

005.21:338.48

**SPORIREA PERFORMANTELOR
ÎNȚREPRINDERII DE TURISM PRIN
IMPLEMENTAREA STRATEGIILOR
DE MANAGEMENT**

*Conf. univ., dr. Nicolae PLATON,
Director al CIPDT din Republica Moldova
platonanat@yahoo.com*

*„Strategia de management trebuie să aibă ca obiect
punerea întreprinderii turistice în poziția de a câștiga
în competiția pe care o opune concurenților săi”
Autorul*

*Pentru practica managerială este importantă
cunoașterea metodologiei de elaborare a strategiei
unei întreprinderi de turism, mai mult decât concep-
tele teoretice referitoare la acest domeniu. Strategia
întreprinderii reprezintă o pârghie importantă de im-
pulsionare și susținere a schimbării de accente asupra
laturii creative a managementului organizației.*

*Pornind de la aceste premise, autorul face o tre-
cere în revistă a necesității adoptării unei strategii de
management în cadrul întreprinderii de turism din
Republica Moldova, descrie trăsăturile definitorii ale
strategiei în viziunea unor autori, clasifică strategiile
după mai multe criterii, propune un model de mana-
gement specific întreprinderii turistice, realizează ana-
liza comparativă a modului de formulare și a modului
de implementare a strategiei, caracterizează dificul-
țile care apar în procesul de implementare a strategiei.*

***Cuvinte-cheie:** strategie, management strategic,
strategii de management, piață turistică, produse
turistice, servicii turistice.*

JEL: M1, M11.

Introducere. Între un viitor previzionat prin
extrapolarea trecutului și prezentului și un viitor
dorit de către managementul întreprinderii turistice,
apar, de cele mai multe ori, diferențe. În aceste con-
diții, pentru realizarea obiectivelor propuse, întrep-
rinderea turistică trebuie să-și desfășoare activitatea
pe baza unei strategii proprii, bine fundamentate sub
aspect economic și social.

Punctul de pornire, în elaborarea strategiei și
tacticii de activitate a întreprinderii, trebuie să-l
constituie definirea cât mai exactă a misiunii ace-
steia, pornind de la conjunctura pieței turistice.

Carențele de până acum, dezinteresul în rein-
vestirea profitului, slaba organizare, atitudinea de
„așteptare” nu au permis managementului întrep-
rinderii asumarea de sarcini, competență și responsa-
bilități atât de necesare dezvoltării afacerii.

005.21:338.48

**PERFORMANCE ACHIEVEMENT
OF TOURISM ENTERPRISE
BY IMPLEMENTING MANAGEMENT
STRATEGIES**

*Assoc. Prof., PhD Nicolae PLATON,
Director of the TIPC in the Republic of Moldova
platonanat@yahoo.com*

*“The management strategy should aim
placing the tourism enterprise in a position
to win the competition that opposes its competitors”
Author*

*For managerial practice it is important to know
the methodology of developing a tourism business
strategy, more than the theoretical concepts related to
this field. The enterprise strategy is an important
lever to boost and support the change of emphasis of
the creative side of the organization's management.*

*Based on these prerequisites, the author makes
an overview of the need to adopt a management stra-
tegy within the enterprise, describes the defining fea-
tures of the strategy in the view of some authors,
classifies the strategies according to several criteria,
proposes a management model specific to the tourism
enterprise, carries out the comparative analysis of
how to formulate and how to implement the strategy,
characterizes the difficulties that arise in the process
of strategy implementation.*

***Key words:** strategy, strategic management, ma-
nagement strategies, tourism enterprise, tourism mar-
ket, domestic environment, external environment, tou-
rism products, tourism services.*

JEL: M1, M11.

Introduction. Between a foreseeable future by
extrapolating the past and the present and a future
desired by the management of the tourism enterprise,
most of the time, there are differences. In these cir-
cumstances, in order to achieve the proposed objec-
tives, the tourism enterprise has to carry out its activity
on the basis of its own strategy, well founded in eco-
nomic and social terms.

The starting point in the development of the com-
pany's strategy and tactics must be the definition of its
mission as accurately as possible, taking into account
the situation of the tourism market.

The deficiencies so far, disinterest in reinvesting
profits, poor organization, “waiting” attitude have not
allowed the management of the enterprise to take on
the tasks, competence and responsibilities that are so
necessary for the development of the business.

Adaptarea ofensivă a unei întreprinderi turistice la evenimentele specifice mediului extern înseamnă străduința de a le exploata, de a profita de acestea, în vederea stabilirii unui avantaj durabil față de concurenții ei. Din momentul în care tot mai multe întreprinderi adoptă atitudinea de adaptare ofensivă la schimbare, concurenții lor, care continuă să se adapteze în mod defensiv, se-ndreaptă, cu siguranță, spre eșec.

Metode aplicate. La elaborarea prezentului articol, autorul a utilizat trei metode de cercetare, după cum urmează:

1. **Cercetarea fundamentală**, care a permis elucidarea tendințelor actuale în domeniul managementului strategic în activitatea întreprinderilor de turism, reflectând, totodată, premisele schimbării atestate în domeniul cercetat. În cercetarea fundamentală, au fost încadrate investigațiile sub formă de studii teoretice, care au dus la formularea unor concluzii practice științific argumentate.
2. **Cercetarea pentru dezvoltare**, care a avut ca scop utilizarea acelor procedee și dispozitive, ce pot influența direct activitatea practică în domeniul implementării strategiilor de management în activitatea întreprinderilor de turism.
3. **Cercetarea aplicativă**, care a avut ca sarcină furnizarea de date pentru direcționarea activității practice, în vederea creșterii muncii metodice.

Rezultate și discuții. Managementul strategic este procesul prin care managerii stabilesc direcția, pe termen lung, a organizației, stabilesc obiectivele de performanță specifice, elaborează strategii pentru atingerea acestor obiective, ținând seama de circumstanțele interne și externe și întreprind executarea planului [1, p.313].

Răspunsurile, pe care trebuie să le dea organizația la schimbările din mediu, necesită măsuri de modificare a activităților specifice, sau chiar de modificare a mediului, toate acestea regăsindu-se în cadrul strategiilor, de unde și apare nevoia unui astfel de demers. Astfel, elaborarea unei noi strategii ajută organizațiile să dea răspunsuri adecvate mediului și să funcționeze, în cadrul acestuia, în mod eficient [2, p.101].

Prin strategia organizației, desemnăm ansamblul acțiunilor de determinare a obiectivelor fundamentale ale organizației, pe termen lung, modalitățile de realizare a acestora, acțiunile de alocare a resurselor necesare, prioritățile și modalitățile de a răspunde schimbărilor de mediu, toate acestea în scopul obținerii avantajului concurențial și asigurării îndeplinirii misiunii organizației [3, p.58].

