

**MANAGEMENTUL  
RESURSELOR  
AGROTURISTICE**



**Conf. univ. dr. ROMEO CĂTĂLIN CREȚU**

# **MANAGEMENTUL RESURSELOR AGROTURISTICE**



**EDITURA UNIVERSITARĂ  
București, 2013**

Colecția PĂMÂNTUL - CASA NOASTRĂ

Referenți științifici: Prof.univ.dr. TIBERIU FORIȘ  
Dr. DAN MATEI-AGATHON

Redactor: Gheorghe Iovan  
Tehnoredactor: Ameluța Vișan  
Coperta: Angelica Mălăescu

Editură recunoscută de Consiliul Național al Cercetării Științifice (C.N.C.S.) și inclusă de Consiliul Național de Atestare a Titlurilor, Diplomelor și Certificatelor Universitare (C.N.A.T.D.C.U.) în categoria editurilor de prestigiu recunoscut.

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**  
**CREȚU, ROMEO CĂTĂLIN**

**Managementul resurselor agroturistice / Crețu**  
Romeo Cătălin. - București : Editura Universitară, 2013  
ISBN 978-606-591-874-0

65.012.4:796.5:63

DOI: (Digital Object Identifier): 10.5682/9786065918740

© Toate drepturile asupra acestei lucrări sunt rezervate, nicio parte din această lucrare nu poate fi copiată fără acordul Editurii Universitare

Copyright © 2013  
Editura Universitară  
Director: Vasile Muscalu  
B-dul. N. Bălcescu nr. 27-33, Sector 1, București  
Tel.: 021 – 315.32.47 / 319.67.27  
www.editurauniversitara.ro  
e-mail: redactia@editurauniversitara.ro

Distribuție: tel.: 021-315.32.47 / 319.67.27 / 0744 EDITOR / 07217 CARTE  
comenzi@editurauniversitara.ro  
O.P. 15, C.P. 35, București  
www.editurauniversitara.ro

## CUPRINS

<b>INTRODUCERE .....</b>	<b>9</b>
<b>CAPITOLUL 1. ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL ...</b>	
1.1 Conceptul de management .....	11
1.2 Sistemul de management .....	13
1.3 Metode și tehnici în management .....	16
1.4 Networkingul organizației.....	20
1.5 Analiza mediului de afaceri .....	23
<b>CAPITOLUL 2. TURISM RURAL ȘI AGROTURISM. DEFINIȚII, CONCEPTE, TEORII .....</b>	<b>27</b>
2.1 Turismul rural .....	27
2.2 Agroturismul .....	28
<b>CAPITOLUL 3. RESURSE AGROTURISTICE NATURALE ȘI ANTROPICE .....</b>	<b>33</b>
3.1 Potențialul turistic al României .....	33
3.2 Resurse agroturistice naturale .....	34
3.3 Resurse agroturistice antropice .....	39
3.4 Activități umane cu funcție agroturistică .....	40
<b>CAPITOLUL 4. RESURSELE AGROTURISTICE DIN JUDEȚELE: ALBA, ARAD, ARGEȘ, BACĂU, BIHOR, BISTRIȚA NĂSĂUD, BOTOȘANI, BRĂILA, BRAȘOV ȘI BUZĂU</b>	<b>46</b>
4.1 Resursele agroturistice din Județul Alba .....	46
4.2 Resursele agroturistice din Județul Arad .....	49
4.3 Resursele agroturistice din Județul Argeș .....	50
4.4 Resursele agroturistice din Județul Bacău .....	52
4.5 Resursele agroturistice din Județul Bihor .....	54
4.6 Resursele agroturistice din Județul Bistrița Năsăud .....	56
4.7 Resursele agroturistice din Județul Botoșani .....	58
4.8 Resursele agroturistice din Județul Brăila .....	60
4.9 Resursele agroturistice din Județul Brașov .....	61
4.10 Resursele agroturistice din Județul Buzău .....	63
<b>CAPITOLUL 5. RESURSELE AGROTURISTICE DIN JUDEȚELE: CĂLĂRAȘI, CARAȘ-SEVERIN, CLUJ, CONSTANȚA, COVASNA, DÂMBOVIȚA, DOLJ, GALAȚI, GIURGIU, GORJ ..</b>	<b>65</b>
5.1 Resursele agroturistice din Județul Călărași .....	65

5.2	Resursele agroturistice din Județul Caraș - Severin .....	66
5.3	Resursele agroturistice din Județul Cluj .....	68
5.4	Resursele agroturistice din Județul Constanța .....	70
5.5	Resursele agroturistice din Județul Covasna .....	73
5.6	Resursele agroturistice din Județul Dâmbovița .....	75
5.7	Resursele agroturistice din Județul Dolj .....	77
5.8	Resursele agroturistice din Județul Galați .....	78
5.9	Resursele agroturistice din Județul Giurgiu .....	80
5.10	Resursele agroturistice din Județul Gorj .....	81

<b>CAPITOLUL 6. RESURSELE AGROTURISTICE DIN JUDEȚELE:</b>		
<b>HARGHITA, HUNEDOARA, IALOMIȚA, IAȘI, ILFOV,</b>		
<b>MARAMUREȘ, MEHEDINȚI, MUREȘ, NEAMȚ, OLT .....</b>		<b>83</b>
6.1	Resursele agroturistice din Județul Harghita .....	83
6.2	Resursele agroturistice din Județul Hunedoara .....	86
6.3	Resursele agroturistice din Județul Ialomița .....	88
6.4	Resursele agroturistice din Județul Iași .....	89
6.5	Resursele agroturistice din Județul Ilfov .....	90
6.6	Resursele agroturistice din Județul Maramureș .....	92
6.7	Resursele agroturistice din Județul Mehedinți .....	94
6.8	Resursele agroturistice din Județul Mureș .....	96
6.9	Resursele agroturistice din Județul Neamț .....	97
6.10	Resursele agroturistice din Județul Olt .....	99

