

Documentarea contextului actual al managementului și promovării destinațiilor turistice

Sursa 1:

Manifestul european al turismului pentru creștere și locuri de muncă

<https://www.tourismmanifesto.eu/>

<https://www.tourismmanifesto.eu/signing-organisations>

Manifestul sprijină promovarea inițiativelor public-private în domeniul marketingului și implicarea sistematică a actorilor privați și a autorităților din sectorul turismului, de la toate nivelurile de guvernare. Prioritățile asumate se referă la: asigurarea competitivității furnizorilor europeni de servicii turistice, digitizarea sectorului turismului, buna guvernare și bunele practici în turism, promovarea comună a destinației turistice Europa, promovarea sistemelor europene de calitate în turism, reducerea variațiilor sezoniere, creșterea competențelor și calificărilor profesioniștilor din turism, susținerea unui turism durabil și sustenabil și conectarea rețelelor de transport europene. Economia vizitatorilor include valoarea generată de furnizarea de bunuri și servicii turistice, precum și valoarea contribuțiilor indirecte din alte sectoare care se bazează pe turism, inclusiv lanțul său de aprovizionare. Aceasta include impactul investițiilor de capital și al cheltuielilor publice legate de turism.

Sursa 2:

Metin Kozak, Mike Rimmington, "*Benchmarking: destination attractiveness and small hospitality business performance*", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 10/5 [1998] 184-188

Studiul concluzionează că destinațiile turistice și furnizorii de servicii turistice localizați în cadrul acestora își pot îmbunătăți mult calitatea serviciilor oferite turiștilor prin benchmarking și implicare în competiții și procese internaționale de evaluare și clasificare. De asemenea, deținerea unui titlu sau certificat internațional de clasificare este o indicație a calității pentru consumatorii de servicii turistice. Benchmarking-ul extern ar trebui pilotat de autoritățile locale pentru a corespunde planului de dezvoltare strategică a destinației turistice. *Destinațiile turistice* sunt compuse din: atracții, facilități (servicii), infrastructură, transport, costuri, imagine și ospitalitate. Elementele principale de *atracție* sunt: climatul, mediul, cultura, arhitectura tradițională, gastronomia, divertismentul și obiceiurile locale. Printre *facilitățile și serviciile* evaluate se numără: accesul la informații turistice, cazarea, aeroporturile, transportul public, facilitățile sportive și de divertisment, centrele destinate cumpărăturilor și alimentația publică (restaurante, baruri, cafenele). *Infrastructura* se compune din sistemele de alimentare cu apă și canalizare, rețelele de comunicare, îngrijirea sănătății, sursele de alimentare cu energie electrică, rețeaua de străzi și autostrăzi și sistemele de siguranță și ordine publică. *Ospitalitatea* include atitudinea prietenoasă, spiritul de înțelegere și receptivitatea în rezolvarea reclamațiilor turiștilor. În fine, *costul* cazării, mesei, băuturilor, transportului și cumpărăturilor oferă valoare pentru banii alocați unui sejur. Schemele de clasificare turistică precum English Tourist Boards sau Scottish Tourist Boards măsoară aceste elemente - de la atitudinea și grija față de consumatorul de servicii turistice la informare, prezentare, igienă, siguranță, nivel și disponibilitate a serviciilor. Există și premii internaționale precum "Investors in People" și "Excellence through People" care se concentrează pe practicile de afaceri reflectate în calitatea personalului ce livrează serviciile turistice.

Sursa 3:

Metin Kozak, Mugla University, Turkey, "*Destination benchmarking*", Annals of Tourism Research, vol. 29, no. 2, pp. 497-519, 2002, Elsevier Science

Benchmarking-ul sau analiza comparativă a destinațiilor turistice poate identifica diferențele de performanță dintre două sau mai multe destinații și permite explorarea cauzelor pentru care survin aceste diferențe. Deși aplicarea benchmarking-ului ca tehnică de investigare a managementului destinațiilor turistice este limitată de diferențele culturale, politice, economice și practice dintre locațiile, regiunile și țările analizate, totuși este o experiență utilă de învățare

din bunele practici implementate de alte destinații turistice mai avansate și care se bucură de mai mult succes internațional. Lecțiile învățate trebuie apoi adaptate la specificul local. Există o întreagă literatură dedicată *indicatorilor turistici măsurați pentru analizele comparative*: durata medie alocată curățării unei camere de hotel, durata medie a livrării unui serviciu turistic, venitul sau costul per turist. Turiștii sunt cele mai bune surse de informații privind diferențele de performanță dintre diversele destinații turistice. Măsurarea nivelului de satisfacție a turiștilor față de calitatea serviciilor sau procentul de călătorii repetitive în aceeași destinație sunt *indicatori de măsurare a performanței unei destinații*. Există *factori politici și administrativi* care pot încetini operaționalizarea unei destinații, precum: eliberarea pașapoartelor, vizelor sau controalele vamale, standardele de mediu ori facilitățile create pentru persoanele cu dizabilități. Posibilitatea de comunicare în limba turiștilor străini este un element important de diferențiere. De asemenea, informațiile și materialele promoționale oferite de centrele de informare turistică și portalurile online de turism sunt importante pentru percepția turiștilor. Descentralizarea către autoritățile publice locale a deciziilor privind autorizarea și controlul calității serviciilor turistice și promovarea destinației turistice este preferabilă barierelor birocratice și deciziilor întârziate presupuse de luarea deciziilor în mod centralizat, la nivel guvernamental. De asemenea, o tehnică recomandată este cea a călătoriilor în alte destinații turistice, în calitate de turiști, a unor reprezentanți publici și privați ai sectorului turistic și formularea de observații și recomandări personale.

Sursa 4:

Destination marketing organizations (DMOs) in the EU

<http://www.aalep.eu/destination-marketing-organizations-dmos-eu>

Organizațiile de marketing al destinațiilor (OMD) sau birourile de convenții, evenimente și vizitatori (CVB) sunt organizații care promovează un oraș, o regiune sau o țară pentru a crește numărul de vizitatori. Ele stimulează dezvoltarea și promovarea unei destinații, concentrându-se pe organizarea de congrese și evenimente, marketing turistic și servicii. OMD-urile sunt cele mai importante organizații de marketing turistic din respectivele destinații turistice, deoarece sunt direct responsabile pentru dezvoltarea pe termen lung și promovarea brandului de destinație prin "conștientizarea produsului turistic și de călătorii" de către vizitatori. Conform Organizației Mondiale a Turismului (OMC), OMD-urile pot fi repartizate în trei categorii diferite:

- OMD-uri la nivel național - denumite adesea Organizația Națională a Turismului (OMT) sau Autoritatea Națională pentru Turism (ANT)
- OMD-uri la nivel regional - organizații regionale de turism (RTO)
- OMD-uri la nivel local - care servesc un oraș sau mai degrabă o zonă geografică mică (comună stațiune turistică)

Sursa 5:

Publicația *"Călătoriile internaționale înregistrate la frontierele României în semestrul I 2019"*, Institutul Național de Statistică

Statistici privind sosirile vizitatorilor străini în România: în semestrul I 2019, sosirile vizitatorilor străini în România provin în majoritate din țări situate în Europa (92,6%), ponderea cea mai mare aparținând vizitatorilor din Republica Moldova, Bulgaria și Ungaria. De altfel, primele 6 locuri, după ponderea în numărul total de sosiri, aparțin unor țări situate în Europa: Republica Moldova (19,2%), Bulgaria (14,9%), Ungaria (12,8%), Ucraina (12,2%), Serbia (4,8%) și Germania (4,0%). Numărul de sosiri ale vizitatorilor străini înregistrați la punctele de control de la frontierele României a fost în semestrul I 2019 de 5543,3 mii, în creștere cu 8,5% față de cel înregistrat în semestrul I 2018. În semestrul I 2019 s-au înregistrat 2794,4 mii sosiri din țările Uniunii Europene (50,4% din total sosiri), în creștere cu 7,5% față de semestrul I 2018.

Sursa 6:

Coaliția pentru Dezvoltarea României, *"Tourism Task Force Priorities"*, 2018

<https://coalitia.org/wp-content/uploads/2018/10/Tourism.pdf>

Prioritățile task-force-ului pe turism al Coaliției pentru Dezvoltarea României sunt următoarele:
1. Modelul de promovare a României;

2. Legea Turismului;
3. *Organizația de Management al Destinației (OMD)*;
4. Forța de muncă din turism;
5. Măsurile de simplificare și debirocratizare;
6. Voucherele de vacanță.

Sursa 7:

Winfried Hildebrand, Markus Maurin, Carmen Chașovschi, Ghidul practic "*Centrul de informare turistică*", Editura Didactică și Pedagogică, 2004

Ghidul recomandă utilizarea următoarelor *surse de informații* pentru a trezi interesul turiștilor străini asupra destinațiilor turistice: experiența proprie, recomandările altor turiști (mai ales rude și cunoscuți), jurnalele și revistele de călătorii, internetul, consilierea oferită de centrele de informații turistice (CIT), prospecte ale destinațiilor, anunțuri din ziare și reviste, consiliere de la agenția de turism, participarea la târguri și expoziții. În mod ideal, CIT face parte dintr-o structură regională de promovare a turismului de tipul asociațiilor regionale de turism, fiind la curent cu evoluția turismului la zi, cu ofertele și termenele prestatorilor din regiune. CIT poate vinde suveniruri, produse și servicii turistice contra unui comision. CIT are un rol important în promovarea unei destinații turistice și în prima impresie a turiștilor, fiind locul de confluență a tuturor informațiilor turistice. La ora actuală, CIT funcționează în cadrul structurilor administrative locale și județene (primării, consilii județene), sunt parte a camerelor de comerț și industrie, a structurilor (asociațiilor) județene sau regionale de promovare a turismului sau funcționează sub forma unui ONG.