Strategia unei întreprinderi corespunde ansamblului de decizii și acțiuni care orientează, într-un mod determinat și pe termen lung, misiunea și activitățile întreprinderii, precum și modul de organizare și funcționare al acesteia. Ea permite să se traseze câmpul

The offensive adaptation of a tourism enterprise to events specific to the external environment means the effort to exploit them, to take advantage of them in order to establish a lasting advantage over its competitors. From the moment that more and more enterprises adopt the attitude of offensive adaptation to change, their competitors which continue to adapt defensively, are sure to fail.

Applied methods. When writing this article, the author used three research methods as follows:

1. **Fundamental research** has allowed elucidating the current trends in strategic management in the activity of tourism enterprises, while reflecting the prerequisites of the change in the researched field. Fundamental research included investigations in the form of theoretical studies that led to the formulation of some applied scientific substantiated conclusions.
2. **Research for development** aimed to use those processes and devices that can directly influence the practical work in the field of implementing management strategies in the activity of tourism enterprises.
3. **Applied research** was tasked with providing data for directing practical work in order to increase the methodical work.

Results and discussions. Strategic management is the process by which managers set the organization's long-term direction, set specific performance objectives, develop strategies to achieve these goals, taking into account internal and external circumstances, and undertake the execution of the plan [1, p.313].

The responses the organization must give to environmental changes require measures to modify specific activities, or even to modify the environment, all of which being found in strategies, hence the existence of the need for such an approach. Thus, the development of a new strategy helps organizations to respond appropriately to the environment and effectively function within it [2, p. 101].

Through the organization's strategy, we designate the set of actions to determine the long-term objectives of the organization, the ways to achieve them, the actions to allocate the necessary resources, the priorities and the ways to respond to environmental changes, all in order to gain competitive advantage and ensure the fulfilment of the mission of the organization [3, p.58].

An enterprise's strategy corresponds to a set of decisions and actions that focus, in a determined and long-term way, on the mission and activities of the enterprise, as well as on how it is organized and operated. It allows tracing the field of action of the orga-

de acțiuni al organizației, în timp și spațiu, plecând de la resursele existente și de la noile dotări, în funcție de evoluția mediului înconjurător [4, p.13].

Strategiile de management se pot aplica tuturor întreprinderilor, indiferent de forma organizațional-juridică sau de obiectivele lor de ansamblu, dar noi vom axa cercetarea pe direcția întreprinderilor turistice.

Importanța și necesitatea crescândă a adoptării unei strategii de management, în cadrul întreprinderii turistice, sunt determinate de acțiunea tot mai puternică a următorilor factori:

- accentuarea competiției între întreprinderile turistice pe piețele interne și externe;
- apariția și extinderea noilor tehnologii informaționale, care au condus la rapiditatea deservirii consumatorilor-turiști, precum și la micșorarea timpului de lansare a unor noi destinații turistice;
- creșterea considerabilă a calității produselor și serviciilor turistice oferite pe piața turistică, ceea ce a condus la ridicarea exigențelor consumatorilor față de aceste produse și servicii;
- aplicarea de către întreprinderile turistice a inventarului turistic, care permite creșterea productivității muncii și reducerea costurilor (*Anexa 1*).

Ca regulă, strategia este dedusă din mediul concurențial, în care evoluează întreprinderea turistică. În aceste condiții, managerul elaborează strategia identificând oportunitățile ce rezultă din mediul extern, care influențează întreprinderea turistică, implicând resursele umane, financiare, materiale și informaționale, de care dispune aceasta, având ca scop obținerea unui avantaj.

Responsabilitatea pentru implementarea strategiilor de management trebuie să revină unor persoane cu abilități specifice de strategii ai întreprinderii. Într-o agenție de turism, un singur patron poate face totul, inclusiv elaborarea strategiei întreprinderii, chiar dacă acest proces nu este formalizat. La cealaltă extremă, o întreprindere turistică tur-operatoare poate angaja o echipă de profesioniști care pot să-și asume această unică responsabilitate.

În cadrul întreprinderilor turistice, elaborarea și implementarea strategiei constituie o repunere în cauză a modurilor de a gândi și de a face, în sensul că o strategie, chiar elaborată de un întreprinzător de excepție, are nevoie nu numai să fie acceptată, dar și implementată atunci când este nevoie.

Este unanim recunoscut că, în contextul actual de evoluție rapidă a mediului extern, multe reguli generale devin inevitabil depășite. Astfel, întreprinderile trebuie să anticipeze schimbarea și să perceapă transformările de orice natură, grație unei strategii, care să fie „integratoare” și care să țină cont de mediul extern instabil [5, p.120].

nization in time and space, starting from the existing resources, and from the new facilities, according to the evolution of the environment [4, p.13].

Management strategies can be applied to all enterprises, irrespective of their organizational and legal form or overall objectives, but we will focus the research on the tourism enterprises.

The increasing importance and necessity of adopting a management strategy within the tourism enterprise is determined by the stronger action of the following factors:

- increasing competition between tourism enterprises in domestic and foreign markets;
- emergence and expansion of new information technologies, which led to the speed of servicing of the tourism-consumers, as well as the decrease of the time of launching new tourism destinations;
- considerable increase in the quality of tourism products and services offered on the tourism market, which has led to the increase of consumers' demands for these products and services;
- application of the tourism inventory by tourism enterprises, which allows the increase of the labour productivity and the reduction of costs (*Annex 1*).

As a rule, the strategy is deduced from the competitive environment in which the tourism enterprise evolves. Under these circumstances, the manager develops the strategy, thus identifying the opportunities that result from the external environment that influences the tourism enterprise, involving its human, financial, material and informational resources, with the aim of gaining an advantage.

Responsibility for the implementation of management strategies should be given to people with specific business strategy skills. In a travel agency, a single manager can do everything, including the business strategy, even if this process is not formalized. At the other extreme, a tourism tour operator enterprise can hire a team of professionals to take on this sole responsibility.

In the case of tourism enterprises, the development and implementation of the strategy represents a rethink of ways to think and do, in the sense that a strategy, even developed by an exceptional entrepreneur, needs not only to be accepted, but also implemented when needed.

It is unanimously acknowledged that, in the current context of rapid evolution of the external environment, many general rules are inevitably overcome. Thus, enterprises have to anticipate change and perceive transformations of any kind, thanks to an

Într-o altă ordine de idei, problema strategică a întreprinderilor nu mai este cea care ține de alegerea, din când în când, a unui răspuns cât mai bun la modificările timpului. Întreprinderile trebuie să pună în practică un sistem integrat de strategii, care să le permită, în permanență, să fie în ascultarea mediului, să emită ipoteze raportate la tendințele cele mai probabile de evoluție ale acestuia din urmă, cu scopul de a-și adapta mai bine și mai rapid strategia lor [6, p.31].