<b>CAPITOLUL 7. RESURSELE AGROTURISTICE DIN</b>		
<b>JUDEȚELE: PRAHOVA, SĂLAJ, SATU MARE, SIBIU, SUCEAVA,</b>		
<b>TELEORMAN, TIMIȘ, TULCEA, VÂLCEA, VASLUI, VRANCEA</b>		<b>101</b>
7.1	Resursele agroturistice din Județul Prahova .....	101
7.2	Resursele agroturistice din Județul Sălaj .....	103
7.3	Resursele agroturistice din Județul Satu Mare .....	105
7.4	Resursele agroturistice din Județul Sibiu .....	106
7.5	Resursele agroturistice din Județul Suceava .....	110
7.6	Resursele agroturistice din Județul Teleorman .....	112
7.7	Resursele agroturistice din Județul Timiș .....	113
7.8	Resursele agroturistice din Județul Tulcea .....	115
7.9	Resursele agroturistice din Județul Vâlcea .....	116
7.10	Resursele agroturistice din Județul Vaslui .....	118
7.11	Resursele agroturistice din Județul Vrancea .....	119

<b>CAPITOLUL 8. STADIUL ACTUAL DE VALORIFICARE A</b>		
<b>RESURSELOR AGROTURISTICE DIN ROMÂNIA .....</b>		<b>122</b>
8.1	Valorificarea resurselor agroturistice montane .....	122

8.2	Valorificarea resurselor turistice balneare .....	124
8.3	Valorificarea potențialului turistic al Litoralului marin .....	125
8.4	Valorificarea resurselor agroturistice ale Deltei Dunării .....	125
8.5	Valorificarea resurselor agroturistice antropice .....	125
8.6	Valorificarea resurselor agroturistice în condițiile protejării și conservării potențialului turistic și a mediului înconjurător .....	126
8.7	Zonarea turistică a României, sinteza valorificării resurselor agroturistice .....	127
<b>CAPITOLUL 9. EXPLOATAREA DURABILĂ A RESURSELOR AGROTURISTICE ȘI DEZVOLTAREA AGROTURISMULUI .....</b>		<b>136</b>
9.1	Conceptul de saturare a zonei agroturistice .....	136
9.2	Indicatorii de eficiență economică a exploatării resurselor agroturistice .....	140
9.3	Indicatorul de impact al agroturismului asupra mediului înconjurător .....	143
9.4	Principalele probleme cu care se confruntă agroturismul din România .....	144
9.5	Propuneri de măsuri necesare pentru dezvoltarea agroturismului ..	146
<b>CAPITOLUL 10. STUDIU DE CAZ. METODOLOGIE PRIVIND EVALUAREA POTENȚIALULUI TURISTIC ÎN UNITĂȚILE ADMINISTRATIV-TERITORIALE DE BAZĂ .....</b>		<b>147</b>
 <b>BIBLIOGRAFIE .....</b>		<b>159</b>





## **INTRODUCERE**

*Cursul de „Managementul Resurselor Agroturistice” se adresează, în primul rând, studenților înscriși la programul de masterat, organizat de Facultatea de Management, Inginerie Economică în Agricultură și Dezvoltare Rurală - Specializarea de inginerie și management în agroturism și alimentație publică.*

*Îți propunem, stimate student, să trecem în revistă care sunt obiectivele principale ale acestui curs, concretizate în competențele pe care le vei dobândi după parcurgerea și asimilarea lui:*

- ✓ Analizezi potențialul turistic al României;*
- ✓ Cunoști noțiunea de resursă agroturistică naturală;*
- ✓ Cunoști noțiunea de resursă agroturistică antropică;*
- ✓ Conștiți care sunt principalele activități umane cu funcție agroturistică;*
- ✓ Cunoști resursele agroturistice naturale din județele României;*
- ✓ Cunoști resursele agroturistice antropice din județele României;*
- ✓ Cunoști stadiul valorificării resurselor agroturistice naturale din România;*
- ✓ Cunoști stadiul valorificării resurselor agroturistice antropice din România;*
- ✓ Cunoști indicatorii de eficiență economică a exploatării resurselor agroturistice.*

*Această carte poate fi utilă și celor care lucrează în industria turismului, proprietarilor de pensiuni agroturistice sau chiar turiștilor.*

*Autorul*



# CAPITOLUL 1

## ELEMENTE DE MANAGEMENT GENERAL

### 1.1 Conceptul de management

Managementul organizației este abordat din multiple puncte de vedere, care adesea se deosebesc substanțial între ele. Definit pragmatic, managementul reprezintă procesul de coordonare a resurselor umane, informaționale, fizice și financiare în vederea realizării scopurilor organizației. (Reece and O'Grady) . Longenecker and Pringle îl desemnează ca fiind procesul de obținere și combinare a resurselor umane, financiare și fizice în vederea îndeplinirii scopului primar al organizației – obținerea de produse și servicii dorite de un anumit segment al societății.