Sursa 8:

EDEN - European Destinations of Excellence

<https://youredenexperience.com/eden-global-ranking/>

<https://youredenexperience.com/>

Proiectul "European Destinations of Excellence" (EDEN) a fost lansat în anul 2006, de către Comisia Europeană, urmărind: dezvoltarea turismului durabil, decongestionarea destinațiilor clasice, reducerea sezonality, redirectionarea fluxurilor de turiști către destinații non-tradiționale, încurajarea creării de rețele între participanții la proiect. Cea mai importantă rețea de destinații turistice sustenabile din Europa - the EDEN Network - dorește să devină un contributor important în consolidarea unei imagini și unui profil al Europei asociat unei colecții de destinații turistice sustenabile de înaltă calitate. În urma concursurilor organizate de către autoritățile naționale de turism din fiecare stat participant la proiect, are loc desemnarea Destinațiilor Europene de Excelență: winner (locul I) și runners-up (locurile II-III-IV), conform procedurii agreeate de Comisia Europeană. România a participat la toate edițiile concursului EDEN, Destinațiile Europene de Excelență winner și runner-up fiind următoarele:

- Anul 2008 - tema "*Turismul și moștenirea locală intangibilă*" - locul I: Depresiunea Horezu; locul II: Țara Făgărașului; locul III: Țara Vrancei; locul IV: Ținutul Neamțului; locul V: Mărginimea Sibiului;

- Anul 2009 - tema "*Turismul și ariile protejate*" - locul I: Parcul Natural Apuseni; locul II: Rezervația Biosferei Delta Dunării; locul III: Parcul Natural Vânători Neamț; locul IV: Parcul Național Buila-Vânturarița; locul V: Parcul Natural Lunca Mureșului;

- Anul 2010 - tema "*Turismul acvatic*" - locul I: Stațiunea Geoagiu-Băi; locul II: Stațiunea Techirghiol; locul III: Stațiunea Sărata Monteoru; locul IV: Stațiunea Covasna; locul V: Stațiunea Mangalia;

- Anul 2012 - tema "*Turismul rural*" - locul I: Ținutul Buzăului; locul II: Drăguș; locul III: Cârlibaba; locul IV: Polovragi; locul V: Perișani;

- Anul 2012 - tema "*Turismul și regenerarea siturilor fizice*" - locul I: Municipiul Alba Iulia;

- Anul 2013 - tema "*Turismul accesibil*" - locul I: Jurilovca; locul II: Gheorgheni - Lacul Roșu; locul III: Hotarul Frontului de Est; locul IV: Șaru Dornei;

- Anul 2015 - tema "*Turismul gastronomic*" - locul I: Mărginimea Sibiului; locul II: Colinele Transilvaniei; locul III: Tismana; locul IV: județul Neamț;

- Anul 2017 - tema "Turismul cultural tangibil" - locul I: municipiul Suceava; locul II: Țara Chioarului; locul III: Sighetu Marmăției; locul IV: Colinele Transilvaniei; locul V: Șcheii Brașovului și Brașovechi.

De asemenea, EDEN realizează o analiză a comunicării online a destinațiilor turistice din Europa - EDEN Social Ranking.

O hartă interactivă a celor mai populare destinații turistice din perspectiva numărului de turiști followeri pe rețelele sociale (Facebook + Twitter + Instagram + Youtube + Pinterest) este accesibilă la

<https://www.europeanbestdestinations.com/eden#position>

În 2019, pe primul loc în acest clasament european al destinațiilor populare din perspectiva prezenței online este situat județul Neamț, cu 32.407 followeri. Un loc meritoriu are și Alba Iulia care, cu 21.987 followeri, ocupă poziția a 5-a la nivel european.

Sursa 9:

"Roadmap for the Danube Region. Strengthening regional development through the Cultural Routes of the Council of Europe", publicație realizată în aprilie 2019 în cadrul proiectului Routes4U, implementat de Consiliul Europei

<https://rm.coe.int/168094b571>

www.coe.int/routes4u

<https://pjp-eu.coe.int/en/web/cultural-routes-and-regional-development>

Strategia Dunării promovează fluviul Dunărea ca destinație turistică prin rutele culturale macro-regionale. 26% dintre călătorii prin Europa au nominalizat cultura drept un factor-cheie în alegerea unei destinații de vacanță. Totuși, 55% dintre turiști preferă să se concentreze doar pe anumite porțiuni occidentale ale Dunării, cum ar fi: Baden-Württemberg, Bavaria și Austria. Prin acordul asupra rutelor culturale stabilit de Consiliul Europei în anul 2010, se promovează *valori fundamentale* precum: diversitatea culturală, dialogul intercultural și dezvoltarea teritorială sustenabilă a zonelor mai puțin cunoscute pentru prezervarea moștenirii lor culturale. România este implicată în 7 rute culturale asociate traseului Dunării: Roman Emperors and Danube Wine Route, Réseau Art Nouveau Network, Transromanica, Atrium, European Cemeteries Route, European Routes of Jewish Heritage și Iter Vitis Route. Fiind un element iconic al Europei, Dunărea poate deveni un brand regional apreciat de turiști. Iar Europa este destinația turistică nr. 1 din lume, cu jumătate din sosirile internaționale ale turiștilor la nivel global - consumul de turism cultural și moștenire istorică și de patrimoniu jucând rolul predominant în cererea turiștilor. Turismul cultural sustenabil se referă la diverse arii de preocupare ale publicului - de la aer, apă și natură la calitatea vieții și patrimoniul cultural moștenit. Trebuie păstrat un echilibru între aspectele de mediu, economice și socio-culturale. Numărul tot mai mare de turiști presupune luarea unor măsuri de protejare a mediului, obiectivelor istorice și liniștii localnicilor.

Sursa 10:

César Castañeda, "Excellence in Destinations, the application of the System of Measures for Excellence in Destinations", Tékhne - Revista de Estudos Politécnicos, Polytechnical Studies Review, versão impressa ISSN 1645-9911, 2010, vol VIII, nº14, 045-054

www.ced.travel

ccastaneda@ced.travel

Pentru a fi competitivă, o destinație turistică trebuie să fie suficient de creativă pentru a se distinge de celelalte, pentru a atrage noi turiști și a-i fideliza pe cei tradiționali și pentru a crește sustenabil și durabil față de resursele naturale și culturale de care dispune pe termen lung, consideră César Castañeda, directorul Centrului Operațional de Excelență pentru Destinație (director of Operations Centre of Excellence for Destination - CED). De asemenea, experiența furnizată de fiecare destinație trebuie să fie unică. *Definirea excelenței* în materie de destinații turistice nu este o sarcină facilă deoarece este un context dinamic și în evoluție, iar OMD trebuie să implice o multitudine de factori din turism și din alte sectoare economice asociate indirect turismului. Pentru a măsura excelența, CED a creat un *sistem de indicatori* denumit System of Measures for Excellence in Destinations (SMED). Informațiile necesare pentru măsurarea excelenței sunt colectate de la destinațiile turistice și de la turiști. Principalele patru *tipologii* de destinații turistice sunt cele: urbane, rurale (naturale/ecologice), de coastă/costiere (litoral) și montane. SMED se bazează pe cercetările în domeniul dezvoltării turistice

