și performanțe.

Sistemul indicatorilor de rezultate și rentabilitate permite investigarea complexă a rentabilității absolute, precum și, corelarea acesteia cu volumul și structura activității.

**1. Rezultatul brut al exploatării (RBE)** - este primul sold intermediar de gestiune cu semnificație în termeni de rentabilitate, ce indică contribuția activității de exploatare la formarea rezultatelor. Explică performanțele economice ale unei firme iar mărimea sa este dependentă de metoda de amortizare adoptată, de politica financiară și de cea fiscală. Se calculează prin deducerea remunerării statului și a personalului din valoarea adăugată, ceea ce reprezintă de fapt contribuția capitalului la crearea rezultatelor firmei.

**RBE = (Valoarea adăugată + subvenții pentru exploatare) — (Impozite și taxe + cheltuieli cu personalul)**

Este considerat un rezultat parțial în sensul că nu ține cont de toate cheltuielile suportate de întreprindere în activitatea sa de exploatare. Mai exact, nu ia în calcul consumul de capital fix (amortizarea) și cheltuielile cu provizioanele din exploatare.

Ca expresie a surplusului monetar generat de activitatea curentă a întreprinderii, RBE măsoară contribuția globală pe care exploatarea o aduce autofinanțării firmei.

Analiza mărimii, structurii și dinamicii RBE permite nu numai aprecierea rentabilității și performanțelor economice, dar și a eficient politicii sale financiare

**2. Rezultatul exploatării (RE)** - caracterizează performanțele comerciale și financiare ale unei întreprinderi, independent de politica financiară sau fiscală. Spre deosebire de RBE, acest

indicator ia în calcul cheltuielile cu amortizarea și provizioanele din exploatare, putându-se calcula simplu ca diferență între veniturile și cheltuielile din exploatare.

**3. Rezultatul curent (RC)**- reprezintă rezultatul obținut din activitatea curentă (normală ) a întreprinderii. Acest indicator permite aprecierea impactului politicii financiare a întreprinderii asupra rentabilității deoarece acesta este determinat prin luarea în considerare a elementelor financiare

$$RC = RE + \text{Venituri financiare} - \text{Cheltuieli financiare}$$

Este considerat expresia activității normale a firmei deoarece nu ia în considerare elementele de ordin extraordinar.

**4. Rezultatul extraordinar (R extr.)** - este diferența dintre veniturile și cheltuielile ce nu sunt legate de activitatea normală și obișnuită a activității. Calculul acestui indicator permite măsurarea influenței elementelor extraordinare în formarea rezultatului global al întreprinderii.

**5. Rezultatul net (R net)** - corespunde sumei rezultatelor curent și extraordinar corectate cu impozitul pe profit.

### **3.2.3. Analiza rentabilității pe baza ratelor în turism și analiza factorială a acestora**

În analiza rentabilității respectiv a performanței economico-financiare se utilizează următoarele rate ale rentabilității<sup>94</sup>:

1. Rata rentabilității economice;
2. Rata rentabilității financiare;
3. Rata rentabilității comerciale;
4. Rata rentabilității resurselor consumate;
5. Rata rentabilității capitalurilor

## **3.3. OPTIMUL RENTABILITĂȚII FIRMEI TURISTICE**

Optimul economic desemnează acea situație sau stare a economiei care asigură cea mai bună eficiență economică, corespunzând cel mai bine intereselor economice urmărite.

Tendința spre optim a preocupat totdeauna cercetătorii fenomenelor și proceselor economice. Ea ține de natura umană, de dorința omului spre mai bine, de năzuința lui homo sapiens devenit



homo economicus de a-și atinge țelurile propuse cu minim de efort.<sup>52</sup>

Odată cu procesul de matematizare a științei economice, a început să se contureze conținutul economic al categoriei de optim. A alege dintre mai multe variante pe cea care asigură cea mai bună eficiență economică, corespunzând cel mai bine intereselor economice înseamnă de fapt a căuta acea situație în care se obține maximum de rezultate cu minimum de eforturi, în condițiile respectării anumitor limite impuse de domeniul de cercetare dat.