#### **Procesul de management**

Realizarea obiectivelor organizației impune efectuarea unui ansamblu de procese de muncă. Procesele de muncă derulate în cadrul organizației se clasifică în:

- Procese de execuție
- Procese de management

*Procesul de execuție* reprezintă ansamblul acțiunilor prin care forța de muncă acționează asupra capitalului tehnic, în vederea obținerii de produse și servicii sau în acțiuni cu caracter funcțional – aprovizionare, vânzare, contabilitate, personal, s.a.m.d – prin care se pregătesc sau se aplică deciziile managerilor. Procesele de execuție sunt efectuate de executanți – muncitori și personal din aparatul managerial care nu au funcții de conducere.

*Procesul de management* reprezintă ansamblul integrat al acțiunilor de prevedere, organizare, coordonare, antrenare a personalului și control – evaluare exercitate de sistemul conducător în vederea stabilirii și realizării obiectivelor organizației.

#### **Funcțiile managementului**

Așa cum am văzut mai sus, procesul de management se partajează în cinci funcții:

- Previziune
- Organizare
- Coordonare
- Antrenare
- Evaluare – control

*Previziunea* constă în ansamblul proceselor de muncă prin intermediul cărora se determină principalele obiective ale firmei și componentele sale, precum și resursele și principalele mijloace necesare

realizării lor. Previziunea răspunde la următoarele întrebări, **ce trebuie și ce poate fi realizat în cadrul firmei?** concomitent cu desemnarea resurselor necesare. Rezultatele previziunii se împart în 3 mari categorii:

- **Prognoze** – acoperă un orizont de minim 10 ani, au un caracter aproximativ
- **Planurile** – se referă la perioade cuprinse între 5 ani și o lună, gradul de detaliere variază invers proporțional cu orizontul
- **Programele** - se referă la o perioadă scurtă de timp, o săptămână, câteva zile, o zi, un schimb, o oră, fiind foarte detaliate

**Organizarea** constă în ansamblul proceselor de management prin intermediul cărora se stabilesc și se delimitează procesele de muncă fizică și intelectuală, componentele lor, precum și gruparea acestora pe posturi, formații de muncă, compartimente și atribuirea lor personalului, corespunzător anumitor criterii manageriale, economice, tehnice și sociale, în vederea realizării în cât mai bune condiții a obiectivelor previzionate.

Funcția de organizare răspunde la întrebările: **cine și cum contribuie la realizarea obiectivelor firmei?**

În cadrul organizării delimităm două subdiviziuni:

- **Organizarea de ansamblu a firmei** - se concretizează în stabilirea structurii organizatorice și a sistemului informațional;
- **Organizarea principalelor componente ale firmei.**

**Coordonarea** constă în ansamblul proceselor de muncă prin care se armonizează deciziile și acțiunile personalului firmei și ale subsistemelor sale, în cadrul previziunilor și sistemului organizatoric stabilite anterior.

**Antrenarea** încorporează ansamblul proceselor de muncă prin care se determină personalul firmei să contribuie la stabilirea și realizarea obiectivelor previzionate, pe baza luării în considerare a factorilor care îi motivează.

Funcția de antrenare răspunde la următoarea întrebare: **de ce personalul firmei participă la stabilirea și realizarea obiectivelor circumscrise acesteia?**

Fundamentul antrenării îl reprezintă **motivarea**, ce rezidă în corelarea satisfacerii necesităților și intereselor personalului cu realizarea obiectivelor și sarcinilor atribuite. Motivarea, în funcție de modul de condiționare a satisfacțiilor personalului, de rezultatele obținute, este **pozitivă sau negativă.**

**Control-evaluarea** reprezintă ansamblul proceselor prin care performanțele firmei, subsistemelor și componentelor acesteia sunt măsurate și comparate cu obiectivele și standardele stabilite inițial, în vederea eliminării deficiențelor constatate și integrării abaterilor pozitive. Această funcție răspunde la întrebarea: cu ce rezultate s-a finalizat munca depusă?

Procesul de evaluare-control implică **fazele:**

- Măsurarea realizărilor

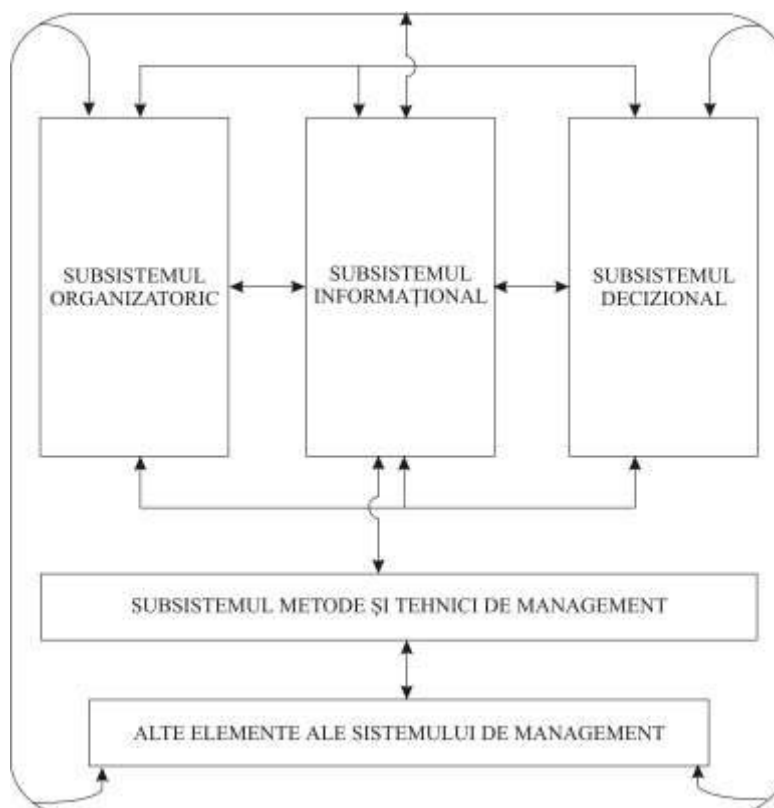
- Compararea realizărilor cu obiectivele și standardele stabilite inițial, evidențiind abaterile produse
- Determinarea cauzelor care au generat abaterile constatate.