sustenabile derulate de: Organizația Mondială a Turismului (UNWTO - World Tourism Organization), National Geographic Society, UNESCO - The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, Consiliul Internațional al Monumentelor și Siturilor (ICOMOS - the International Council of Monuments and Sites) și Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare (the United Nations Development Programme) care au colectat un set complex de 4.000 de *indicatori* ce pot fi utilizați pentru evaluarea performanței unei destinații. *Chestionarele* pentru colectarea informațiilor necesare pentru măsurarea acestor indicatori acoperă patru *arii de interes*: sustenabilitatea destinațiilor, organizare, activități și servicii. *Organizarea* se concentrează pe: OMD și formele de cooperare între autoritățile publice și industria turismului, structura OMD, strategiile de marketing și promovare a destinației, informațiile necesare pentru vânzarea serviciilor, baza de cunoaștere internă a destinației și translarea ei în pachetul informațional de bun-venit, serviciile de găzduire, resursele umane, suportul și siguranța asigurate turiștilor. Chestionarul este customizat pentru realitatea și specificul fiecărei destinații. O *evaluare de tip SMED* parcurge patru *etape*: 1.completarea unui chestionar despre profilul destinației turistice; 2.completarea chestionarului online customizat de poziționare a destinației pe piața-țintă; 3.vizita on-site (la fața locului) a experților CED, finalizată cu elaborarea raportului experților care furnizează stakeholderilor publici și privați recomandări pe termen scurt și lung; 4. realizarea de analize comparative cu alte destinații turistice similare. SMED a fost proiectată ca o unealtă polivalentă: de diagnostic a situației existente, de măsurare a progresului, de management al excelenței, de colaborare a actorilor interesați în reușita strategiei și obiectivelor comune de dezvoltare, de poziționare competitivă pe piață, de analiză comparativă și de comunicare a atracțiilor. CED lucrează împreună cu actorii locali din cadrul destinației pentru definirea nevoilor și așteptărilor acestora prin *workshop-uri* și *interviuri* cu actori-cheie. O problemă complexă ține de selectarea managerilor de destinații turistice, aceștia trebuind să aibă o pregătire multidisciplinară și trans-sectorială și o deschidere la dialog cu toți actorii implicați. Momentan, pe plan mondial, 12 destinații turistice au încheiat acorduri de participare la o evaluare a excelenței în turism SMED: Douro Valley (Portugalia); Mexico City (Mexic); Eastern Townships (Quebec, Canada); Principality of Andorra; Madeira (Portugalia); Riviera Maya (Mexic); Jeddah (Arabia Saudită); Tela (Honduras); Chengdu (China); Creta (Grecia); Samos (Grecia); Abitibi-Temiscamingue (Quebec, Canada). În perioada de patru ani dintre două evaluări succesive se derulează activități de follow-up pentru implementarea recomandărilor. Rezultatul unei evaluări a performanței SMED pe cele patru *categorii* (sustenabilitatea destinațiilor, organizare, activități și servicii) se concretizează într-un *calificativ* de tipul: scăzut, mediu, înalt sau excelent, ceea ce evidențiază ariile de îmbunătățire și căile spre excelență evidențiate de analizele comparative. De asemenea, SMED se asigură că destinația evaluată are capacitatea să adopte metode inovative de dezvoltare, management, organizare și promovare. *Recomandările* formulate includ bune practici de la experții din domeniu pentru a promova profitabilitatea unei destinații în condiții de sustenabilitate socială, de mediu și culturală (de patrimoniu) pe termen lung.

Sursa 11:

World Tourism Organization (2017), "*Practical Guidelines for Integrated Quality Management in Tourism Destinations - Concepts, Implementation and Tools for Destination Management Organizations*", UNWTO, Madrid.

Inițiativele legate de calitate produc *beneficii* directe pentru destinațiile turistice: îmbunătățirea imaginii și poziționării destinațiilor și creșterea capacității sale competitive. Calitatea presupune să le oferi turiștilor ceea ce își doresc la cel mai mic cost posibil, depășind așteptările și generând satisfacție, încântare și word of mouth pozitiv. Experiența personală a turistului contează mult în conceptul de calitate în turism, bazat pe momente ale adevărului în interacțiunea: turiști - prestatori de servicii - produsul turistic - destinație. Satisfacția și loializarea vizitatorilor sunt indicatori de calitate în turism. Un plan de calitate asociat destinațiilor ia în considerare trei *componente ale produsului turistic*: mediul fizic; lanțul de valoare asociat turismului; factorii politici, sociali, legali și de business. Orice eșec asociat calității în lanțul de valoare afectează imaginea celorlalți furnizori de servicii implicați. *Modelele de excelență* împărtășesc următoarele *caracteristici*: focusul pe satisfacția consumatorilor; leadership-ul managerial; planificarea bazată pe îmbunătățirea continuă; definirea unor standarde privind produsele și serviciile turistice; comunicarea fluidă dintre consumatori, angajați și manageri.

Brandul destinației turistice comunică o serie de atribute asociate stilurilor de viață și atracțiilor turistice ale zonei. Brandul de destinație poate deveni în sine o garanție a calității serviciilor turistice.

Conform Organizației Mondiale a Turismului (UNWTO), 60% dintre *bugetele* organizațiilor public-private de management al destinației depind de finanțările publice datorită fragmentării extreme din industria turistică și slabei sale capacități operaționale și de reprezentare. Mecanismele de cooperare public-private ale organizațiilor semi-publice de management al destinațiilor au tendința să evolueze spre instituționalizarea unor organizații independente precum birourile de convenții și consorțiile turistice. În multe cazuri, reprezentanții publici păstrează controlul asupra conducerii acestor organizații, iar participarea privată este adesea mai mult cu titlu declarativ decât eficientă. Modelul de management semi-public nu pare în principiu cel mai indicat mod, cel puțin la început, pentru destinații care vor să îmbunătățească calitatea.

Sursa 12:

Breviarul statistic "*Turismul României 2019*"

Indicii de utilizare netă a capacității de cazare în funcțiune în România, *pe categorii de confort*, au fost următorii, în anul 2018:

- 42,1% din totalul capacității la categoria 5 stele
- 39,4% din totalul capacității la categoria 4 stele
- 30,4% din totalul capacității la categoria 3 stele
- 29,6% din totalul capacității la categoria 2 stele
- 21% din totalul capacității la categoria 1 stea
- 17,6% din totalul capacității la categoria neclasificată

Indicele mediu total de utilizare netă a fost de 32,2%.

(Cercetările statistice au cuprins structuri de primire turistică cu funcțiuni de cazare turistică cu o capacitate de cazare instalată de cel puțin 5 locuri-pat.)

Indicii de utilizare netă a capacității de cazare în funcțiune în România, *pe tipuri de structuri de primire turistică cu funcțiuni de cazare*, au fost următorii, în anul 2018:

- 41,1% - hoteluri
- 28,4% - bungalouri
- 26% - vile turistice
- 23,7% - hosteluri
- 21,6% - popasuri turistice
- 20,9% - pensiuni turistice
- 18% - pensiuni agroturistice
- 16,8% - cabane turistice
- 15,9% - moteluri
- 14,4% - campinguri
- 11,1% - hanuri

Sursa 13:

Studiul "*Tracking multi-destination travel in Europe from long-haul source markets - US, China, Japan and India*", 2018, European Travel Commission (ETC), ISBN: 978-92-95107-16-8

https://etc-corporate.org/uploads/reports/ETC_Study_on_Tracking_Multi-Destination_Travel_in_Europe_from_Long-Haul_Source_Markets_2018.pdf

Acest raport realizat de European Travel Commission pentru Kairos Future în iulie 2018 pornește de la tendința populară în rândul turiștilor străini de a combina mai multe destinații turistice în cursul unei singure vizite, pentru a-și diversifica experiențele turistice. În fapt, interesele turiștilor asiatici și americani pentru un mix de destinații europene au făcut obiectul acestui studiu. Studiul identifică 13 *clustere de destinații turistice europene* care sunt parte din itinerariile turiștilor din SUA, China, Japonia sau India. Aceste clustere turistice multi-țară ar trebui să dezvolte împreună *strategii comune de promovare și marketing internațional* prin cooperare trans-frontalieră. 92% dintre călătorii din cele patru țări au combinat mai multe orașe

europene în cursul ultimei lor vizite, în timp ce peste 60% dintre ei s-au deplasat în mai multe țări europene cu ocazia aceluiași concediu. Creșterea clasei de mijloc din țările asiatice, economia emergentă de tip peer to peer și legăturile aeriene bune dintre țările europene facilitează acest fenomen de tip "grand tours". Micile destinații turistice mai puțin cunoscute pot deveni relevante în cadrul unor rute turistice și culturale mediatizate. Promovarea comună a unor destinații mai puțin vizitate le crește vizibilitatea ca rută ce partajează un produs turistic comun. De asemenea, cu ocazia acestor colaborări apar sinergii și oportunități ce nu pot fi identificate doar în interiorul granițelor unei țări sau regiuni. Turiștii străini din cele patru țări care au reprezentat obiectul studiului (SUA, China, Japonia sau India) vizitează în medie între trei și cinci localități din două țări diferite. Experimentarea stilului de viață local din diferite țări este importantă pentru acești turiști. Europa Centrală este o regiune bine integrată pentru asemenea rute multi-destinații. Printre clusterurile turistice europene de interes pentru eșalonul studiat se numără: țările balcanice din fosta Iugoslavie (Croatia, Bosnia-Herțegovina, Slovenia, Muntenegru); *Balkanii de Est* (Bulgaria, România, Serbia, Turcia) alături de Ungaria; Europa Centrală (Austria, Cehia, Ungaria, Slovacia) alături de Transilvania ca rută a fostului Imperiu Habsburgic (Mittel Europa); Varșovia-Berlin-Budapesta-Praga; țările baltice; țările nordice. De aceea, OMD ar trebui să își identifice locul în rutele culturale și turistice populare în rândul turiștilor asiatici și americani și să își găsească parteneri pe aceste rute. Topul *combinațiilor* de destinații turistice pentru România este cu următoarele țări europene: Bulgaria (29,5%), Ungaria (22,5%), Germania (20,4%), Italia (18,7%), Franța (17,8%), Marea Britanie (17,4%), Serbia (14,5%), Austria (13%).