Modificările mediului extern pot fi determinate de trei factori generali:

- variațiile pieței turistice;
- preferințele clienței;
- implicările guvernului prin modificarea cadrului normativ și legislativ.

La acești factori generali, în opinia noastră, se mai pot adăuga și tendințele următoare ce caracterizează mediul economic moldovenesc:

- apariția și demararea crizelor politice;
- instabilitate economică;
- creșterea continuă a ratei inflației, făcând excepție de stabilitatea, chiar și întărirea leului;
- schimbarea regulilor de joc, în timpul jocului, prin modificarea frecventă a cadrului legislativ;
- caracterul incomplet și contradictoriu al unor acte normative și legislative.

Dacă este să caracterizăm strategia, în aspectul său teoretic, Ovidiu Nicolescu și Ion Verboncu, în manualul Managementul organizației, înțeleg strategia „ca ansamblul obiectivelor majore ale organizației pe termen lung, principalele modalități de realizare, împreună cu resursele alocate, în vederea obținerii avantajului competitiv potrivit misiunii organizației” [7, p.142].

Trăsăturile definitorii ale strategiei, obligatorii de îndeplinit, conform aceluiași autori, sunt:

- a) strategia trebuie să aibă în vedere realizarea unor scopuri precise, specificate sub formă de obiective;
- b) strategia vizează perioade viitoare din viața întreprinderii, dimensiunea temporară cea mai des întâlnită fiind cuprinsă într-un interval de trei-cinci ani;
- c) conținutul strategiei trebuie să se rezume la elementele esențiale, menite să asigure supraviețuirea și progresul întreprinderii;
- d) demersul strategic trebuie să se bazeze pe abordarea corelativă (relația reciprocă) a întreprinderii și a mediului în care își desfășoară activitatea;
- e) într-o anumită măsură, strategia trebuie să reflecte interesele cel puțin ale unei părți cointeresate;
- f) prin strategie trebuie să se proiecteze un comportament competitiv pentru întreprindere, care ia în calcul atât evoluția contextuală, cât și cultura întreprinderii într-o abordare ameliorativă;

“integrative” strategy that takes into account the unstable external environment [5, p. 120].

In other terms, the strategic issue of companies is no longer related to the choice from time to time of the best response to time changes. The enterprise must put in place an integrated system of strategies that will enable them to always listen to the environment, make assumptions about the most likely trends of the latter in order to better and more quickly adapt their strategy [6, p.31].

Changes in the external environment can be determined by three general factors:

- tourism market variations;
- customer preferences;
- government implications by modifying the normative and legislative framework.

To these general factors, in our opinion, we can add the following trends characterizing the Moldovan economic environment:

- emergence and the beginning of political crisis;
- economic instability;
- continuous increase of the inflation rate, despite the stability, even the strengthening of the leu;
- changing the rules of the game during the game by the frequent change of the legislative framework;
- incomplete and contradictory character of some normative and legislative acts.

If we characterize the strategy in its theoretical aspect, Ovidiu Nicolescu and Ion Verboncu, in their work Organizational Management, present the strategy as “the set of major objectives of the organization in the long term, the main ways of realization, together with the allocated resources, in order to obtain the competitive advantage according to the mission of the organization” [7, p. 142].

The defining features of the strategy, mandatory to meet, according to the same authors, are:

- a) the strategy must aim at achieving specific goals, specified as objectives;
- b) the strategy targets future periods in the life of the enterprise, the most common temporary dimension being between three and five years;
- c) the content of the strategy must be confined to the essential elements intended to ensure the survival and progress of the enterprise;
- d) the strategic approach must be based on the correlation (reciprocal relationship) of the enterprise and the environment in which it operates;
- e) to a certain extent, the strategy must reflect the interests of at least one stakeholder;
- f) the strategy must design a competitive behaviour for the enterprise, which takes into account both the contextual evolution and the culture of the enterprise in an ameliorative approach;

- g) prin strategie se urmărește obținerea unei sinergii combinate a resurselor umane, materiale, financiare și informaționale exprimate prin obținerea unei valori adăugate maximal posibile pentru întreprindere;
- h) prin maniera de conducere și implementare, strategia trebuie să aibă în vedere și să înlesnească manifestarea unui comportament organizațional corespunzător culturii organizaționale a întreprinderii;
- i) în orice demers strategic, trebuie să se aibă în vedere principiul finalității, conform căruia activitățile inițiate să asigure atingerea obiectivului propus;
- j) cel mai important criteriu de evaluare a calității strategiei îl constituie obținerea avantajului competitiv.

Pornind de la cele menționate, în opinia noastră, strategiile eficiente trebuie să asigure respectarea anumitor principii, după cum urmează: [8, p.30].

1. **Principiul atingerii obiectivului.** Obiectivele clare, decisive și previzibile sunt menite să asigure continuitatea în intervalul de timp aferent aplicării strategiei și să dea forță întreprinderii turistice în confruntarea cu oponentii săi.
2. **Principiul concentrării eforturilor.** Într-o confruntare, trebuie asigurată concentrarea unor forțe net superioare celor ale oponentului, într-o manieră decisivă și la locul oportun.
3. **Principiul tacticii neașteptate.** Tactica constă în lovirea oponentului la momentul și în modul pentru care acesta nu este pregătit.
4. **Principiul flexibilității.** Strategia întreprinderii turistice trebuie concepută astfel, încât să permită flexibilitatea de manevră și alegerea pozițiilor avantajoase.
5. **Principiul ofensivei concentrate.** Ofensiva trebuie asigurată prin exercitarea inițiativei în exploatarea avantajelor proprii și a slăbiciunii oponentului.
6. **Principiul protecției.** Protecția prezumă asigurarea securității împotriva surprizelor venite din partea oponentului.

În aceste condiții, managementul strategic al întreprinderii turistice trebuie să înglobeze o formă de conducere și gestionare a resurselor umane, financiare, materiale și informaționale, prin care top-managerii asigură evoluția și performanța întreprinderii, pe termen lung, sens în care accentul se pune pe formularea riguroasă a strategiei, ea reprezentând, practic, un instrument al conducerii, o cale sau un mijloc principal de orientare și concentrare a eforturilor, în vederea realizării scopurilor și obiectivelor sale economice și sociale.

Strategia trebuie să servească drept fundament pentru elaborarea politicilor particulare, proprii fie-

- g) the strategy seeks to achieve a combined synergy of human, material, financial and informational resources expressed by obtaining a maximum value added for the enterprise;
- h) by the management and implementation manner, the strategy must consider and facilitate the manifestation of organizational behaviour corresponding to the organizational culture of the enterprise;
- i) any strategic approach should take into account the principle of finality, according to which the activities initiated have to ensure the achievement of the proposed objective;
- j) the most important criterion for evaluating the quality of the strategy is to obtain the competitive advantage.