## 1.2 Sistemul de management

### Prezentare generală

**Sistemul de management:** poate fi definit ca ansamblul elementelor cu caracter decizional, organizatoric, informațional, motivațional din cadrul societății prin intermediul căruia se exercită ansamblul proceselor și relațiilor de management în vederea obținerii unei eficacități și eficiențe cât mai mari. Sistemul de management cuprinde mai multe componente (figura 1.1):

- subsistemul organizatoric
- subsistemul informațional
- subsistemul decizional
- subsistemul metode și tehnici de management
- alte elemente de management.



**Figura 1.1** Componentele sistemului de management

a) **Subsistemul organizatoric:** constă în ansamblul elementelor de natură organizatorică ce asigură cadrul, divizarea, combinarea și funcționalitatea proceselor de muncă în vederea realizării obiectivelor previzionate.

- ✓ **organizarea formală:** ansamblul elementelor organizatorice stabilite de către management prin regulamentul de organizare și funcționare, organigrame, descrieri de posturi și funcții, etc.;
- ✓ **organizarea informală:** rezidă din totalitatea elementelor și interacțiunilor umane cu caracter organizatoric care se manifestă în mod spontan și natural între componenții firmei.

Structura organizatorică are două componente principale:

- ✓ **Structura managerială** – ansamblul managerilor și a subdiviziunilor organizatorice prin ale căror decizii și acțiuni se asigură condițiile manageriale, economice, tehnice și de personal necesare desfășurării activității compartimentelor de producție
- ✓ **Structura de producție** – ansamblul diviziunilor organizatorice ale firmei, în cadrul cărora se desfășoară activitățile operaționale, în principal în producție.

**Structura organizatorică asigură osatura sistemului managerial**, de raționalitatea sa depinzând într-o proporție apreciabilă conținutul și îmbinarea sistemului de obiective, configurația și funcționalitatea sistemului informațional și decizional, gama metodelor și tehnicilor de management utilizate.

Componentele structurii organizatorice:

- **Postul** – ansamblul obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților care, în mod regulat, revin spre exercitare unui salariat al firmei
- **Funcția** – totalitatea posturilor care prezintă aceleași caracteristici principale
- **Ponderea ierarhică** – reprezintă numărul de salariați conduși nemijlocit de un manager
- **Compartimentul** – ansamblul persoanelor ce efectuează munci omogene și/sau complementare, de regulă pe același amplasament, care contribuie la realizarea aceluiași obiective derivate și sunt subordonate nemijlocit aceluiași manager
- **Nivelul ierarhic** – este format din totalitatea subdiviziunilor organizatorice situate la aceeași distanță ierarhică de proprietarul firmei
- **Relațiile organizatorice formale** – reprezintă raporturile dintre celelalte subdiviziuni organizatorice instituite prin reglementări organizatorice oficiale

Structurile organizatorice pot fi:

- Structură ierarhică
- Structură funcțională
- Structură ierarhic funcțională

Pe lângă aceste tipuri clasice de structuri, se mai întâlnește și structura matricială care se aplică în special în firmele care lucrează pe proiecte

***Funcțiile subsistemului organizatoric al firmei:***

- stabilește principalele componente organizatorice ale firmei în funcție de obiective, resurse și viziunea managerială superioară;
- interconectează subdiviziunile organizatorice în funcție de anumite criterii;
- combină resursele firmei pentru realizarea competitivității instituției;
- asigură cadrul organizatoric pentru desfășurarea ansamblului activităților întreprinderii.

***b) Subsistemul informațional:*** desemnează totalitatea datelor, informațiilor, circuitelor informaționale, fluxurilor informaționale care au drept scop să asigure suportul informațional necesar, previzionarea și îndeplinirea obiectivelor.

Componente de bază:

- data
- informația
- circuitul informațional
- fluxul informațional
- procedura informațională
- mijloacele de tratare a informației

***c) Subsistemul decizional:*** constă în ansamblul deciziilor adoptate și aplicate în cadrul firmei de manageri.

***Decizia de conducere*** = desemnează cursul de acțiune ales în vederea îndeplinirii unui anumit obiectiv în cadrul firmei, care are implicații directe cel puțin asupra unei persoane, influențându-i acțiunile și comportamentele.

***d) Subsistemul metode și tehnici de management sau metodologic-managerial:*** este alcătuit din ansamblul metodelor, tehnicilor și procedurilor utilizate în managementul unei firme.