Sursa 14:

Metin Kozak, Mike Rimmington, "*Measuring tourist destination competitiveness: conceptual considerations and empirical findings*", International Journal of Hospitality Management 18 (1999) pp. 273-283, Pergamon

Studiul propune o *metodologie* de stabilire a competitivității destinațiilor turistice internaționale pe baza colectării de date cantitative și calitative. Turiștii iau în considerare competitivitatea și atractivitatea unei destinații turistice per ansamblul ei atunci când decid unde să își petreacă vacanțele, însă *competitivitatea unei destinații* este compusă dintr-o combinație de: atracții turistice, infrastructură, transport, ospitalitate, politici publice locale. Utilizarea analizei comparative presupune identificarea destinațiilor turistice concurente în funcție de sezonabilitatea și specificul destinației. *Datele cantitative* se referă la numărul de sosiri și înnoptări sau la veniturile generate de turism, în timp ce *datele calitative* se concentrează pe atributele preferate sau respinse de către turiști la o anumită destinație și care ajută la definirea ariilor de competitivitate și diferențiere.

Sursa 15:

Grupul de Inițiativă pentru OMD coordonat de Coaliția pentru Dezvoltarea României, "*Luare de poziție față de conceptul și definirea organizațiilor de management al destinațiilor*"

Conceptul OMD susținut de Grupul de Inițiativă pentru OMD (cuprinzând 10 organizații ce fac management de destinații de tip OMD la nivel local și județean plus asociații și federații naționale din turism) include: un proces decizional bazat pe egalitate (o entitate - un vot); recunoașterea organizațiilor existente care îndeplinesc atribuțiile de management al destinației; crearea la nivel național a unei structuri centralizate de marketing al României - Visit Romania; asocierea OMD-urilor locale și județene pentru a reprezenta destinații regionale sau tematice. Alte idei punctate de Grupul de Inițiativă: Personalul specializat angajat definește aceste structuri partenieriale. Minimul de capacitate de cazare pentru ca o destinație să-și poată constitui un OMD este de 1.000 de locuri. O administrație publică locală poate face parte dintr-un singur OMD. Mecanismul financiar propus include *taxa de tip "city tax"* de maximum 3% din valoarea sejurului - colectată de unitățile de cazare de la turiști pentru primării și *taxa de promovare și dezvoltare a destinației* - colectată pentru toate serviciile de turism. Un procent din cele 2 taxe s-ar distribui la nivel județean și național. Trebuie clarificat și legiferat statutul booking-ului online (Booking si Airbnb) pentru a plăti taxa de destinație. Argumentele Grupului de Inițiativă pentru OMD contra modelului actual de OMD definit în proiectul Legii turismului (la articolul 5) țin de: restricțiile de acces la vot; rolul consultativ atribuit organizațiilor existente care

au anticipat importanța managementului destinațiilor; neacordarea dreptului la vot pentru operatorii culturali și administratorii de arii protejate din destinațiile turistice; algoritmul de vot complicat, bazat proporțional pe volumul taxei speciale stabilite și plătite către o anumită structură de cazare; imposibilitatea funcționării conform acestei definiții a unor structuri integrate la nivel regional și național unde nu se încasează taxa locală. Grupul de Inițiativă propune integrarea în Legea turismului a recomandărilor OECD din cadrul proiectului coordonat de Ministerul Turismului privind organizarea OMD-urilor în România. Conform articolului 5 din proiectul de Lege a turismului inițiat de Guvern prevede că organizația de management al destinației se înființează prin asocierea consiliilor locale sau județene de pe teritoriul destinației turistice cu plătitori de taxă specială pentru promovare turistică de la nivelul destinației turistice, angajatori membri ai organizațiilor patronale din domeniul turismului. Autoritățile administrației publice au obligația de a asigura reprezentativitatea de minimum 50% în cadrul OMD. Votul membrilor plătitori ai taxei pentru promovarea turistică va fi proporțional cu cuantumul acestei taxe, stabilită și plătită. În situație de balotaj, votul decisiv aparține autorității administrației publice locale. Asociațiile de promovare, asociațiile profesionale, administratorii ariilor protejate, școlile de formare profesională în turism, universitățile sau camerele de comerț și industrie pot adera la OMD ca membri asociați cu rol consultativ. OMD are statut de asociație de utilitate publică.

Sursa 16:

Prezentări OECD susținute la Seminarul de construire a capacității OMD, organizat la Brașov (16 fișiere PowerPoint)

Rolul OECD în România este de a oferi suport Ministerului Turismului și stakeholderilor din sectorul privat în efortul lor de a construi o rețea eficientă și auto-sustenabilă de organizații de management al destinațiilor turistice. *Raportul* OECD va conține: o componentă de diagnostic (analiză SWOT, bune practici, recomandări); un manual operațional al OMD; două workshop-uri regionale de construire a capacității, organizate la Brașov și la Constanța; urmate de un workshop de politici publice în noiembrie 2019.

Analiza SWOT din perspectiva *asociațiilor* de dezvoltare turistică de tip OMD relevă următoarele:

- Puncte tari: patrimoniul cultural și natural; infrastructura turistică (hoteluri, restaurante, locuri de socializare); stațiuni turistice; participarea ONG-urilor; dezvoltarea turismului balnear, rural, sportiv, eco-turismului.
- Puncte slabe: infrastructura de transport inadecvată; deficitul de competențe în rândul forței de muncă din turism; deficitul de forță de muncă; infrastructura publică învechită; o slabă imagine externă și internă a destinațiilor; lipsa implicării comunitare; deficite organizatorice și de management.
- Oportunități: focus pe extinderea produselor turistice; dezvoltarea de produse turistice de nișă; renovarea patrimoniului istoric; adăugarea de valoare produselor turistice existente; finanțări europene; dezvoltarea unui nou aeroport în Brașov.
- Amenințări: forța de muncă inadecvată; emigrație; calitatea slabă a serviciilor oferite datorită abilităților scăzute ale angajaților; lipsa de continuitate în politicile publice; schimbări climatice; distrugerea stilului de viață și patrimoniului local, arhitecturii tradiționale; depopularea satelor cu potențial turistic.

Analiza SWOT din perspectiva *autorităților* publice locale și județene arată diferit:

- Puncte tari: patrimoniul natural și cultural; gastronomia; ospitalitatea; atracțiile turistice; facilitățile pentru timpul liber.
- Puncte slabe: infrastructura de transport; infrastructura de acces la destinațiile turistice limitată; managementul și marketingul deficitar al destinațiilor turistice; angajații necalificați; lipsa accesului la destinațiile montane.
- Oportunități: accesul la finanțări publice și granturi europene; construirea unei rețele de tip EDEN pentru consolidarea imaginii brandului; îmbunătățirea accesului turiștilor pe cale aeriană; îmbunătățirea competitivității din perspectiva prețului; îmbunătățirea calității

serviciilor; diversificarea și diferențierea produselor turistice; creșterea turiștilor străini în turismul de tip spa și wellness.

- Riscuri: competiția intensă; abilitățile scăzute ale forței de muncă reflectate în standarde scăzute ale serviciilor și în valoare scăzută pentru consumator; depopularea zonelor rurale; schimbările climatice; cooperarea limitată între regiuni; defrișările; depopulare și migrațiune; îmbătrânirea populației; instabilitatea legislativă și a politicilor publice.

Manualul operațional al OMD este în stadiul de organizare a cuprinsului și secțiunilor propuse, urmând să acopere următoarele subiecte/tematici: ce presupune managementul destinației, obiective și provocări asociate managementului destinației; leadership, management, planificare strategică și implementare; activitățile și funcțiunile unei OMD (research, planificare strategică și operațională, marketing, vânzări, servicii de informare pentru vizitatori, dezvoltarea destinației turistice și produselor turistice, planificarea și managementul de evenimente, dezvoltarea abilităților forței de muncă din turism); studii de caz de succes privind operarea OMD; roluri și responsabilități în managementul destinațiilor la nivel local, județean și național; modele de structuri operaționale ale OMD; guvernanta și finanțare; pașii pentru înființarea unei OMD; indicatori potențiali de performanță pentru OMD; modele de plan de afaceri pentru OMD.

Prioritățile în elaborarea *manualului* operațional al OMD sunt: testarea diverselor tipuri, structuri operaționale, funcționalități și roluri pentru adoptarea unui model potrivit specificului local; stabilirea rolului board-ului și al managementului de destinație turistică; propunerea unui mix de finanțare; stabilirea proceselor și calendarului pentru operaționalizarea noilor OMD; elaborarea unui ghid de operare eficientă.

Guvernanta unei OMD poate îmbrăca forme diverse: asociație non-profit; parteneriat public-privat; trust; organizație filantropică; departament sau agenție publică; unitate de management comună, cu responsabilități partajate între parteneri; asociație a stakeholderilor privați, finanțată dintr-o taxă de promovare și dezvoltare turistică; sau companie de consultantă și prestări servicii careia i se externalizează managementul destinației de către autoritatea publică.

Un sistem de guvernanta corporatistă are rolul esențial de a asigura: controlul intern al riscurilor de management; respectarea standardelor de calitate și etică; responsabilitatea executivului în fața fondatorilor și stakeholderilor. Board-ul nu trebuie controlat de o singură persoană. El trebuie să fie "hands on", nu "hands in", să stabilească politica organizațională, nu să o și execute. Trebuie evitată concentrarea pe termen scurt, în detrimentul abordării strategice.