Based on the above mentioned, in our opinion, effective strategies must ensure compliance with certain principles as follows: [8, p.30].

1. **The principle of achieving the goal.** Clear, decisive and predictable goals are designed to ensure continuity in the timing of strategy implementation and to give force the tourism enterprise for confronting its opponents.
2. **The principle of concentrating efforts.** In a confrontation, it is necessary to ensure the concentration of some forces that are superior to those of the opponent, in a decisive manner and in the right place.
3. **The principle of unexpected tactics.** Tactics consists in hitting the opponent at the time and in the way which it is not ready.
4. **The principle of flexibility.** The tourism enterprise strategy must be designed to allow for flexibility of manoeuvre and the choice of advantageous positions.
5. **The principle of concentrated offensive.** The offense must be ensured by exercising the initiative in exploiting own advantage and the opponent's weakness.
6. **The principle of protection.** Protection means ensuring security against surprises coming from the opponent.

Under these circumstances, the strategic management of the tourism enterprise should include a form of management with human, financial, material and informational resources, through which top managers ensure the evolution and performance of the enterprise in the long run, with emphasis on the formulation of a rigorous strategy, which is practically an instrument of leadership, a way or a main means of focusing and concentrating efforts to achieve its economic and social goals and objectives.

The strategy must serve as the basis for the development of the particular policies that each tourism

cărei întreprinderi turistice. Politicile se concentrează, de obicei, în planul anual al întreprinderii și în programele speciale pe anumite domenii: de producție, IT, financiar-contabil, marketing, resurse umane etc. și definesc o anumită marjă de libertate de acțiune în jurul axei constituite de strategie.

Realitățile vieții organizaționale pun în evidență o varietate mare de strategii ce conturează, în fapt, calea prin care întreprinderile turistice pot să-și asigure îndeplinirea obiectivelor și adaptarea la un mediu aflat în continuă mișcare. Această diversificare se datorează multitudinii factorilor de influență, plecând de la specificul întreprinderii turistice până la caracteristicile particulare ale mediului în care acționează fiecare. Decizia pentru un tip sau altul de strategie ori pentru o combinație a mai multora rămâne la discreția managementului întreprinderii [9, p.24].

Clasificarea strategiilor poate fi realizată după mai multe criterii. Autorul prezintă (în tabelul 1) criteriile după care poate fi realizată această clasificare într-o întreprindere turistică.

enterprise has. Policies usually focus on the company's annual plan and special programs on specific areas: production, IT, financial accounting, marketing, human resources etc. and define a certain margin of freedom of action around the axis of the strategy.

The realities of organizational life highlight a wide variety of strategies that in fact outline the way tourism enterprises can achieve their goals and adapt to a continually evolving environment. This diversification is due to the multitude of factors of influence, starting from the specifics of the tourism enterprise up to the particular characteristics of the environment in which each one acts. The decision for one or another strategy or for a combination of several ones remains at the discretion of the management of the enterprise [9, p. 24].

The classification of strategies can be done by several criteria. The author presents in table 1, the criteria by which this classification can be made in a tourism enterprise.

Tabelul 1/ Table 1

Clasificarea strategiilor după criteria / Classification of strategies by criteria

Nr. crt./ No.	Criterii/ Criteria	Caracteristici/ Characteristics
1	2	3
1.	După nivelul de ierarhizare a obiectivelor/ According to the level of goals hierarchy	<ul style="list-style-type: none"> • strategii de ansamblu ale întreprinderii de turism, care se concentrează asupra portofoliului de afaceri;/ overall tourism enterprise strategies that focus on the business portfolio; • strategii de afaceri, care sunt stabilite de managementul întreprinderii de turism;/ business strategies, which are set by the management of the tourism enterprise; • strategii funcționale, care se stabilesc la nivelul domeniilor funcționale ale întreprinderii de turism (de producție, IT, financiar-contabil, marketing, resurse umane etc.)/ functional strategies that are set at the level of functional areas of the tourism enterprise (production, IT, financial-accounting, marketing, human resources, etc.).
2.	După orizontul de timp/ According to the time horizon	<ul style="list-style-type: none"> • strategii pe termen lung, care au la bază evoluția întreprinderii de turism pe o durată de la 5 la 10 ani;/ long-term strategies, which are based on the development of the tourism enterprise for a 5 to 10 year long term; • strategii pe termen mediu, care sunt cel mai des utilizate și vizează întreprinderea de turism pentru perioade mai mici de timp, de la 3 la 5 ani;/ medium-term strategies that are most commonly used and target the tourism enterprise for shorter time periods, from 3 to 5 years; • strategii pe termen scurt, caracteristice, de regulă, agențiilor de turism, axate pe rezultate imediate și care nu posedă mijloace pentru o dezvoltare de anvergură./ short-term strategies, typically specific for tourism agencies, focused on immediate results and lacking the means for a far-reaching development.

1	2	3
3.	După dinamica principalelor obiective/ According to the dynamics of the main objectives	<ul style="list-style-type: none"> • strategii ofensive de creștere sau dezvoltare, a întreprinderii de turism, care au drept obiective: sporirea volumului vânzărilor, încasărilor și profitului, diversificarea serviciilor, valorificarea noilor destinații turistice;/ offensive growth or development strategies of the tourism enterprise, which have as objectives: increasing the volume of sales, revenues and profit, diversifying services, valorization of new tourism destinations; • strategii de stabilitate, care urmăresc menținerea situației curente, considerată satisfăcătoare;/ stability strategies, which aim at maintaining the current situation, considered satisfactory; • strategii defensive, care se aplică în cazul în care întreprinderea de turism este nevoită să-și diminueze volumul de activitate, pentru a depăși o situație de criză;/ defensive strategies, which are applied if the tourism company has to lower its volume of activity to overcome a crisis situation.
4.	După comportamentul față de parteneri/ According to the behaviour towards partners	<ul style="list-style-type: none"> • strategii concurențiale, îndreptate spre căutarea avantajelor competitive în formarea pachetului de servicii turistice;/ competitive strategies aimed at finding competitive advantages in forming the package of tourism services; • strategii colaboraționiste, bazate pe relații privilegiate cu partenerii externi, inclusiv alianțe cu unele întreprinderi concurente;/ collaborative strategies based on privileged relationships with external partners, including alliances with competing enterprises.
5.	După modul de dobândire a avantajului competitiv/ According to the way of gaining competitive advantage	<ul style="list-style-type: none"> • strategii de dominare prin costuri reduse, care se bazează pe accesul privilegiat la furnizorii de servicii turistice;/ low cost domination strategies, which are based on privileged access to tourism service providers; • strategii de diferențiere, în care accentul se pune pe imaginea de marcă comercială, calitate și valoarea atribuită produsului turistic;/ differentiation strategies, where the focus is on the brand image, quality and value attributed to the tourism product; • strategii de nișă, care se bazează pe ideea că întreprinderea este capabilă să servească un segment de piață mai bine decât concurenții./ niche strategies, which are based on the idea that an enterprise is able to serve better a market segment than competitors.
6.	După receptivitatea la schimbare/ According to responsiveness to change	<ul style="list-style-type: none"> • strategii axate pe imitație, care se bazează pe copierea creativă a strategiilor unor întreprinderi de turism concurente, considerate a fi cele mai bune;/ imitation-based strategies, which are based on the creative copying of the strategies of competing tourism companies considered to be the best; • strategii inovaționale, care urmăresc îmbunătățirea poziției pe piață a întreprinderii de turism prin inovare, valorificarea de noi destinații turistice, implementarea tehnologiilor avansate./ innovative strategies that aim to improve the market position of the tourism enterprise through innovation, valorization of new tourism destinations, implementation of advanced technologies.