- Diagnosticarea
- Delegarea
- Managementul prin obiective, proiecte
- tabloul de bord

***Funcții:***

- asigurarea suportului logistic, metodologic pentru exercitarea ansamblului proceselor și relațiilor de management

- scientizarea muncii de management
- dezvoltarea potențialului personalului managerial și de execuție din firme

### 1.3 Metode și tehnici în management

**Metoda de management:** acea modalitate managerială ale cărei faze și componente sunt precis conturate și riguros structurate într-un ansamblu funcțional ce facilitează exercitarea unor componente ale procesului managerial cu implicații asupra conținutului și eficacității muncii unuia sau mai multor manageri.

**Sistemul de management:** ansamblul coerent de elemente, principii, reguli, metode, proceduri decizionale, organizatorice, informaționale – prin intermediul cărora se asigură modelarea și exercitarea într-o manieră specifică a totalității sau a celei mai mari părți a funcțiilor procesului de management pentru firmă în ansamblu, în vederea sporirii profitabilității economice.

**Sisteme și metode generale de management:** vizează ansamblul proceselor și relațiilor manageriale din cadrul firmei sau o mare parte a acestora, având o influență adesea decisivă asupra funcționalității și eficacității managementului.

#### Managementul prin bugete

**Managementul prin bugete:** sistem de management ce asigură previzionarea, controlul, evaluarea activităților firmei și ale principalelor sale componente, procesuale și structurale, cu ajutorul bugetelor.

#### Etape de implementare:

- ✓ delimitarea și dimensionarea centrelor de gestiune;
- ✓ elaborarea și fundamentarea bugetelor;
- ✓ lansarea bugetelor pe centre de gestiune;
- ✓ execuția bugetară, înregistrarea și transmiterea abaterilor;
- ✓ decontarea producției și analiza post-operativă a abaterilor, calculul costurilor efective de producție.

#### Avantaje

- a) Asigură o disciplinare economică a componentelor procesuale și structurale ale firmei;
- b) Creează premise favorabile pentru asigurarea și întreținerea unui climat organizațional și motivațional adecvat participării active și efective a salariaților la stabilirea și realizarea obiectivelor;
- c) Amplifică rolul managerial și motivațional al bugetelor.

#### Managementul prin proiecte

**Managementul prin proiecte:** sistem de management cu o durată de acțiune limitată, cel mai adesea câțiva ani, conceput în vederea soluționării



unor probleme complexe, precis definite, cu un puternic caracter inovativ.

În funcție de caracteristicile organizaționale principale se poate diviza în:

- ✓ managementul pe bază de proiect cu responsabilitate individuală;
- ✓ managementul pe bază de proiect cu stat major;
- ✓ managementul pe bază de proiect mixt.

***Etape de implementare:***

- a) definirea generală a proiectului – precizarea obiectivelor urmărite;
- b) desemnarea managerului de proiect, a responsabilităților tuturor celor implicați;
- c) pregătirea climatului pentru implementarea MPP (avantaje, dezavantaje, cheltuieli);
- d) stabilirea modalităților de control ce vor fi utilizate pe parcursul realizării proiectului;
- e) implementarea MPP;
- f) evaluarea periodică a stadiului realizării proiectului.

**Rolul decisiv îl are managerul de proiect.**

Avantajele MPP:

- a) reprezintă cadrul cel mai adecvat pentru soluționarea problemelor cu care se confruntă organizațiile contemporane;
- b) favorizează schimbul de experiență dintre subdiviziunile organizatorice ale firmei, dintre acestea și alte organizații;
- c) cadru propice pentru descoperirea și formarea de manageri dinamici, îndrăzneți, competenți.

**Managementul prin obiective**

***Managementul prin obiective:*** sistem de management bazat pe determinarea riguroasă a obiectivelor până la nivelul executanților, care participă nemijlocit la stabilirea lor și pe corelarea strânsă a recompenselor și, respectiv, a sancțiunilor cu nivelul realizării obiectivelor prestabilite.

Are o structură complexă, alcătuită din șase componente:

- ✓ sistemul de obiective – cuprinde obiective fundamentale;
- ✓ programele de acțiuni – se întocmesc pentru fiecare subdiviziune organizatorică principală;
- ✓ repertoarele de metode;
- ✓ calendarele de termene;
- ✓ bugetele – elaborate pentru fiecare subdiviziune organizatorică constituită ca un centru de venituri și cheltuieli și pentru firmă în ansamblu;
- ✓ instrucțiunile – de urmat în implementarea elementelor precedente;

***Etape principale în conceperea și implementarea MPO:***

- a) stabilirea obiectivelor fundamentale;

- b) stabilirea obiectivelor derivate, specifice și individuale;
- c) elaborarea celorlalte componente:
  - ✓ programele de acțiuni
  - ✓ calendarele de termen
  - ✓ bugetele
  - ✓ lista metodelor
- d) adaptarea corespunzătoare a subsistemelor (decizional, structural, informațional) la cerințele realizării obiectivelor;
- e) permanenta urmărire a realizării obiectivelor;
- f) evaluarea realizării obiectivelor și recompensarea personalului.

***Efecte pozitive ale folosirii MPO:***

- a) creșterea realismului obiectivelor firmei și ale componentelor sale;
- b) amplificarea nivelului de motivare a personalului;
- c) dezvoltarea unui climat de creativitate;
- d) îmbunătățirea utilizării timpului managerilor;
- e) întărirea responsabilității față de realizarea obiectivelor;
- f) corelarea salarizării cu rezultatele efectiv obținute.