Primii care încercat maximizarea și minimizarea unor funcții matematice definite în domeniul economic, au fost reprezentanții școlii economice neoclaseice, cunoscute și sub numele de școala “economiei matematice” ce a dominat economia politică occidentală la sfârșitul secolului al-XIX-lea și începutul secolului al-XX-lea. Eforturile lor s-au concretizat în elaborarea conceptului de “optim paretian” de către Wilfredo Pareto.

“Optimul lui Pareto” se definește ca o poziție dincolo de care (sau plecând de la care) este imposibil să ameliorezi bunăstarea cuiva (dirijându-l spre o poziție pe care o preferă), “transformând” bunuri și servicii prin producție sau schimb, fără a diminua bunăstarea oricui alt cuiva.

Aplicarea criteriului de optim paretian se lovește de anumite limite iar pentru a le evidenția este necesar să se țină seama de condițiile alocării optime a resurselor:

1. Repartiția bunurilor economice între consumatori este (poate fi) optimă numai în condițiile piețelor cu concurență perfectă.

2. Repartiția factorilor între diferite ramuri, întreprinderi sau produse, este optimă atunci când ratele marginale de substituție tehnică între factori sunt aceleași, în toate cazurile de producție.

3. Maximizarea bunăstării se referă (exprimă) concomitent la alocarea factorilor de producție între diferitele activități și alocarea bunurilor de consum personal între consumatori.

Cercetarea economică în domeniu a continuat pe direcția “economiei bunăstării” și a optimului social. Au fost o serie de dificultăți întâmpinate în operaționalizarea teoriei, mai ales ca urmare a imposibilității măsurării cantitative a utilității date de preferințele personale ale indivizilor. De aceea, preocupările s-au axat asupra problemelor optimizării funcțiilor de producție, care domină cercetarea optimului economic. Treptat, s-a constituit un capitol distinct al economiei contemporane - teoria utilizării eficiente a resurselor.

---

<sup>52</sup> V. C. Nechita și colectiv - Economie Politică vol. II - Ed. Porto Fianco, Galați, 992, pag. 36

Limitele și analiza critică a optimului paretian constau în:

a) Prima critică adusă optimului paretian decurge din însăși ipoteza formulării lui:

interesul general este suma intereselor particulare (individuale). De aici pornind, costurile suportate de producători sunt considerate costuri pentru societate, beneficiile producătorilor sunt beneficiile societății. Ori, aceasta nu se verifică întotdeauna nici măcar în cadrul piețelor cu concurență perfectă. De aceea, diverși specialiști au încercat să redefinească optimul paretian prin însumarea și maximizarea surplusurilor consumatorilor și ale producătorilor. Alți autori, au criticat ideea măsurării bunăstării prin suma surplusurilor consumatorilor și producătorilor, ei punând problema cunoașterii dacă fiecare agent economic este strict avantajat sau .dezavantajat de o anumită situație particulară de prețuri. Criticând ideea prețurilor constante și a legăturii permanente între optimul Pareto și un echilibru de piață concurențial, L. Philips pleacă de la teza devenită celebră, a lui W. J. Baumol și P. Bradford “la modul general și în situații realiste, o alocare optimă a resurselor ar necesita prețuri discriminatorii”. El dezvoltă ideea celor doi specialiști americani în sensul că este nerealistă ipoteza absenței puterii monopolurilor și a prețurilor discriminatorii. Atrage atenția asupra faptului că economia contemporană este caracterizată de piețe imperfecte, și de la existența lor trebuie să se pomească în încercarea găsirii unui model de optimizare a resurselor existente în societate.

b) O altă limită a optimului Pareto constă în aceea ce nu ia în considerare externalitățile devenite extrem de importante pentru caracterizarea economiei reale actuale. Dacă nivelul de consum al unor consumatori exercită o influență asupra utilității obținute de ceilalți consumatori, respectiv dacă nivelul producției anumitor întreprinzători influențează costurile suportate de alții, atunci optimul Pareto nu se mai realizează. Această interdependență între funcțiile de utilitate și funcțiile de cost este surprinsă prin termenii de “economii și dezechonomii externe”, fie ele de producție fie de consum.