Competitivitatea destinațiilor turistice depinde de: stabilirea corectă a priorităților; resurse umane de calitate; un mediu de afaceri competitiv; o infrastructură de servicii turistice dezvoltată; o abordare sustenabilă față de mediu și patrimoniu.

Turiștii străini transformă turismul într-o industrie de export ce contribuie la echilibrul economiei naționale și atrage atenția și suportul politicienilor. 60% din creșterea înregistrată de sectorul turistic românesc în perioada 2008-2018 a provenit din turismul intern (sprijinit de politica de acordare a voucherelor de vacanță, a билетelor de tratament prin casele județene de pensii). Focusul în managementul destinațiilor ar trebui mutat pe creșterea sosirilor internaționale în destinație și a numărului de înnoptări ale turiștilor și vizitatorilor străini. Turismul este o industrie parohială, cu un puternic specific local, de aceea *construirea unei rețele de OMD-uri locale, județene și regionale* pare o bună abordare de politici publice în turism.

Organizația de management al destinației (OMD) poate fi descrisă ca o entitate care planifică și coordonează dezvoltarea turistică a unei destinații tratată ca un întreg, fiind liantul actorilor implicați și "dirijorul orchestrei". OMD reflectă politica locală de dezvoltare a turismului, specificul produselor turistice dintr-o destinație și valoarea finanțării disponibile pentru promovarea unei destinații. Sunt organizații complexe care funcționează într-un mediu complex, cu un mix diversificat de stakeholderi și finanțări și care gestionează parteneriate și orgolii. Guvernanta organizațională; leadership-ul inițiativelor strategice; mixul de finanțare; gestionarea relației cu stakeholderii; construirea parteneriatelor locale și regionale; asigurarea funcționalităților de: suport, marketing, derulare de campanii de promovare, research,

planificare, organizare de evenimente și conferințe, dezvoltare, inovare și diversificare de produse turistice, formare a forței de muncă, informare a vizitatorilor, suport pentru dezvoltarea afacerilor turistice, relaționare cu investitorii străini în turism, reprezentare a intereselor membrilor, branding - toate aceste roluri și activități pun fundația unei OMD. Partenerii publici ai unei OMD sunt interesați mai mult de activitățile strategice pe termen mediu și lung, în timp ce partenerii privați presează în direcția activităților tactice pe termen scurt. Comunicarea și feedback-ul la solicitări sunt abilități esențiale. OMD trebuie să se poziționeze ca: sursa de expertiză locală în turism; deținătoarea informațiilor și bazelor de date; specialistă în marketing și inovare de produs. OMD-urile locale se bucură de un suport larg și aprofundat în comunitate, dar trebuie să gestioneze cu diplomatie așteptări diferite și să rezolve tensiuni, agende politice și interese conflictuale. Flexibilitatea, reziliența și deschiderea la schimbare sunt esențiale.

Rolul esențial al unui OMD este de coordonare, leadership și management al elementelor ce asigură diferențierea și atractivitatea unei destinații turistice în baza unui plan strategic de dezvoltare și promovare. Principalele elemente caracteristice pentru o destinație sunt: atracțiile turistice; experiențele; facilitățile; accesibilitatea; resursele umane; imaginea; prețul. Cu ajutorul parteneriatelor dezvoltate, OMD asigură calitatea produselor, dezvoltarea pieței și diferențierea brandului, generând un ROI pentru stakeholderi. Cu toate acestea, influențarea prețurilor și proceselor este indirectă, prin standardele comune ale membrilor. Sustenabilitatea destinației; avantajul competitiv; rata de ocupare; business-ul repetitiv; recomandările pozitive; satisfacția clienților; atragerea de investiții sunt, de asemenea, preocupări importante. Un sistem de indicatori pentru măsurarea performanței și benchmarking ajută la păstrarea competitivității destinației. Sumele cheltuite de turiștii străini în România (în medie, pe persoană) au scăzut cu 21% în ultimii patru ani, impunând măsuri de diversificare pentru creșterea atractivității ofertei turistice. Caracteristicile turismului românesc sunt: sezonalitatea, criza majoră a forței de muncă și schimbarea frecventă a regulilor de operare.

Pentru a obține un avantaj competitiv față de alte destinații, fiecare unitate administrativ teritorială poate uni toți actorii relevanți din întregul lanț valoric al turismului, incluzând: autoritățile locale; centrele de promovare și informare turistică; asociațiile din sectorul privat; organismele de formare în turism și ospitalitate.

Mega-trendurile privind viitorul în turism privesc: evoluția vizitatorilor (clasa de mijloc globală, îmbătrânirea populației, generațiile emergente); creșterea sustenabilă a turismului în acord cu schimbările climatice (reducerea emisiilor de CO₂, gestionarea apei, solului, pădurilor, producția ecologică de alimente); creșterea mobilității internaționale pe calea aerului; noile tehnologii (digitalizare, automatizare, blockchain, realitate virtuală și augmentată). Sunt necesare o gândire și o acțiune orientate spre viitor și o cultură a îmbunătățirii continue bazată pe: agilitate, proactivitate, sustenabilitate, implicare, colaborare, soluții alternative.

Sursa 17:

Standardul ocupațional al managerului de destinație turistică (cod COR 143919)

Competențele unui manager de destinație turistică includ: cunoașterea legislației în domeniul turismului, administrației publice locale și ONG; identificarea specificului destinației și elementelor de diferențiere; implementarea conceptului de dezvoltare durabilă în turism; asigurarea managementului vizitatorilor la nivelul destinației; asigurarea organizării și funcționării OMD; comunicarea și negocierea cu părțile interesate; colaborarea cu administrația publică și sectorul privat; coordonarea elaborării și implementării strategiei de marketing al destinației; elaborarea și implementarea planului de monitorizare turistică.

Sursa 18:

"Turismul în luna iunie 2019", comunicatul de presă nr. 191/02 august 2019 al Institutului Național de Statistică

<http://www.insse.ro/cms/ro/comunicate-de-presa-view>

- Durata medie a șederii în luna iunie 2019 a fost de 2,4 zile (înnoptări) la turiștii români și de 1,9 zile la turiștii străini.

- Durata medie a șederii în perioada 01.01-30.06.2019 a fost de 2,0 zile atât la turiștii români, cât și la turiștii străini.
- *Înnoptarea este intervalul de 24 ore, începând cu ora hotelieră, pentru care o persoană este înregistrată în evidența spațiului de cazare turistică și beneficiază de găzduire în contul tarifului aferent spațiului ocupat, chiar dacă durata de ședere efectivă este inferioară intervalului menționat.
- Indicele de utilizare netă a locurilor de cazare în luna iunie 2019 a fost de 35,7% pentru total structuri de cazare turistică, în creștere cu 3,4 puncte procentuale față de luna iunie 2018.
- Indicele de utilizare netă a locurilor de cazare în perioada 01.01-30.06.2019 a fost de 28,4% pentru total structuri de cazare turistică, în creștere cu 2,7 puncte procentuale față de perioada 01.01-30.06.2018.
- *Indicele de utilizare netă a locurilor de cazare turistică exprimă relația dintre capacitatea de cazare turistică în funcțiune și utilizarea efectivă a acesteia de către turiști, într-o perioadă determinată. Rezultă din calcul, prin raportarea numărului total de înnoptări realizate, la capacitatea de cazare turistică în funcțiune, din perioada respectivă.

Sursa 19:

"European Tourism Indicator System (ETIS) for the sustainable management of destinations"
http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/sustainabletourism/indicators/index_en.htm

Europa este destinația turistică nr.1 la nivel global. Un *sistem de indicatori turistici* ar ajuta destinațiile să măsoare și monitorizeze sustenabilitatea și performanța proceselor lor de management organizațional. Principalele *beneficii* pentru destinații sunt: obținerea unui echilibru optim între dezvoltarea sustenabilă și beneficiile economice; o reputație îmbunătățită a destinațiilor; o mai mare satisfacție a vizitatorilor. A fost inventariat un număr de 67 de indicatori, dintre care 27 principali (de bază) și 40 opționali. 11 *indicatori de bază* țin de impactul turismului asupra mediului; 7 sunt din categoria valorii economice generate de activitățile turistice; 5 măsoară impactul social și cultural; 4 relevă calitatea managementului organizațiilor responsabile de destinația turistică. *Pașii* pentru implementarea unui sistem de indicatori ETIS într-o destinație turistică țin de: cunoașterea profilului destinației; împărțirea de roluri și responsabilități într-un grup de lucru al stakeholderilor; colectarea și analiza datelor; dezvoltarea unui plan de acțiune pentru dezvoltarea destinației și îmbunătățirea continuă a performanței. 104 destinații din Europa, inclusiv din România, au implementat acest set de indicatori în faza pilot a proiectului. Au fost întâmpinate *obstacole* care țin de: lipsa resurselor umane, de timp și financiare pentru colectarea datelor; comunicarea cu stakeholderii. Cele 26 de destinații turistice care au parcurs cu succes întreg procesul, până la final, au sugerat limitarea la un număr de 16 indicatori.