**Benchmarking**

*Benchmarking*-ul, ca metodă, a fost dezvoltată de compania americană Rank Xerox și a fost definit astfel: “procesul continuu de măsurare a produselor, serviciilor și practicilor cu cel mai puternic competitor sau cu acele societăți comerciale care sunt recunoscute în industrie ca fiind leaderi”. Cu alte cuvinte, benchmarking-ul are drept scop analiza metodelor, conceptelor, strategiilor utilizate de către întreprinderile ce se situează pe o poziție de leader într-un anumit domeniu și să transpună caracteristicile identificate în propria întreprindere. În cele mai multe cazuri, produsele concurenților sunt copiate, imitate, întreprinderea care recurge la benchmarking încercând să “fure” tot ceea ce este mai bun la concurenții săi și reușind astfel să creeze un produs mai performant, mai competitiv. Ca exemplu, Rank Xerox a preluat de la General Electric sistemul informațional, de la Ford automatizarea, de la Procter&Gamble marketingul, etc. În ultimii ani o serie de companii internaționale au adoptat această metodă: 3M, AT&T, DuPont, Intel, Motorola, Canon, Marriott etc.

**Metoda SWOT**

Analiza SWOT este o tehnică pe care o organizație o poate folosi atât pentru a evalua în detaliu mediul său intern, identificând punctele sale tari și punctele slabe, cât și mediul extern, identificând oportunitățile și amenințările venite din exterior. Analiza SWOT urmărește identificarea factorilor critici pentru activitatea organizației. Analiza SWOT urmărește să răspundă la următoarele întrebări:

- care sunt punctele forte și punctele slabe ale firmei vizavi de competitori?
- ce oportunități oferă piața?

- care sunt amenințările prezente și viitoare ale firmei pe fiecare segment de piață pe care operează?

După identificarea acestor factori critici, firma trebuie să urmărească să întărească punctele forte existente, să corecteze punctele slabe existente, să valorifice oportunitățile semnificative și să evite amenințările ce pot duce la dezastru.

### **Alte sisteme, metode și tehnici de management**

**Managementul prin excepții:** un sistem simplificat de management bazat pe vehicularea ascendentă selectivă a informațiilor care reflectă abateri de la limitele de toleranță stabilite și pe concentrarea celor mai buni manageri și specialiști în zonele decizionale și operaționale cheie pentru competitivitatea firmei.

#### **Etape:**

1. previzionarea directivelor și stabilirea normelor și a celorlalte elemente ce concură la desfășurarea activităților firmei;
2. precizarea toleranțelor pentru care se admit variații de la valorile previzionate
3. aplicarea propriu-zisă a managementului prin excepții implică o comparare a realizărilor cu nivelurile previzionate;
4. luarea deciziilor ce se impun în vederea înlăturării abaterilor.

#### **Avantaje:**

- a) economisirea timpului managerilor – în special a celor de nivel superior;
- b) simplificarea apreciabilă a sistemului informațional;
- c) o reducere a costurilor de funcționare a aparatului managerial.

**Managementul participativ:** constă în exercitarea principalelor procese de management, prin implicarea unui grup de proprietari și/sau de manageri și executanți, utilizând o gamă variată de modalități. *Presupune un ansamblu de fundamente prin care se operaționalizează conținutul său:*

- fundamentul organizatoric;
- fundamentul decizional;
- fundamentul motivațional;
- fundamentul moral-spiritual;
- fundamentul juridic;

Metodele și tehnicile de management **folosite pentru rezolvarea cât mai eficientă a unor probleme specifice diferitelor funcții ale conducerii:**

**1. metoda diagnosticării** – constituirea de echipe multidisciplinare și identificarea punctelor forte sau slabe ale domeniului analizat.

- ✓ esența constă în analiza *cauză efect*;
- ✓ caracter participativ
- ✓ finalizarea sa în recomandări

Diagnosticarea precede adoptarea măsurilor cu caracter corectiv.

**2. ședința** – modalitate principală de transmitere a informațiilor și de culegere a feed-back-ului.

În funcție de conținut *ședința* se clasifică în:

- ✓ informare – furnizare de informații managerului;
- ✓ decizionale – adoptarea, cu participarea celor prezenți la ședință, a anumitor decizii;
- ✓ de armonizare – punerea de acord a acțiunilor managerilor și a unor compartimente aflate pe același nivel ierarhic;
- ✓ eterogene – organizate la nivelul superior sau mediu de management.

**3. delegarea:** – atribuirea temporară de către un manager a uneia dintre sarcinile de serviciu unui subordonat, însoțită și de competența și responsabilitatea corespunzătoare.

– o deplasare temporară de: sarcini, competențe, responsabilități

**Elementele:** — însărcinarea; atribuirea competenței formale; încredințarea responsabilității.

**4. tabloul de bord:** ansamblu de informații curente prezentate într-o formă scriptică, prestabilită, referitoare la principalele rezultate ale firmei și la factorii principali ce condiționează derularea lor eficace și eficientă.

**Cerințe minime:**

- consistența
- rigurozitatea
- agregarea
- accesibilitatea
- echilibrarea
- expresivitatea
- adaptabilitatea
- economicitatea

**Funcții:**

1. de avertizare
2. evaluare – diagnosticare
3. de eliminare a aspectelor negative
4. de generalizare a elementelor pozitive

**Avantaje:**

- a) amplifică gradul de fundamentare a deciziilor adoptate;
- b) raționalizarea timpului de lucru al managerilor;
- c) sporirea responsabilității managerilor pentru activitatea desfășurată;
- d) asigurarea unei operativități și calități ridicate a raportărilor către diverse organisme;
- e) folosirea unor criterii adecvate de apreciere a contribuției fiecărui colectiv la obținerea rezultatelor organizației.