Economiile externe de producție apar în situația în care creșterea producției unei întreprinderi antrenează beneficii, din care o parte a acestora revin altor firme. Apare astfel o diferență între venitul privat și cel social, în favoarea celui de-al doilea. Expansiunea primei întreprinderi face posibilă funcționarea altora la un cost mai scăzut, respectiva întreprindere nefiind remunerată pentru avantajele oferite celorlalte.

Economiile externe de consum apar atunci când sporirea consumului unui individ poate duce și la mărirea satisfacției altuia.

Dezeconomiile externe de producție apar când expansiunea unei firme antrenează pierderi altor agenți economici. Costul privat și cel social nu coincid, cel din urmă fiind mai mare.

Dezeconomiile externe de consum se manifestă, spre exemplu, în situația în care cel de-al doilea consumator vrea să-l imite pe primul și își menține un standard de consum superior posibilităților.

În concluzie, economiile și dezeconomiile externe afectează repartiția resurselor.

c) Economia de piață funcționează obișnuit conform principiului excluderii, adică: cei ce plătesc pentru a obține un bun îl pot consuma, cei care nu plătesc nu au acces la el.

Însă, există și bunuri care nu se supun acestui principiu cum sunt: calitatea mediului natural, iluminatul public, folosirea străzilor și a infrastructurii generale, apărarea națională. Aceste bunuri, numite publice sau colective, se caracterizează prin faptul că folosirea lor poate satisface o persoană fără a diminua satisfacția celorlalte. În cazul acestor bunuri, este important de remarcat faptul că, existența lor antrenează distorsiuni de preț și situații nerentabile în diferite sectoare. Soluția optimă nu mai este cea a egalizării prețului cu costul marginal.<sup>53</sup>

Plecând de la aceste abordări ale optimului în economie, putem spune că în ceea ce privește rentabilitatea în turism, optimul acesteia este nivelul maxim pe care poate atinge în condiții date. Pentru aceasta este necesar de știut că nivelul și dinamica rentabilității și a ratei rentabilității sunt influențate de: productivitatea muncii în turism, costul serviciilor prestate, volumul și structura produselor/serviciilor turistice, nivelul prețurilor de vânzare a produselor și tarifele serviciilor, viteza de rotație a capitalului etc. Acționând în diverse moduri asupra acestor factori de influență, putem spera într-o creștere maxim posibilă a rentabilității firmei turistice.

**Creșterea productivității muncii.** Productivitatea și rentabilitatea se află într-o strânsă legătură de condiționare reciprocă. La nivel microeconomic, ridicarea gradului de rentabilitate se asigură, în principal, pe calea creșterii productivității muncii, în sensul că perfecționarea tehnologică, organizarea științifică a producției și a muncii, ridicarea nivelului de pregătire profesională al salariaților duc la reducerea costurilor de producție și prin aceasta la sporirea profiturilor. Deoarece, în turism, creșterea productivității și îmbunătățirea calității serviciilor se regăsesc adesea într-o relație inversă (ca urmare a specificului de pronunțat caracter manual al serviciilor turistice), apare necesară desfășurarea activității într-o manieră care să asigure echilibrul între calitatea și cantitatea serviciilor prestate, echilibru ce se constituie într-un

---

<sup>53</sup> N. Dobrotă - Economie Politică, Ed. Economică, București, 1997, pag. 189

obiectiv specific al utilizării personalului.

Un efect pozitiv asupra rentabilității îl are productivitatea muncii numai când creșterea ei este superioară creșterii salariului mediu. În cazul în care creșterea productivității muncii este mai mică sau egală cu creșterea salariului mediu se înregistrează o diminuare a ratei rentabilității. De aceea, se impune ca în cadrul unităților, ritmul de creștere a productivității să fie superior ritmului de creștere a salariului mediu.

Raportul rentabilitate - productivitate a muncii trebuie analizat și prin prisma influenței pe care o exercită mărimea profitului și a rentabilității asupra productivității. În cazul în care o parte cât mai mare a profitului rămâne la dispoziția prestatorului, respectiv pentru constituirea mijloacelor financiare necesare lărgirii și modernizării ofertei de servicii precum și cointeresei materiale a celor care au participat la crearea ei, crește rolul stimulativ al rentabilității, creând premisa ca la acest nivel să se acționeze mai intens în direcția potențării factorilor de creștere a productivității muncii.