Sursa 20:

Îndrumar privind sistemul european de indicatori de turism pentru destinații durabile, Oficiul pentru Publicații al Uniunii Europene, Luxemburg, 2013

O destinație turistică unde pot fi implementați indicatorii propuși este o zonă delimitabilă care: reprezintă o atracție pentru vizitatori / turiști; dispune de facilități și produse turistice; poate măsura economia vizitatorilor (cererea și oferta de servicii și de produse turistice). *Indicatorii de bază* privind gestionarea durabilă a destinației țin de: existența unei politici publice privind turismul durabil; un sistem voluntar și verificat de certificare / etichetare a măsurilor legate de mediu / calitate / durabilitate și/sau responsabilitate socială; procentul vizitatorilor mulțumiți de experiența generală avută la destinație; procentul vizitatorilor conștienți de eforturile depuse în ceea ce privește durabilitatea destinației.

- *Indicatorii de bază* privind valoarea economică și contribuția economică a turismului la sustenabilitatea economică a destinației sunt: numărul de înnoptări lunare; cheltuielile zilnice per turist cu serviciile și produsele turistice; durata medie a șederii turiștilor (numărul mediu de înnoptări); rata medie de ocupare a facilităților de cazare; numărul de locuri de muncă directe

create de turism la nivelul destinației; volumul achizițiilor locale de servicii și produse din lanțul scurt de aprovizionare pentru multiplicarea efectului economic.

- *Indicatorii de impact social și cultural* țin de: numărul de turiști/vizitatori la suta de rezidenți; procentul de angajați bărbați și femei; accesibilizarea facilităților de cazare și atracțiilor turistice pentru persoanele cu handicap; protejarea patrimoniului cultural.

- *Indicatorii de impact asupra mediului* sunt: utilizarea modalităților de transport ecologic; utilizarea sistemelor cu consum energetic scăzut în facilitățile de cazare din destinație; reciclarea deșeurilor; epurarea apelor uzate; consumul de apă potabilă pe noapte/turist; consumul de energie pe noapte/turist; procentul ocupat de ariile protejate din suprafața totală a destinației; reducerea poluării luminoase și sonore; reducerea nivelului de contaminare cu bacterii și germeni a apelor lacurilor și râurilor.

- *Indicatorii opționali ai gestionării destinației*: numărul de vizitatori fideli care repetă experiența; satisfacția rezidenților mulțumiți.

Sursa 21:

UNWTO, "A practical guide to tourism destination management", 2007

Atractivitatea și experiențele oferite de o destinație turistică sunt date de: atracțiile turistice din zonă; facilitățile publice și private pentru turiști; accesibilitatea la destinație prin mijloace și căi de transport și infrastructură; pregătirea și disponibilitatea forței de muncă specializate; imaginea și caracteristicile specifice diferențiatorie; prețurile practicate pentru produsele și serviciile turistice. Managementul destinațiilor presupune existența unei coaliții de organizații și interese publice și private ce împărtășesc interesul comun al dezvoltării și promovării unei destinații turistice. OMD coordonează și conduc activitățile de implementare a unei strategii de dezvoltare, marketing și promovare a destinației turistice. Există opțiuni variate de *governanță* a OMD: departamente ale unei autorități publice; parteneriate ale autorităților publice deservite de furnizori privați de servicii; parteneriate ale autorităților publice cu o unitate proprie comună de management al destinației; autorități publice care externalizează managementul destinației unor firme sau entități private; parteneriate public-private sub forma unor ONG-uri, asociații sau companii private finanțate doar prin contribuții din sectorul privat. *Rolul* OMD este de a crea un mediu de reglementare și taxare propice pentru a susține atractivitatea destinației: planificare și infrastructură; dezvoltarea resurselor umane disponibile; dezvoltarea și diversificarea produselor și serviciilor turistice; sisteme moderne bazate pe tehnologii digitale (portaluri de rezervări online, baze de date integrate); sprijin în achiziții; centre de informare turistică pentru vizitatori. Focusul pe marketing este în afara destinației turistice - pentru atragerea de vizitatori, în timp ce focusul pe management este în interiorul destinației turistice - pentru asigurarea calității serviciilor la un standard dorit de turiști și asumat în comunitate. *Stakeholderii* unei destinații turistice sunt diverși: autoritățile locale; agențiile de dezvoltare locală, județeană și regională; parcurile naționale; furnizorii de transport persoane; aeroportul; sistemele de transport public; firmele de taximetrie; organizatorii de evenimente și conferințe; furnizorii de cazare; tour operatorii; agențiile de turism; mass media; consorțiile și parteneriatele turistice; agenții de suport pentru afaceri; firmele și agenții de formare și calificare a forței de muncă; firmele de publicitate și marketing; traducătorii; ghizii turistici. Trebuie să existe un sistem funcțional de finanțare a activităților derulate de OMD în interesul comun al actorilor publici și privați dintr-o destinație turistică. Avantajele unei destinații turistice gestionate profesionist (spre deosebire de una lăsată la voia evoluției pieței) sunt: stabilirea unui avantaj competitiv și unei poziționări unice; concentrarea pe sustenabilitatea activităților turistice pe termen lung pentru patrimoniu, mediu și localnici; îmbunătățirea profitabilității turismului în condiții de sustenabilitate față de mediu, biodiversitate și față de patrimoniul istoric și cultural; responsabilitate față de comunitatea locală; construirea unei identități de brand vibrante a destinației; creșterea numărului de vizitatori; fidelizarea vizitatorilor; creșterea numărului de înoptări; creșterea cheltuielilor pe turist; o abordare integrată a problemelor. Există diverse *unelte pentru managementul resurselor*: concesiuni și închirieri; parteneriate public-private; grupuri de turism implicate în procesele de planificare strategică Agenda Locală 21 (Local Agenda 21); sistemele de certificare a calității (Blue Flag, Green Globe 21, AAA Tourism Green Star, Green Tourism Business Scheme); sistemele de măsurare a indicatorilor pentru un turism sustenabil. Există un *ciclu de viață al unei destinații turistice*: descoperirea și explorarea ei de către turiști; implicarea locală; instituționalizarea managementului destinației; stagnarea; declinul sau relansarea

(reîntinerirea, redefinirea, rebrandingul). OMD-ul trebuie să înțeleagă procesul de planificare a călătoriilor prin care trece un turist străin (visează-planifică-rezervă-experimentează-amintește-recomandă și revino sau evită) și să se integreze în rețele de destinații și rute culturale, tematice sau istorice. Scopul este maximizarea satisfacției vizitatorilor și eficientizarea lanțului de valoare asociat turismului. O *strategie de management* al destinației presupune: o evaluare diagnostic a situației existente (unde suntem? cât de competitivi suntem?); un cadru de evoluție strategică (unde dorim să ajungem?); un plan de acțiune multi-anual integrat (cum vom atinge poziția pe care ne-o dorim?); un mod de organizare pentru implementare, cooperare, monitorizare. Benchmarking-ul competitiv (analiza comparativă competitivă) cu alte destinații turistice similare din alte țări este util pentru asigurarea unei experiențe de calitate a vizitatorilor străini. OMD are un *rol* esențial în: poziționare; marketing; promovare; branding; studierea pieței; definirea propunerii unice de vânzare. Ambasadorii de brand ai destinațiilor turistice asociați în mod natural și firesc cu imaginea unei locații sunt un instrument des utilizat. Organizațiile de tipul centre de convenții; birouri (convention centres and bureau); incubatoare; clustere turistice; centre de informare turistică sunt direct implicate. În final, o destinație turistică ajunge să aibă: un portofoliu de produse turistice clar definite, cu sinergii între ele; actorii implicați pe lanțul de distribuție și furnizare. Atragerea de investiții în turism și sprijinul acordat pentru integrarea în ecosistem a noilor afaceri turistice locale pot fi servicii utile în portofoliul unei OMD ca organizație suport pentru mediul de afaceri local. Evenimentele locale, naționale și internaționale găzduite de o destinație turistică sunt parte majoră din strategia de creștere a atractivității unei destinații. Rezervațiile și ariile protejate din cadrul destinației sunt importante pentru ecoturism și pentru păstrarea intactă a moștenirii naturale. *Rolurile și responsabilitățile* tipice ale unei OMD sunt de: promovare; marketing; branding; derulare de campanii de informare, educare și conștientizare; furnizare de servicii de informare turistică; facilitare a rezervărilor; coordonare a managementului destinației; training și formare pentru forța de muncă; dezvoltare de strategii; research (studierea pieței și competiției, baze de date); dezvoltare de produse și portofolii de produse turistice; management și dezvoltare de evenimente; elaborare a calendarului de evenimente în destinație; dezvoltare și management al atracțiilor turistice locale.