#### **1.4. Networkingul organizației Stakeholderii organizației**

Termenul **stakeholder** desemnează o persoană sau un grup de persoane care au un interes sau o implicare personală directă sau

**emoțională în funcționarea unei organizații și în realizarea performanțelor acesteia, pe care le poate (pot) influența într-o manieră semnificativă.**

Stakeholderii tipici pentru o organizație, la care ne vom referi în continuare, au o pondere și importanță mai mare sau mai mică, în funcție de caracteristicile firmei, mediul în care operează.

**Managerii firmei** reprezintă un stakeholder deosebit de important.

Indiferent de poziția deținută în firmă, managerii, prin deciziile/acțiunile adoptate/întreprinse, influențează în mod decisiv performanțele organizației. Deoarece veniturile și statutul oricărui manager depind direct de funcționalitatea și performanțele firmei, acesta este întotdeauna foarte interesat de calitatea activităților desfășurate.

La fel ca și managerii, **salariații firmei** influențează modul de funcționare al firmei și manifestă interes în obținerea de performanțe, însă într-un grad mai redus datorită poziției deținute în organizație, veniturilor mai reduse și a sferei inferioare de atribuții, sarcini, competențe și responsabilități care le revin.

**Cumpărătorii (clienții)** condiționează însăși existența organizației prin achiziționarea produselor și/sau serviciilor.

**Distribuitorii (dacă este cazul)** așteaptă de asemenea de la firmă mărfuri în sortimentul, calitatea și cantitatea solicitate. În măsura în care aceste produse sunt apreciate și cumpărate, aceștia sunt interesați în existența și dezvoltarea firmei.

**Băncile** influențează funcționalitatea și performanțele firmei prin calitatea operațiunilor bancare curente și condițiile de acordare a creditelor curente și/sau de dezvoltare. În același timp, organizațiile sunt pentru bănci firme clienți, constituind o sursă de venituri și de aceea societățile bancare sunt interesate în consolidarea economico-financiară a firmelor.

**Furnizorii** (de materii prime, materiale, utilaje/echipamente, energie, ambalaje, piese de schimb etc.) influențează funcționalitatea și eficacitatea firmei, prin calitatea, termenele de furnizare și condițiile de plată ale produselor/serviciilor. Concomitent, fiecare furnizor este interesat în consolidarea, creșterea economică a firmei și menținerea acesteia în calitate de client.

Calitatea serviciilor oferite de **firmele de consultanță și training** influențează, de regulă, pozitiv activitatea organizațiilor care au apelat la aceste servicii. Deoarece furnizorii de consultanță managerială, juridică, contabilă, tehnică etc. prestează servicii numai în anumite perioade, sunt interesate ca firmele pentru care au furnizat servicii să rămână în continuare clienți.

Pentru **stat (administrația publică)** fiecare organizație constituie o sursă de venituri la bugetul de stat și de noi locuri de muncă, constituind totodată motorul dezvoltării economice. În paralel, calitatea activității

desfășurate și a măsurilor întreprinse de instituțiile administrației publice influențează pozitiv sau negativ derularea activităților firmelor.

**Administrația locală** influențează într-o măsură apreciabilă activitatea firmelor de pe raza lor de autoritate. În același timp, orice administrație locală este interesată în buna funcționare a organizațiilor care sunt surse de locuri de muncă și de finanțare a bugetelor locale.

**Organizațiile de IMM-uri, celelalte organizații patronale și camerele de comerț**, de care depinde în bună măsură calitatea mediului de afaceri existent, influențează activitatea organizațiilor, fie direct, prin intermediul serviciilor pe care le furnizează, fie indirect prin lobby-ul exercitat în cadrul structurilor politice.

**Investitori de risc** constituie un stakeholder, mai puțin cunoscut și prezent în țara noastră, însă cu mari perspective în viitor, întrucât reprezintă o sursă potențială de finanțare pentru organizații, în special pentru firmele mijlocii. Investitorii de risc finanțează pentru o anumită perioadă firmele cu potențial mare de dezvoltare, cumpărând o parte din capitalul social și participând la managementul acestora.

În afara stakeholderilor menționați, mai există și **stakeholderii ocazionali**, care se manifestă atunci când firma se confruntă cu evenimente deosebite (accidente, furturi, procese, etc.). În această categorie se includ poliția, instanțele de judecată etc.

#### **Importanța dezvoltării unui networking organizațional**

Networkingul constă într-un sistem de relații organizat care se manifestă între organizație și stakeholderii săi.

Orice organizație își asumă încă de la început numeroase riscuri. Relații mai strânse și mai eficiente, în special cu banca, clienții, furnizorii, managerii, firmele de consultanță și training, administrația și comunitatea locală, camerele de comerț și industrie pot diminua sensibil riscurile aferente derulării afacerii. Accesul la informațiile și celelalte categorii de resurse posedate de stakeholderi, favorizarea unor decizii și acțiuni mai puțin dure față de firmă, în cazul apariției unor dificultăți și / sau evenimente negative în activitatea acesteia, sunt de natură să diminueze substanțial riscurile care planează asupra firmei. În orice context economic, vis-a-vis de organizații se manifestă multiple presiuni și apar numeroase obstacole de natură comercială, fiscală, juridică, administrativă, etc. Relațiile bune cu clienții, furnizorii, distribuitorii, administrația locală, banca, comunitatea locală pot conduce concomitent la diminuarea presiunilor contextuale și a obstacolelor cu care se confruntă organizația.