<p>7.</p>	<p>După poziția deținută pe piață/ According to the position held on the market</p>	<ul style="list-style-type: none"> • strategia liderului, specifică tur-operatorilor ce dețin cea mai mare parte din piață, printr-o poziție dominantă;/ the leader's strategy, specific to tour operators who hold most of the market, through a dominant position; • strategia secundului, specifică tur-operatorilor aflați în umbra liderului, dar care urmăresc mărirea segmentului de piață prin atacarea lui;/ the strategy of the second, specifying the tour operators who are in the shadow of the leader, but who aim to increase the market segment by attacking it; • strategia pașnicului, bazată pe căutarea unei nișe ușor de dominat, care să prezinte un potențial de profit, fără a fi atractivă pentru concurență./ peaceful strategy, based on searching for an easily dominated niche, with a potential for profit, without being attractive for competitors.
<p>8.</p>	<p>După tipul și prioritatea obiectivelor/ According to the type and priority of objectives</p>	<ul style="list-style-type: none"> • strategii economice, care se bazează, preponderent, pe luarea în considerare a cerințelor pieței turistice;/ economic strategies, which are based mainly on taking into account the requirements of the tourism market; • strategii informaționale, care vizează reproiectarea sistemului informațional al întreprinderii turistice;/ information strategies, aimed at redesigning the information system of the tourism enterprise; • strategii manageriale, bazate pe remodelarea sistemului de management al întreprinderii turistice;/ managerial strategies based on the remodelling of the management system of the tourism enterprise; • strategii organizaționale, axate pe modernizarea internă a întreprinderii turistice;/ organizational strategies, focused on the internal modernization of the tourism enterprise; • strategii de restructurare, care vizează redimensionarea activității întreprinderii turistice în vederea supraviețuirii și evitării preluării controlului de către alte întreprinderi concurente/ restructuring strategies, aimed at resizing the tourism enterprise's activity in order to survive and avoid taking control by other competing enterprises.

Sursa: elaborat de autor / Source: developed by author

Elaborarea strategiei unei întreprinderi de turism este un proces de extremă complexitate, ținând cont de multitudinea factorilor interni și externi ce trebuie avuți în vedere, de interdependențele și legăturile de condiționare dintre aceștia, precum și de impactul favorabil sau nefavorabil pe care pot să-l exercite asupra întreprinderii. Toate aceste aspecte trebuie analizate în profunzime, intercorelate și interpretate pentru formularea unor strategii pertinente și coerente, care vor asigura viitorul întreprinderii.

Modelele de analiză strategică cele mai cunoscute în teoria economică sunt modelul „Boston Consulting Group”, modelul lui A.D. Little, modelul McKinsey. Logica acestor modele se bazează pe relația piață-volum/ cost minim – profit [10], [11].

În ceea ce privește analiza strategică a întreprinderilor, cel mai cunoscut model aparține lui Michael Porter. Acest model ia în considerare universul concu-

Developing a tourism enterprise strategy is a process of extreme complexity, taking into account the multitude of internal and external factors that have to be considered, the interdependencies and conditioning links between them, as well as the favourable or unfavourable impact they can exert on the enterprise. All these aspects must be thoroughly analysed, inter-related and interpreted in order to formulate pertinent and coherent strategies that will ensure the future of the enterprise.

The most popular strategic analysis models in the economic theory are the “Boston Consulting Group” model, A.D. Little model, McKinsey model. The logic of these models is based on the market – volume/ minimum cost – profit ratio [10], [11].

In terms of strategic enterprise's analysis, the most well-known model belongs to Michael Porter. This model takes into account the competitive busi-

rențial al întreprinderilor: concurenții actuali și potențiali, produsele substituibile, clienții furnizori [12].

Folosirea uneia dintre metode depinde foarte mult de scopul urmărit de managementul întreprinderii turistice. În cazul întreprinderilor turistice, practicarea managementului strategic presupune cel puțin realizarea unui diagnostic intern pe principiul cauză-efect și identificarea oportunităților/amenințărilor din mediul său de acțiune, crearea condițiilor punerii în practică a unui sistem de planificare strategică.

Procesul de planificare strategică întrunește mai multe funcții:

- permite managerilor de diferite niveluri ierarhice să schimbe informații și să-și confrunte interpretările referitoare la diferite fenomene;
- furnizează baza de plecare în elaborarea unei viziuni strategice. Administrarea eficientă a procesului de planificare strategică depinde de aplicarea unui sistem de sancțiuni/recompense, care să încurajeze asumarea riscului și implicarea efectivă a personalului în punerea în aplicare a diferitelor acțiuni.

Proiectarea și implementarea strategiei pot fi prezentate și ca o succesiune de etape, cum ar fi:

- determinarea obiectivelor strategice, care trebuie exprimate în termeni cantitativi;
- stabilirea obiectivelor strategice, în baza de sarcini concrete;
- evaluarea internă a întreprinderii de turism, în termeni de resurse și performanță;
- evaluarea externă, efectuând analiza mediului extern al întreprinderii de turism;
- prevederea performanțelor viitoare, pe baza evaluării interne și a celei externe;
- analiza diferențelor majore dintre rezultatele planificate și cele prevăzute;
- identificarea și evaluarea diferitelor variante strategice pentru a diminua eventualele diferențe apărute și a putea realiza obiectivele strategice;
- selectarea uneia dintre variantele strategice preconizate;
- pregătirea planului final al întreprinderii turistice, divizat în trei etape – pe termen scurt, mediu și de durată;
- implementarea strategiei alese;
- evaluarea performanțelor realizate, ca urmare a aplicării strategiei.