Sinteza informațiilor relevante extrase din politicile publice cu privire la dezvoltarea și promovarea turismului indicate de Ministerul Turismului în răspunsul său la cererea de informații adresată de Agenția de Dezvoltare Durabilă a județului Brașov

Sursa 22:

Strategia Națională de Dezvoltare a Turismului 2019-2030, București, 2018

- Cifrele și tendințele de dezvoltare pentru principalele destinații turistice sugerează că economia colaborativă este înfloritoare în România. Cu toate acestea, nu există niciun fel de cadru legislativ care să reglementeze acest sector și să ofere o bază de dezvoltare sustenabilă (națională sau locală).
- Printre provocările asociate dezvoltării turismului se numără: îmbunătățirea serviciilor destinate vizitatorilor pentru valorificarea obiectivelor turistice prin managementul destinațiilor turistice; o implementare eficientă a inițiativelor de marketing pentru promovarea destinațiilor și experiențelor asociate cu ele.
- Asigurarea legăturilor cu piețele este esențială pentru strategia de turism a oricărei țări. Accesibilitatea și conectivitatea prin infrastructura de transport sunt definite ca măsura în care este posibil să se ajungă dintr-un punct anume la diverse destinații.
- Dezvoltarea capacității personalului propriu și a angajaților din sector (în special a celor care își desfășoară activitatea în centre de informare turistică și în servicii de administrare a destinațiilor) este esențială pentru îndeplinirea funcției organizaționale.
- Serviciul Investiții, Forme și Destinații Turistice din cadrul Direcției Generale de Marketing și Dezvoltare a Ministerului Turismului este structura organizatorică care asigură cadrul strategic de dezvoltare și promovare a turismului românesc.
- Master Planul Național pentru Investiții în Turism aprobat în 2017 susține dezvoltarea competitivă prin identificarea, evaluarea și prioritizarea formelor de turism și construirea unei rețele de destinații turistice competitive pe plan internațional.

- Organizațiile de management al destinațiilor (OMD) pot facilita procesul de obținere a unui bilet unic pentru vizitarea unui număr de obiective culturale și turistice și pot pregăti marketingul acestui pachet comun de produse.
- Departamentele de comunicare din organizațiile de management al destinațiilor (OMD) ar trebui să colaboreze cu toți operatorii pentru a asigura promovarea complexă, de calitate și disponibilitatea informațiilor pe platforme online și portaluri oficiale. Cele mai de succes destinații dispun de posibilitatea de a oferi tururi cu ghid contra cost.
- În vederea asigurării unei dezvoltări sustenabile din punct de vedere economic și al protecției mediului, este necesar ca destinațiile de pe litoral să-și diversifice ofertele.
- Destinațiile urbane și de city break au potențialul de a genera produse și oferte complexe și diversificate care să prelungească durata de ședere a turiștilor străini într-o destinație turistică din România.
- Destinațiile rurale, ecologice, de patrimoniu cultural și sustenabile sunt un trend ce merită analizat și valorificat.
- În loc de produse, țările vând destinații, locuri și experiențe.
- Destinațiile care înregistrează cele mai mari rate de profit în România sunt în general destinații sezoniere: Predeal, Sinaia, Constanța. Ele sunt urmate de marile orașe cu turism urban, destinații de afaceri și city-break: Cluj, Timișoara, Brașov, Iași.
- În urma realizării unei comparații între 10 destinații turistice urbane (din punctul de vedere al sosirilor naționale și internaționale în unitățile de cazare), capitala București se plasează pe primul loc, cu diferență mare față de a doua destinație clasată, primind peste 2 milioane de șederi cu cazare în anul 2017, ceea ce reprezintă 17% din toate sosirile de acest tip la scară națională. Prin urmare, se poate spune că influxul de turiști în București reprezintă o cincime din totalul influxului la nivel național. Următoarele patru destinații principale au fost: Brașov cu 600.000 de sosiri, Constanța cu 553.000, Cluj-Napoca cu 470.000 și Sibiu cu 398.000, toate acestea reprezentând încă o cincime din valoarea totală. Toate destinațiile urbane din top 5 din România au strâns 34% din totalul sosirilor cu ședere cu cazare. Următoarele cinci sunt: Timișoara cu 333.000 de sosiri, Sinaia cu 293.000, Iași cu 290.000, Oradea cu 222.000 și Predeal cu 210.000. Valea Prahovei reprezintă al doilea mare centru turistic de interes al României, după capitala țării.
- Perioada medie de ședere în turismul intern a scăzut în 8 dintre cele 10 destinații studiate, iar în celelalte două a înregistrat creșteri ușoare. Cea mai scurtă ședere medie în turismul intern în 2017 este înregistrată în București (1,57 zile).
- Rutele de zbor direct, liniile aeriene low cost și activitățile de marketing specific și persuasiv pentru produsele de transport aerian au avut drept rezultat creșterea accentuată și constantă a numărului de turiști sosiți în aceste destinații. Prin cele 12 aeroporturi internaționale/regionale, România este conectată cu 39 de țări și 92 de destinații, operând 1.589 zboruri săptămânale.
- Conform noului cod fiscal, taxa pe oraș a fost înlocuită prin taxa pe promovarea destinațiilor, care poate fi stabilită de către autoritățile locale.
- Destinațiile competitive din regiune situate în vecinătatea României (grupate în funcție de specializare) sunt:

[natură și aventură]	Albania, Bulgaria, Ungaria, Croația
[istorie și cultură]	Turcia, Grecia, Bulgaria, Moldova
[sănătate și wellness]	Ungaria, Bulgaria, Republica Cehă
[gastronomie și vin]	Republica Moldova, Macedonia, Bulgaria
[city breaks]	Turcia, Ungaria, Republica Cehă, Polonia
[MICE] =meetings, incentives, conferences, events =turismul de business	Austria, Germania, Rusia, Serbia
[mare și soare]	Bulgaria, Turcia, Grecia, Italia, Ucraina, Croația, Muntenegru, Albania
[sporturi de iarnă și schi]	Austria, Elveția, Italia, Bulgaria

- Proiectul "Destinații europene de excelență" constituie o inițiativă a Uniunii Europene bazată pe concursuri naționale anuale, finalizate prin selectarea unei destinații turistice de excelență pentru fiecare stat membru.
- România dispune de destinații certificate de ecoturism.
- Organizațiile de management al destinațiilor (OMD) tematice sunt utile pentru turismul medical sau balnear.
- Prin strategia de marketing din 2011 elaborată de Howard HTL, au fost propuse agenții pentru turiștii externi și societățile de management al destinațiilor, în vederea organizării serviciilor turoperatorilor la destinație (rezervare, transferuri, activități independente), promovării destinațiilor și pentru a deveni "furnizori experimentați".
- Aceste recomandări nu au fost niciodată puse în practică, cu toate acestea Guvernul finalizează, în prezent, legislația de facilitare a înființării organizațiilor de management al destinațiilor (OMD), sub forma unor agenții public-private, în acord cu practicile internaționale actuale uzuale.
- Concluziile studiului de impact derulat de Mercury Research în 2015 cu privire la campaniile de promovare a brandului turistic afirmă că doar 0,2% dintre persoanele intervievate au desemnat România ca destinație ușor de recunoscut, iar cei cărora le-au fost furnizate alternative de destinații au plasat România pe locul 11 din 13.
- Conținutul generat de utilizatori reprezintă unul dintre avantajele ce trebuie valorificate pentru elaborarea de mesaje în colaborare și pentru o mai bună promovare a destinațiilor naționale, dar și a celor regionale și locale.
- Ministerul Turismului a înființat deja un consiliu interministerial pentru turismul balnear, care cuprinde mai multe ministere și instituții publice, însă nu dispune de un instrument național, cum ar fi o organizație de management al destinațiilor (OMD) pentru turismul de sănătate, un instrument public-privat care să adune la un loc autorități publice naționale din turism (ministere sau public) și asociații ale factorilor interesați privați (agenții de turism, hoteluri, stațiuni etc).
- Un punct slab pe care țara îl experimentează în privința instruirii personalului este absența organizațiilor de management al destinațiilor (OMD). România finalizează în prezent această lege.
- Imediat ce OMD sunt înființate, acestea trebuie însărcinate, printre altele, să se implice în dezvoltarea și promovarea produselor la nivel local și internațional.
- Pentru a crește eficiența OMD, ar trebui alocate fonduri pentru dezvoltarea personalului organizațiilor de management al destinațiilor, în sensul dezvoltării capacității acestora și alinierii cu competențele standardelor internaționale aplicabile.
- Deși există anumite echivalente ale OMD la niveluri locale (Sibiu, Oradea, Prahova), promovarea și dezvoltarea produselor în destinațiile locale și regionale se află într-o etapă incipientă.
- Nu sunt promovate la nivel internațional calendarele de evenimente, cum ar fi: festivaluri de mari dimensiuni, evenimente culturale, conferințe având ca obiect know-how-ul de nișă.
- Programul dedicat itinerariilor culturale ar putea fi promovat mai eficient.
- Regiunea Gastronomică Europeană pentru 2019, Capitala Europeană a Culturii 2021 și proiectele desfășurate sub patronajul Anului European al Patrimoniului ar putea fi valorificate mai bine în scopuri de promovare și pentru atragerea unui număr mai mare de vizitatori interni și internaționali.

Sursa 23:

Master Plan pentru Dezvoltarea Turismului Balnear

- Acțiunile de promovare turistică integrată la nivelul unei stațiuni balneare includ obligatoriu studii și strategii de marketing pentru acele destinații turistice locale declarate stațiuni.
- Mangalia este una dintre destinațiile care ar putea beneficia de o prelungire a sezonului și o creștere a sejurului mediu dacă ar oferi alternative de agrement inclusiv în sezonul rece și dacă ar dezvolta produse balneare de talasoterapie mai complete și disponibile o perioadă cât mai lungă din an.
- Turiștii au tendința de a alege destinațiile turistice care acordă o atenție deosebită mediului, angajaților din domeniu și comunităților locale, contribuind astfel la creșterea calității vieții.