**Reducerea costurilor serviciilor prestate**, bazată, atât pe diminuarea cheltuielilor materiale, cât și a celor cu munca vie, se reflectă în nivelul rentabilității prin sporirea profitului. Aceasta se obține prin introducerea progresului tehnic (utilaje și tehnologii moderne, cu rentabilitate sporită) care acționează atât în direcția reducerii consumului de materiale, combustibil, energie etc., cât și a creșterii productivității muncii, reducerea consumurilor specifice de materii prime, materiale, organizarea superioară a producției și a muncii, utilizarea cât mai completă și eficientă a structurilor de primire turistică și a fondului de timp al salariaților, reducerea cheltuielilor neproductive, etc.

**Creșterea volumului producției turistice și realizarea unei structuri eficiente a acesteia.** Creșterea volumului producției turistice constituie o cale de creștere a rentabilității întrucât atrage după sine mărirea masei profitului în mod direct. Ea acționează indirect prin reducerea costurilor serviciilor, întrucât nu cresc sau cresc într-un ritm inferior creșterii volumului producției turistice.

Realizarea unei structuri eficiente a producției presupune o profilare și o specializare rațională a firmelor turistice, asimilarea de produse turistice noi cu performanțe superioare, adaptarea structurii ofertei turistice la cerințele potențialilor turiști, îmbunătățirea calității serviciilor turistice etc. Prin mecanismul prețurilor și al ratei rentabilității, o structură eficientă a producției se reflectă în nivelul ratei medii a rentabilității și în masa profitului obținut. Creșterea

ponderii produselor turistice cu o rată a rentabilității mai mare decât rata medie determină creșterea acesteia din urmă și prin aceasta și a masei profitului. Influența calității serviciilor turistice asupra rentabilității se exercită atât prin intermediul prețurilor de vânzare mai ridicate, cât și prin diminuarea cheltuielilor de distribuție, ca urmare a cererii mai mari față de astfel de servicii.

**Prețurile la care se realizează produsele turistice și tarifele serviciilor turistice.** În condițiile în care nivelul prețului este sub mărimea costurilor de producție, unitățile respective vor lucra cu pierderi. Iată de ce obținerea unor produse, într-o structură sortimentală și calitativă corespunzătoare cererii solvabile în dinamica sa, este un important factor ce condiționează nivelul rentabilității.

## BIBLIOGRAFIE

- [1] Principiile operațiunilor de la recepția hotelului, Sue Baker, Pam Bradley, Jeremy Huyter, Ed. All Beck.
- [2] Statistica în turism, Nicoleta Palău, Ed. Albastră.
- [3] Strategii și politici regionale de dezvoltare durabilă a spațiului dunărean, G. Stănciulescu și colectivul, Ed. AS.E., București, 2004, 180 pag.
- [4] Evaluarea întreprinderilor hoteliere. Ofertă hotelieră mondială, G. Stănciulescu și colectivul, Ed. Uranus, București, 2003, 220 pag.
- [5] Turism și servicii. Teste grilă pentru examenul de licență, R. Emilian și colectivul, Ed. Uranus, București, 2004.
- [6] Strategii de dezvoltare a sectorului terțiar, M. Ioncică, Ed. Uranus, București, 2004, 174 pag.
- [7] Producția și comercializarea serviciilor turistice, Puiu Nistoreanu, V. Dinu și Alex Nedelea, Ed. Didactică și Pedagogică, București, 2004.
- [8] Salinele integrate circuitului turistic: Praid; Tg. Ocna; Slănic Prahova, Cacica, Conf. univ. dr. I. Armaș și colectivul, vol. I, Ed. Cartea Universitară, București, 2004, pag.
- [9] Piața turistică, Alex Nedelea, Ed. Didactică și Pedagogică, București, 2003.
- [10] Politici de marketing în turism, Al. Nedelea, Ed. Economică, București, 2003.
- [11] Ecoturism și turism rural, P. Nistoreanu, Ed. ASE - București, 2003.
- [12] Ghid ecoturistic, Attila Pilbath, Ed. Blueprint Internațional SRL, București, 2003.
- [13] Biserici-mănăstiri-schituri, Ed. House of Guides, apr. 2003, (244 așezări religioase).
- [14] Management în turism, Puiu Nistoreanu, Ed. ASE, București, 2002.
- [15] Managementul prestației turistice, Puiu Nistoreanu și N. Tudorescu, Ed. Cargo, Turnu-Severin, 2002.
- [16] Cercetarea statistică în turism, Cristian Valentin Hapenciuc, Ed. Didactică și Pedagogică, București, 2003, 212 pag.
- [17] Turism montan, Gabriela Țigu, Ed. Uranus, București, 2002, 300 pag.
- [18] Lexicon de termeni turistici (1700 de termeni), N. Lupu și colectivul, Ed. Oscar Print, București, 2002.
- [19] Ghidul turistic al României, Publirom Advertising, ediția VI, 50.000 ex.