În aceste condiții, în opinia noastră, modelul managementului strategic al întreprinderii de turism poate fi prezentat ca în *Anexa 2*.

Importanța parcurgerii acestor etape rezidă în faptul că performanțele prezente și viitoare sunt afectate de strategiile trecute și actuale, iar întreprinderea urmează a fi modernizată.

ness world: current and potential competitors, substitutable products, supplier customers [12].

The use of one of the methods depends very much on the purpose pursued by the management of the tourism enterprise. In the case of tourism enterprises, the practice of strategic management implies at least the realization of an internal diagnosis on the cause-effect principle and the identification of the opportunities / threats in its environment, the creation of the conditions for the implementation of a strategic planning system.

The strategic planning process has several functions:

- allows managers at different hierarchical levels to exchange information and confront interpretations of different phenomena;
- provides the basis for starting a strategic vision. Effective management of the strategic planning process depends on the application of a sanction / reward system that encourages risk-taking and the effective involvement of staff in the implementation of different actions.

The design and implementation of the strategy can also be presented as a succession of stages, such as:

- determination of strategic objectives, which must be expressed in quantitative terms;
- establishing strategic objectives based on concrete tasks;
- internal evaluation of the tourism enterprise in terms of resources and performance;
- external evaluation, analysing the external environment of the tourism enterprise;
- provision for future performance, based on internal and external evaluation;
- analysis of the major differences between planned and expected outcomes;
- identifying and evaluating the different strategic variants to mitigate potential differences and achieve strategic objectives;
- selecting one of the strategic options envisaged;
- preparing the final plan of the tourism enterprise divided into three stages – short, medium and long term;
- implementation of the chosen strategy;
- evaluation of the performance achieved as a result of the implementation of the strategy.

In these circumstances, in our opinion, the strategic management model of the tourism enterprise can be presented as follows *Annex 2*.

The importance of going through these stages lies in the fact that present and future performance is affected by past and present strategies, and the enterprise has to be modernized.

The strategic management process does not end with the formulation of the strategy. The successful

Procesul de management strategic nu se încheie odată cu formularea strategiei. Formularea cu succes a unei strategii nu garantează și succesul implementării ei și este, întotdeauna, mult mai greu să faci ceva, decât să spui ce ai de gând să faci.

Implementarea strategiei este fundamental diferită de formularea strategiei prin modul de acțiune. În acest context, se propune analiza comparativă a modului de formulare și a modului de implementare a strategiei.

formulation of a strategy does not guarantee the success of its implementation, and it is always much harder to do anything than to say what you are going to do.

Implementation of the strategy is fundamentally different from strategy formulation through action. In this context, it is proposed to carry out the comparative analysis of the ways of formulation and implementation of the strategy.

Tabelul 2/Table 2

Studiul comparat privind formularea și implementarea strategiei /
Comparative study on strategy formulation and implementation

Formularea strategiei / Strategy formulation	Implementarea strategiei / Strategy implementation
Reprezintă poziționarea forțelor înainte de acțiune/ Represents the positioning of forces before action	Reprezintă mobilizarea forțelor în timpul acțiunii/ Represents the mobilization of forces during the action
Pune accentul pe eficacitate/ Puts emphasis on efficiency	Pune accentul pe eficiență/ Emphasizes efficiency
Este un proces intelectual/ Represents an intellectual process	Este un proces operațional/ Represents an operational process
Cere o bună intuiție și capacitate de analiză/ Requires a good intuition and analytical capacity	Cere o motivare specială și capacitate de conducere/ Requires a special motivation and leadership capacities
Necesită coordonarea între câțiva participanți/ Requires coordination between several participants	Necesită coordonarea între un număr mare de persoane/ Requires coordination between a large number of people

Sursa: elaborat de autor / Source: developed by author

Implementarea cu succes a strategiei necesită luarea în considerare:

- a specificului întreprinderii turistice;
- a contextului în care se face punerea în aplicare a strategiei;
- a complexității sarcinilor care urmează să fie îndeplinite;
- a gradului de incertitudine asociat mediului extern;
- a necesității de rapiditate a acțiunii;
- a stilului de evaluare și control.

De asemenea, trebuie avut în vedere faptul că amploarea adaptărilor structurale depinde de amploarea schimbării strategiei.

Experiența internațională a arătat că succesul unei strategii depinde, în mare măsură, de felul în care aceasta asigură legătura dintre strategie și persoanele responsabile de implementarea ei. Dificultățile care apar în această zonă de contact sunt provocate de două cauze:

- **prima cauză**, o reprezintă complexitatea procesului managerial, care necesită acțiuni concrete ale tuturor funcțiilor manageriale și la care trebuie să participe managerii de toate nivelurile;
- **a doua cauză**, rezultă din faptul că întreprinderea presupune și un anumit număr de oameni,

The successful implementation of the strategy requires consideration of:

- the specificity of the tourism enterprise;
- the context in which the strategy is implemented;
- the complexity of the tasks to be performed;
- the degree of uncertainty associated with the external environment;
- the need for speed of action;
- the style of evaluation and control.

It should also be borne in mind that the extent of structural adaptations depends on the extent of the change of the strategy.

International experience has shown that the success of a strategy depends largely on how it links the strategy with those responsible for its implementation. The difficulties that arise in this contact area come from two causes:

- **the first cause** is the complexity of the managerial process, which requires concrete actions of all managerial functions and must be attended by managers at all levels;
- **the second cause** is that the company also involves a certain number of people, each with a range of feelings and aspirations for their own future.

fiecare având o gamă de sentimente și aspirații de viitor proprii.

Concluzie. În condițiile de tranziție, perspectiva unor schimbări determină, în mod natural, o stare de incertitudine accentuată și de neîncredere la persoanele care se simt implicate. De cele mai multe ori, aceste stări individuale se transformă în opinii colective, de masă. Survine o stare de opoziție față de conceptul strategic, ale cărui conținut și șanse de reușită nu sunt cunoscute. Implementarea strategiei trebuie să depășească procedeele manageriale tradiționale și să includă, în pregătirea strategiei, mijloacele necesare pentru a limita efectele unor astfel de stări și, în plus, să genereze o atitudine colectivă favorabilă procesului strategic.

Răspunsurile, pe care trebuie să le dea întreprinderea turistică la schimbările mediului extern, necesită măsuri de modificare a activităților specifice, toate acestea regăsindu-se în cadrul strategiilor de management al întreprinderii. Astfel, elaborarea unei noi strategii va ajuta întreprinderile de turism să dea răspunsuri adecvate mediului și să funcționeze în cadrul acestuia în mod eficient.