Cultivarea de relații cât mai bune cu stakeholderii contribuie la amplificarea capacității managerului de a soluționa cu succes ansamblul problemelor firmei. Există mai multe categorii de networking, dar în continuare vom prezenta numai două:

- Networkingul comercial

- **Networkingul comunicațional**

*Networkingul comercial* se referă la relațiile dintre organizație și stakeholderii cu care realizează tranzacții comerciale, clienții, furnizorii, banca, salariații, etc.. Obiectul acestor tranzacții îl reprezintă anumite produse, servicii sau resurse.

*Networkingul comunicațional* are în vedere relațiile organizației cu asociațiile de profil, camerele de comerț, administrația locală, etc. cu care nu se derulează tranzacții. Obiectul acestor relații îl constituie în principal obținerea de informații utile organizației pe mai multe planuri.

### **1.5. Analiza mediului de afaceri**

**Macromediul firmei** conține un grup de factori exogeni pe care firma îi poate influența minor sau deloc, care prin acțiunea lor generală influențează activitatea social-economică în ansamblu și de aceea trebuie atent urmăriți.

a) **Mediul demografic.** Se referă în primul rând la populația din zona întreprinderii care poate influența potențialul de forță de muncă și în al doilea rând ca potențial de cerere de servicii turistice. Importante sunt structura populației pe vârste, sex, număr de familii, număr de copii, rata natalității, structura etnică, mobilitatea teritorială, stocul de învățământ, toate constituind puncte de plecare în evaluarea cererii.

Structura pe grupe de vârstă a populației, selectează formele de turism practicate, categoriile de confort solicitate sau volumul de cheltuieli destinate acestor activități. Structura profesională a turiștilor este un factor important pentru turism din următoarele motive: stimulează practicarea turismului în funcție de efortul fizic și intensitatea efortului nervos, influențează intensitatea călătoriei în raport de veniturile obținute și de durata concediilor care, la rândul lor, depind de rolul ocupat în ramurile de activitate.

Mediul demografic reprezintă pentru firmele de turism unul dintre cele mai importante elemente ale macromediului pe care managerii îl abordează sub aspecte cum ar fi:

- ✓ mărimea și structura populației, din care rezultă capacitatea de absorbție a pieței turistice, dinamica, structura cererii și a ofertei;
- ✓ densitatea populației, care influențează îndeosebi configurația rețelei de distribuție a serviciilor turistice și tipurile de soluții publicitare utilizabile;
- ✓ distribuția geografică a populației, din care derivă distribuția cererii, a rețelei de agenții turistice și de alți intermediari;
- ✓ mobilitatea în spațiu a populației, care, în cazul turismului, reprezintă una din cele mai importante componente ale

macromediului firmelor ea depinzând și de viteza cu care se transmite în teritoriu imaginea cu privire la calitatea sau lipsa de calitate a serviciilor pe care le prestează;

- ✓ vârsta, care împreună cu veniturile se află într-o corelație foarte strânsă cu dorința oamenilor de a călători – principala clientelă a firmei de turism fiind populația de vârstă școlară și cea trecută de cea de a doua tinerețe;
- ✓ rata nupțialității, care generează călătoriile din luna de miere;
- ✓ celibatul, derivat oarecum din rata nupțialității și cea a divorțurilor, care dimensionează un segment de bază a pieței turistice;
- ✓ rata natalității, de care depind mărimea și dinamica populației, nou născuții făcându-i însă pe părinți să renunțe, cel puțin temporar, la serviciile turistice;
- ✓ structura socio-culturală, religioasă și etnică a populației, conduce la întreținerea turismului cultural, cel religios, cel vizând descoperirea „rădăcinilor”.

b) **Mediul economic**, care cuprinde structura pe ramuri și subramuri a activității economice, gradul de dezvoltare, gradul de ocupare a forței de muncă, situația valutar financiară, deci, într-un cuvânt, potențialul de piață pe care poate conta firma și de care depinde în ultimă instanță mișcarea prețurilor, nivelul concurenței etc. Mediul economic are o serie de factori care influențează puterea de cumpărare și modelul de cheltuire a banilor. Puterea de cumpărare la rândul ei depinde de modificarea veniturilor indivizilor în funcție de inflație, șomaj, impozite, taxe, de prețurile practicate care afectează în mare măsură puterea de cumpărare, de economiile realizate de populație, toate acestea în ansamblul lor depinzând și de situația socială a indivizilor.

Dezvoltarea turismului este proporțională cu creșterea nivelului de trai al oamenilor, care la rândul său, este o rezultată a dezvoltării economice. Venitul dictează și forma de turism, exercitând, alături de nivelul prețurilor și tarifelor, cea mai mare influență asupra cererii turistice. Fără un nivel suficient de înalt al veniturilor, omul nu-și permite (decât foarte rar), să solicite de pe piață servicii de acest gen, nevoia de turism situându-se în piramida lui Maslow, deasupra nevoilor fundamentale.

Economiile și creditul sunt factori care conferă cererii consumatorilor de servicii turistice, o anumită independență față de veniturile perioadei curente. Rata dobânzii, poate impulsiona interesul spre realizarea de economii sau spre contractarea de credite, putând amâna sau grăbi cererea de servicii turistice. Înclinația oamenilor spre consum sau economii constituie un factor care reglează, nivelurile veniturilor afectate la un moment dat satisfacerii cererii de prestații turistice.