- [20] Potențial turistic românesc Eldorado al viitorului, Ion Stănescu, Ed. „Paco”, 2002.
- [21] Manualul ghidului de turism, Constantin Luca și Alexandru Chiriac, Ed. Gemnea Print, 2002.
- [22] Hotelul - Economie și management III, Nic. Lupu, Ed. All, București, 2002, 510 pag.
- [23] Economia Turismului - Studii de caz. Reglementări, N. Neacșu, A. Cernescu, Ed. Uranus, București, 2002, 304 pag.
- [24] Manual de formare managerială în turism, Tiberiu Foriș și Doru Dima și alții, Ed. Psihomedica, 2002, 1100 pag.
- [25] Managementul operațiunilor de turism, Gabriela Stănciulescu, Ed. All Beck, București, 2002.
- [26] Managementul Agenției de Turism, Gabriela Stănciulescu, Ed. ASE, București, 2001.
- [27] Economia Turismului, O. Snak, N. Neacșu, P. Baron, Ed. Expert, București, 2001, 600 pag.
- [28] Spațiul geografic românesc-organizare, amenajare, dezvoltare, Melinda Câdea, Florina Bran, Ed. Economică, București, 2001, 448 pag.
- [29] Economia Turismului, Rodica Minciu, Ed. Uranus, București, 2000.
- [30] Turismul în România, Vasile Glăvan, Ed. Economică, București, 2000, 160 pag.
- [31] Managementul turismului durabil în țările riverane Mării Negre, Gabriela Stănciulescu și colectivul, Ed. All Beck, București, 2000.
- [32] Resursele turistice pe Terra, Vasile Glăvan, Ed. Economică, București, 2000.
- [33] Ecoturism, Florina Bran, Puiu Nistorescu și Tamara Simon, Ed. Economică, București, 2000, 176 pag.
- [34] Turismul și dezvoltarea durabilă, N. Neacșu, Ed. Expert, București, 2000.
- [35] Piața turistică a României, Niță Constantin, Ed. Ecran Magazin, Brașov, 2000.
- [36] Turism internațional - Studii de caz și legislație, N. Neacșu, C. Cristureanu, Băltărețu, Ed. Oscar Print, București, 1999.
- [37] Marketing turistic, Toader Gherasim, Daniel Gherasim, Ed. Economică, București, 1999.
- [38] Timpul liber, Cornelia Angelescu, Ed. Economică, București, 1999.
- [39] Tehnica operațiunilor de turism, G. Stănciulescu și G. Țigu, ediția a III-a, Ed. All Beck, București, 1999.