În măsura în care, într-o întreprindere turistică, va exista o strategie explicită, este evident că o corelație puternică între strategie și procesele operaționale va fi inevitabilă. În caz contrar, procesul de formulare a strategiei nu va fi decât, pur și simplu, un exercițiu de stil.

Pentru ca strategia să fie implementată, este necesar ca ea să fie înțeleasă de toți cei care participă la punerea sa în aplicare, fapt care contribuie la o mai bună orientare a eforturilor individuale și colective către activitățile ce prezintă interes pentru întreprinderile turistice, pentru realizarea obiectivelor, scopului și misiunii acesteia. Din această cauză, din momentul în care o strategie este considerată explicită, o corelație puternică între strategie și operații se impune cu o forță majoră.

În aceste condiții, sistemul de management strategic al întreprinderilor turistice trebuie să se caracterizeze prin asumarea de riscuri și incertitudini, să acorde locul primordial factorilor economici și să creeze noi comportamente la nivelul decidenților și al executanților, axate pe valorile economiei de piață.

Propuneri și recomandări:

1. Marile provocări tehnologice și comerciale, pe care mediul extern le lansează întreprinderilor turistice, impun o alegere riguroasă a strategiilor.
2. Strategia aleasă trebuie să fie realistă, adică accesibilă întreprinderii de turism, ținând cont de situația ei actuală și de resursele sale, care pot fi mobilizate;
3. Problema majoră a unei întreprinderi turistice este de a ști să se adapteze, în permanență, la evoluțiile pieței.

Conclusion. Under the transition process, the prospect of a change naturally determines a state of marked uncertainty and mistrust in people who feel to be involved. Most of the times, these individual states are transformed into collective and mass opinions. There is a state of opposition to the strategic concept, whose content and chances of success are unknown. Implementation of the strategy must go beyond the traditional managerial processes and include in the preparation of the strategy the necessary means to limit the effects of such states and, moreover, to generate a collective attitude favourable to the strategic process.

The responses the tourism enterprise must make to the changes in the external environment require measures to modify specific activities, all of which are found within the company's management strategies. Thus, the development of a new strategy will help tourism companies to provide adequate responses to the environment and work effectively within it.

To the extent that in a tourism enterprise there will be an explicit strategy, it is obvious that a strong correlation between the strategy and the operational processes will be inevitable. Otherwise, the process of formulating the strategy will be just a simple exercise of style.

In order for a strategy to be implemented, it is necessary for it to be understood by all those involved in its implementation, which contributes to a better orientation of individual and collective efforts towards activities of interest to tourism enterprises, in order to achieve objectives, purpose and mission. For this reason, once a strategy is considered explicit, a strong correlation between strategy and operations is imposed with force.

Under these conditions, the strategic management system of tourism enterprises must be characterized by taking risks and uncertainties, giving the primary role to economic operators and creating new behaviours for decision-makers and executors, based on market economy values.

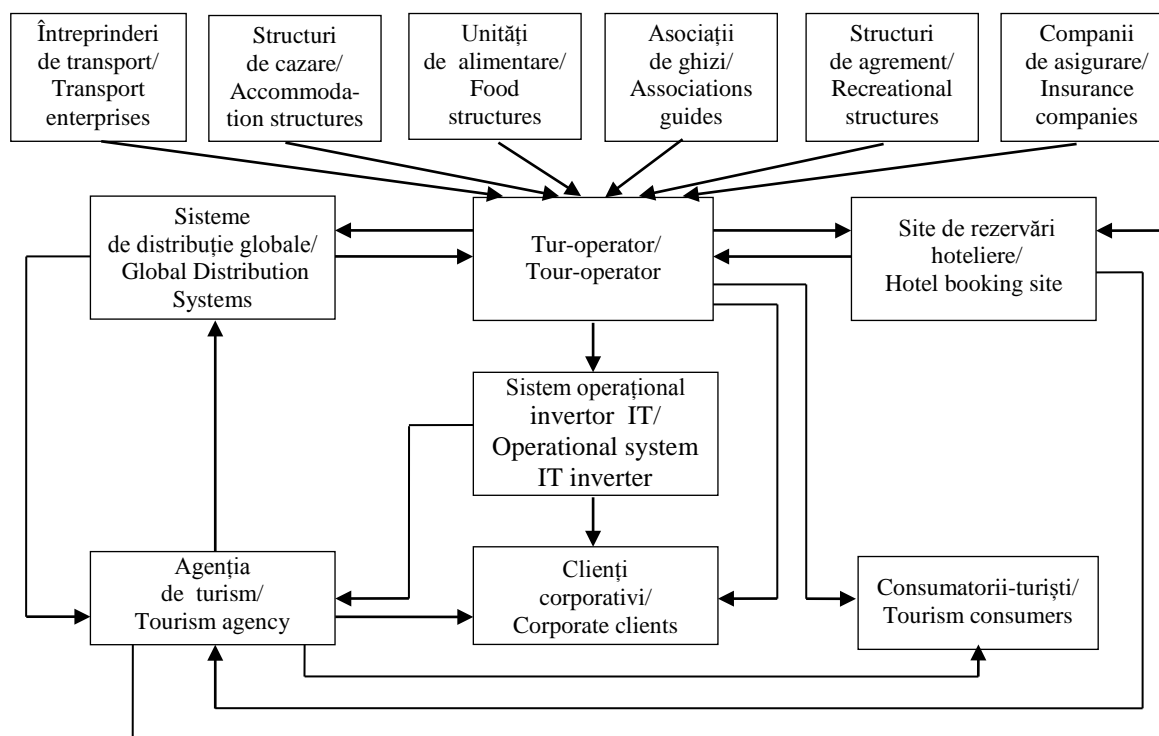
Proposals and recommendations:

1. The major technological and commercial challenges that the external environment puts on tourism enterprises require a rigorous choice of strategies.
2. The chosen strategy must be realistic, that is, accessible to the tourism enterprise, taking into account its current situation and its resources that can be mobilized;
3. The major issue of a tourism enterprise is to know how to constantly adapt to market developments.
4. As the external environment in which the tourism enterprise operates evolves rapidly, in a discontinuous and unpredictable way, decisions concerning the future of the enterprise must be taken