- Fondurile europene transfrontaliere ar putea fi utilizate pentru a finanța produse balneare comune care beneficiază de o notorietate ridicată și destinații turistice balneare consacrate (exemplu: Serbia-România, Băile Herculane).
- Trebuie găsit un echilibru între autenticitatea locală, dezvoltarea durabilă și produsele moderne adaptate clientelei internaționale la un preț competitiv.
- Certificarea unor destinații ecoturistice ar permite dezvoltarea turismului de natură bazat pe eco-resorturi care oferă produse de tip balnear și spa.
- Prin cuplarea sectorului balnear cu cel de eco-turism se poate obține o poziționare care se potențează reciproc. Această formulă ar putea fi sintetizată prin sintagma "turismul balnear verde", adică plante, aer, climă, ape, peisaj și liniște care contribuie toate la starea de bine și sănătate. Destinațiile care pot oferi în pachetul de refacere și liniștea naturii au un avantaj competitiv față de celelalte. Viitorii animatori ai stațiunilor sau destinațiilor balneare verzi ar trebui cooptați în cadrul *clusterului național de turism medical* în calitate de reprezentanți locali ai orașelor termale.
- Terapiile alternative și specifice wellness-ului devin tot mai influente pe măsură ce diferențele dintre turismul medical-balnear și cel de wellness se estompează, iar România ar trebui să integreze cât mai rapid această paradigmă internațională (paradigma *medicală* se adresează oamenilor diagnosticați cu o problemă de sănătate care caută costuri de îngrijire a sănătății la un raport bun preț-calitate, în timp ce paradigma de *wellness* se adresează oamenilor sănătoși care au o abordare preventivă bazată pe reducerea stresului, obiceiuri sănătoase și experiențe autentice).
- Există o indicație destul de puternică că sectorul balnear românesc nu trebuie să țintească o clientelă de pionieri sau călători atipici. Turiștii potențiali ai României în acest sector nu caută o destinație care să îi provoace sau produse care să solicite eforturi de înțelegere, ci sunt clientelele uzuale pentru destinațiile de tip spa și wellness.
- Un *cluster de turism de sănătate și wellness* ar fi o inițiativă atât a actorilor publici, cât și a celor privați care vor coordona, adapta sau crea politici conectate în scopul de a stimula dezvoltarea unei destinații atractive. Va răspunde unei cereri turistice cu o ofertă bazată pe avantajul competitiv natural al României în domeniul apelor termale. Printre acțiunile recomandate este crearea unei *OMD specializate în domeniul turismului medical și de wellness*.
- Un animator de stațiuni turistice are rolul unui intermediar între aleșii locali și sectorul privat. El promovează și implementează la nivel local participarea la inițiative naționale lansate de Ministerul Turismului, cum ar fi: clusterul balneo-turistic; OMD de turism medical.
- Managerii de destinație care vor fi formați din rândul animatorilor de stațiuni turistice balneare se vor putea apoi specializa fie pe destinații eco-turistice, fie pe destinații balneare și de wellness, căutând să maximizeze sinergiile dintre acestea.

Sursa 24:

Strategia națională de dezvoltare a ecoturismului în România, 2018-2027. Context, viziune, obiective

- Deși în mod tradițional se considera că industria turistică este o activitate cu impact mai redus asupra mediului decât alte industrii, în realitate multe destinații turistice de prim rang au suferit degradări ale calității vieții pentru localnici.
- Pasionații de călătorii au început să se îndrepte spre alte destinații mai puțin cunoscute și alterate de dezvoltare și suprasolicitare. Destinațiile naturale, rurale și ariile protejate au câștigat interesul eco-turiștilor.
- Autoritățile și comunitățile locale au început să acorde atenție recent îmbunătățirii sustenabilității destinațiilor turistice din perspectiva mediului.
- Printre cele 20 de zone etnografice reprezentative din România au fost identificate destinații ecoturistice situate în imediata apropiere a unor arii protejate precum: Țara Moșilor, Țara Hațegului, Maramureș, Ținutul Năsăudului, Vâlcea, Vrancea, Tulcea, Gorj, Bran.
- Pe plan internațional, au fost adoptate criterii de evaluare a destinațiilor turistice verzi și durabile de către diverse organizații precum: Ethical Traveler, EarthCheck, Green Globe, Consiliul Global pentru Turism Durabil, Sustainable Travel International.

- În România, în anul 2012, a fost lansat un sistem de recunoaștere a destinațiilor ecoturistice ce are la bază Criteriile Globale pentru Turism Durabil (GSTC) și Standardul European de Ecoturism (EETLS).
- Totuși, sistemul de atestare a destinațiilor ecoturistice nu este încă oficializat într-un act normativ.
- Destinația ecoturistică are un marketing responsabil, un management durabil, o conștientizare, educare și informare a turiștilor pentru respectarea naturii, utilizează resurse umane locale și presupune adoptarea de măsuri concrete pentru conservarea biodiversității.
- 10 microregiuni au intrat în Rețeaua Națională de Destinații de Ecoturism: Tușnad și împrejurimile; Mara-Cosău-Creasta Cocoșului; Colinele Transilvaniei; Țara Dornelor; Retezat-Țara Hațegului; Pădurea Craiului; Delta Dunării; Ținutul Zimbrilor; Zărnești-Piatra Craiului; Mărginimea Sibiului.
- De asemenea, prin programul "Green Entrepreneurship 2.0 – Dezvoltarea Destinațiilor de Ecoturism din România" (finanțat de Romanian-American Foundation și Fundația pentru Parteneriat) s-a sprijinit ideea înființării unor unități de management al destinației (UMD) pentru 7 viitoare destinații ecoturistice.
- Asociația de Ecoturism din România a realizat o serie de cursuri de pregătire pentru persoanele implicate în administrarea ariilor protejate și UMD-urilor ecoturistice.
- De asemenea, o serie de ONG-uri de acțiune locală au preluat rolul de organizații de management al destinațiilor (OMD) ecoturistice: Asociația Ivan Patzaichin Mila 23, Asociația Geoecologică Accent, Asociația de Turism Retezat (ATR), Asociația Ecoturism Țara Dornelor, Asociația Mioritics, Asociația de Educație și Cultură Outdoor (AECO), Asociația Ecologic, Centrul de Ecologie Montana (CEM), Centrul pentru Arii Protejate și Dezvoltare Durabilă (CAPDD) Bihor, Asociația Kogayon, Asociația Turistică Pro Gheorgheni, Asociația Grupul Ecologic de Colaborare Nera, Asociația pentru Dezvoltare Durabilă Focul Viu, Fundația ADEPT, Asociația Depresiunea Horezu.
- Programul multianual de marketing și promovare turistică și Programul multianual de dezvoltare a destinațiilor, formelor și produselor turistice derulate de Ministerul Turismului sunt alternative eficiente de finanțare a dezvoltării destinațiilor ecoturistice, la fel ca programele de susținere a meșteșugurilor, artizanatului, patrimoniului cultural și de conservare a biodiversității.
- Hotărârea Guvernului nr. 20 / 2012 privind aprobarea Programului multianual de marketing și promovare turistică și Programului multianual de dezvoltare a destinațiilor, formelor și produselor turistice reglementează acest cadru de finanțare de bază.
- Lipsesc: politicile de mediu la nivelul destinațiilor ecoturistice; pregătirea personalului pentru managementul acestor destinații; parteneriatele public-private locale.
- Alte probleme: Amenințările naturale datorate schimbărilor climatice precum inundațiile și torenții de pe versanți reduc interesul turiștilor pentru zone precum Parcul Național Buila-Vânturarița. Epidemiile globale de tipul gripei aviare și peștei porcine africane afectează destinații bazate pe viața sălbatică precum Delta Dunării.
- Trebuie creat cadrul instituțional și asociativ necesar pentru recunoașterea la nivel național și internațional a *criteriilor pentru desemnarea destinațiilor ecoturistice din România*.
- Cele mai avansate în acest proces sunt: Zărnești-Piatra Craiului și Mara-Cosău-Creasta Cocoșului, însă nici ele nu au oficial și formalizat organizații de management al destinației (OMD).
- Alte 8-10 destinații fac eforturi pentru îndeplinirea criteriilor și pentru crearea unor unități de management al destinațiilor (UMD).
- Revizuirea Planurilor de Urbanism General (PUG) și unor regulamente privind transportul ecologic al turiștilor în destinațiile ecoturistice este un proces esențial pentru adaptarea specificului construcțiilor autorizate la cel tradițional și natural.
- Conștientizarea publică și educația sunt componente importante ale procesului de gestionare a ariilor naturale protejate și destinațiilor ecoturistice.
- Produsele și brandurile ecoturistice locale trebuie înglobate într-un *brand ecoturistic național*.

- Element de atractivitate: existența unor destinații și unor produse ecoturistice în apropierea stațiunilor turistice cu profil balnear, montan sau de litoral, ecoturismul oferind turiștilor cazați aici o alternativă de petrecere a timpului liber.