- [40] Ghid practic de turism internațional și intern, Constantin Draica, Ed. All Beck, București, 1999.
- [41] Turism rural. O afacere mică cu perspective mari, Puiu Nistoreanu, Ed. Didactică și Pedagogică, București, 1999.
- [42] Economia turismului și mediul înconjurător, Florina Bran, Dinu Marin, Tamara Simon, Ed. Economică, București, 1999.
- [43] Turismul - fenomen complex contemporan, Ioan Cozmescu, Ed. Economică, București, 1998.
- [44] Dicționar poliglot explicativ de termeni utilizați în turism, Gabriela Stănciulescu și colectivul, Ed. All Beck, București, 1998.
- [45] Turismul rural - model european, Florina Bran, Dinu Marin și Tamara Simon, Ed. Economică, București, 1998.
- [46] Serviciile în turism - Alimentație publică, Radu Nicolescu, Ed. Sport-Turism, București, 1998.
- [47] Marketing în Economia turismului, Gruesc S. Ioan, Ed. Univ., București, 1997.
- [48] În turism e vremea lupilor tineri, M. Constantinescu, Ed. Convexus, București, 1997.
- [49] Geografia turismului, D. Alexandru, S. Neaguț, I. Istrate, Ed. Academiei, 1997.
- [50] Timpul Liber - Condiționări și implicații economice, Angelescu C., Jula D., Ed. Economică, București, 1997.
- [51] Drept turistic și hotelier, Zăgănescu R. Petronovici, Ed. Eden, 1996.
- [52] Geografia turismului în România, V. Glăvan, Ed. Eden, București, 1996.
- [53] Amenajarea turistică a teritoriului, V. Glăvan, Ed. Eden, București, 1996.
- [54] Amenajări turistice, G. Erdeli și I. Istrati, Ed. Univ, București, 1996.
- [55] Economia turismului, Ecaterina Pretz, Florentina Pârjol, Ed. Mirton, Timișoara, 1996.
- [56] Contabilitatea în Comerț și Turism, Mihaela Dumitrana, Magdalena Negruțiu, Ed. Maxim, București, 1996.
- [57] Amenajarea turistică a teritoriului, Rodica Minciu, Ed. Sylvi, București, 1995.
- [58] Entități naturale protejate - parcuri-rezervații-monumente, Constantin Drăgulescu, Univ. Creștină „Dimitrie Cantemir” - Fac. Geografia Turismului, Sibiu, 1995.
- [59] Turismul - tendințe și previziuni, Fr. Vellas, Ed. Walforth, București, 1994.



- [60] Managementul serviciilor în turism, Snak Oscar, Academia Română de Management, București, 1994.
- [61] Marketing turistic, Silviu Cristian, Note Curs, Univ. Creștină „Dimitrie Cantemir” - Sibiu, 1993.
- [62] Economia și politica turismului internațional, C. Cristureanu, Ed. Abeona, București, 1992.
- [63] Turismul - un fenomen în mișcare, Ion Istrati, Ed. Sport-Turism, București, 1988.
- [64] Economia și tehnica serviciilor de alimentație publică și turism, Rodica Minciu, Ed. ASE, București, 1986.
- [65] Metode de analiză economico-financiară în unitățile de turism, Dumitru Mărculescu, Ed. Sport-Turism, București, 1985.
- [66] Tehnica operațiunilor de turism, Ionel Gheorghe și Camelia Crișan, Ed. Sport-Turism, București, 1984.
- [67] Economia serviciilor de alimentație publică și turism, R. Zadig, R. Minciu, N. Neacșu, Șt. Boboc, Ed. ASE, București, 1984.
- [68] Marketingul în alimentație publică și turism, V. Balaure și colectivul, Ed. ASE, București, 1984.
- [69] Conducerea întreprinderii de alimentație publică și turism, Radu Emilian, Ed. ASE, București, 1981.
- [70] Turismul și Economia Națională, N. Neacșu, O. Snak, Gh. Baron și alții, Ed. Sport-Turism, București, 1980.
- [71] Turismul și calitatea vieții, Gh. Barbu, Ed. Politică, București, 1980.
- [72] Economia și organizarea turismului, Snak Oscar, Ed. Sport-Turism, București, 1976.
- [73] Oglinzile viitorului în turism, Iulian Berbecaru, Ed. Sport-Turism, București, 1976.
- [74] Marketingul în turism, Eugeniu Nicolescu, Ed. Sport-Turism, București, 1976.
- [75] Turism și alimentație publică, Rodica Bărănescu, Ed. Didactică și Pedagogică, București, 1975.