4. Întrucât mediul extern, în care întreprinderea turistică activează, evoluează rapid, într-un mod discontinuu și puțin previzibil, deciziile ce privesc viitorul întreprinderii trebuie luate de responsabilii operaționali, transpunându-le în practică.
 5. O strategie clar definită poate servi ca un ghid precis la fixarea priorităților în materie de alocare a resurselor umane, financiare, materiale și informaționale, mai ales că acestea tot timpul sunt limitate;
 6. Pentru a releva provocarea organizațională impusă de evoluțiile social-culturale, care se traduc prin aspirațiile oamenilor la o nouă formă de organizare a muncii, devin esențiale creșterea participării lor la deciziile care îi privesc și acordarea unei mai mari autonomii.
 7. Este necesară urmărirea permanentă a evoluțiilor întreprinderilor concurente, cu scopul de a depista cât mai repede orice indiciu, care permite să se observe o schimbare a strategiei, pentru ca să se reacționeze în consecință.
 8. Profitând sistematic de exploatarea evenimentelor în vederea obținerii unui avantaj durabil față de concurenții ei, întreprinderea turistică trebuie să transforme aceste evenimente în oportunități concrete pentru sine și în amenințări reale pentru concurenții ei.
- by the operational managers, translating them into practice.
 5. A clearly defined strategy can serve as a clear guide to prioritizing the allocation of human, financial, material and informational resources, especially as they are limited at all the time;
 6. To highlight the organizational challenge imposed by social-cultural developments, which are translated into people's aspirations to a new form of work organization, it is essential to increase their participation in the decisions that concern them and to grant them a greater autonomy.
 7. It is necessary to constantly monitor the progress of competing enterprises, in order to identify as soon as possible any indication that a change of strategy is observed in order to react accordingly.
 8. Taking advantage systematically of the exploitation of events in order to obtain a lasting advantage over its competitors, the tourism enterprise must turn these events into concrete opportunities for itself and into real threats to its competitors.

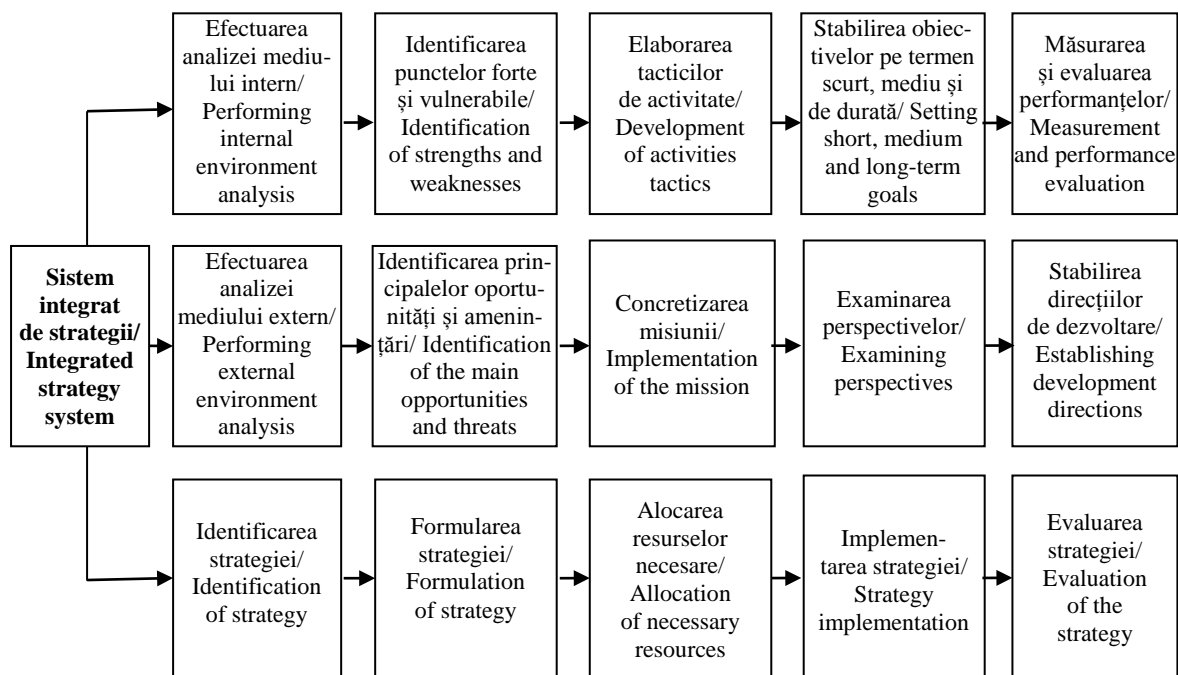
Anexa/Annex 1

**Mecanismul de funcționare a pieței turistice cu suportul aplicațiilor IT/
The functioning mechanism of the tourism market with the support of IT applications**



Sursa: elaborată de autor / Source: developed by author

**Modelul managementului strategic al întreprinderii de turism/
Strategic management model of tourism enterprises**



Sursa: elaborată de autor / Source: developed by author

Bibliografie/Bibliography:

1. OPREAN, C., ȚÎȚU, M., BUCUR, V. *Management global al organizației bazate pe cunoștințe*. București: Editura AGIR 2011, pp. 646, ISBN 978-973-720-363-2.
2. BURDUȘ, E., CĂPRĂRESCU, Gh., ANDRONICEANU, A., MILES, M. *Managementul schimbării organizaționale*. Ediția a II-a. București: Editura Economică 2003, pp. 574, ISBN 973-590-886-7.
3. DEAC, Vasile, coordonator. *Management*. Ediția a II-a. București: Editura ASE 2014, pp. 456, ISBN 978-606-505-761-6.
4. VAGU, P., STEGĂROIU, I., CROITORU, G., DUICĂ, A., DUICĂ, M. *Strategii manageriale*. București: Editura Pro Universitaria, 2014, pp. 847, ISBN 978-606-26-0088-4.
5. BURDUȘ, E., COCHINĂ, I., CRĂCIUN, L., ISTOCESCU, A. *Întreprinzătorul*. București: Editura Pro Universitaria, 2010, pp. 410, ISBN 978-973-129-533-6.
6. IONCICĂ, Maria, coordonator. *Strategii de dezvoltare a sectorului terțiar*. București: Editura Uranus 2004, pp. 176, ISBN 973-7765-03-6.
7. NICOLESCU, Ovidiu, VERBONCU, Ion. *Managementul organizației*. București: Editura Economică 2007, pp. 646, ISBN 978-973-709-343-1.
8. BĂCANU, Bogdan. *Management strategic în turism. Concepte și studii de caz*. Iași: Editura Polirom 2009, pp.350, ISBN 978-973-46-1262-8.
9. BOTEZAT, Elena. *Strategii manageriale în turism*. București: Editura Economică 2003, pp. 342, ISBN 973-590-804-2.
10. LITTLE, Arthur. *Business Consulting MBA course*. 29 th of May 2007.
11. <http://www.stiucum.com/management/management-strategic/Modele-de-analiza-strategica> 2699. php
12. PORTER, Michael. *Choix stratégique et concurrence*. Paris: Editura Economica 1986, pp.426, ISBN 978-271-780-931-2.