

## CRITERII PENTRU CORECTA DEFINIRE A OPORTUNITĂȚILOR DE DEZVOLTARE A TURISMULUI ÎNTR-UN TERITORIU

**Radu COCEAN**

Universitatea Babeș-Bolyai,  
Facultatea de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor,  
Str. Teodor Mihali, Nr. 58-60 400591, Cluj Napoca, Romania

**ABSTRACT:** *Correct criteria for identifying opportunities to develop tourism in a territory. One of the most (mis)used planning instruments is the SWOT analysis. This article focuses on the concept of opportunities, and:*

- 1. identifies and exemplifies several mistakes planners do when defining opportunities;*
- 2. traces back these mistakes to the difficult translation of a commercial management tool into a territorial planning instrument;*
- 3. draws a list of criteria for the correct identification of opportunities for tourism growth in any territory.*

**Cuvinte cheie:** analiza SWOT, oportunități, planificare, erori, criterii.

### 1. Analiza situației de fapt

Analiza SWOT reprezintă un concept des utilizat în diferitele exerciții de elaborare a unor strategii teritoriale de dezvoltare a turismului. Din păcate, adeseori ea este elaborată în mod greșit, ceea ce reduce utilitatea ei în procesul de planificare.

Unul dintre punctele unde se pot observa cele mai frecvente erori îl reprezintă identificarea oportunităților pe care le are teritoriul din punct de vedere turistic.

Pentru a ilustra cât de ușor se pot întâmpina aici dificultăți, vom extrage și analiza câteva dintre oportunitățile din Strategia de dezvoltare a Municipiului Cluj-Napoca - Anexa 9 Politici comunitare în turism.

Astfel, chiar de la prima vedere, regăsim aici câteva exemple de erori clasice:

- inclusiunea în categoria oportunităților a unor puncte tari:
  - fie pentru că sunt percepute a fi calitativ superioare celorlalte – de exemplu, în analiza mai sus-menționată regăsim menționate ca oportunități: „*diversitatea etno-culturală sporește atracția pentru turiștii străini*” sau „*dezvoltarea resursei umane (mediul academic oferă personal cu o înaltă calificare și servicii de consultanță profesională)*”;
  - fie ca urmare a faptului că anumite elemente-suport (de exemplu, infrastructura) sunt considerate a fi exterioare fenomenului turistic propriu-zis. Astfel, printre oportunitățile menționate în documentul analizat de noi se includ și „*rețeaua de comunicații bine dezvoltată*” și „*aeroportul cu tot mai multe destinații internaționale*”
- necorelarea oportunităților cu punctele slabe - oportunitățile sunt reale doar în măsura în care pot fi efectiv valorificate pornind de la anumite puncte tari ale teritoriului în cauză. Un exemplu elocvent este cel al creșterii interesului turiștilor străini pentru zona de litoral – o tendință care nu poate fi considerată o oportunitate pentru o zonă de șes situată la 200 de km de cea mai apropiată plajă.

În aceste condiții, orice oportunitate inclusă în analiza SWOT trebuie susținută și de anumite puncte tari detaliate în secțiunea aferentă lor. În strategia analizată de noi o asemenea susținere nu există pentru o oportunitate de tipul: *Deschiderea municipiului Cluj-Napoca ca pol de integrare europeană oferă oportunități suplimentare de dezvoltare a municipiului, inclusiv în sectorul turistic, de finanțare și de atragere a investitorilor și a turiștilor.*

- operarea unor confuzii între faza descriptivă (specifică unei analize SWOT) și faza strategică propriu-zisă. Astfel, după identificarea unor puncte tari (resurse turistice deosebite), documentul marchează drept oportunități posibilele amenajări turistice ale acestor resurse – de exemplu: „*Valorificarea superioară a potențialului turistic al municipiului, amenajarea unor zone de agrement, înfrumusețarea imaginii orașului etc., reprezintă oportunități care pot fi exploatate de factorii interesați de dezvoltarea turismului local.*”

Într-un asemenea context, devine imperativ necesară fixarea unor criterii-filtru, cu putere de discriminare ridicată, care să permită planificatorilor identificarea unor oportunități reale, utile pentru definirea strategiilor de dezvoltare a turismului la nivelul teritoriului de referință.

## 2. Definiția conceptului de oportunitate

În literatura de specialitate există numeroase definiții ale acestui concept – unele foarte concise – ca de exemplu:

- *oportunitățile sunt tendințe, forțe, evenimente sau idei de pe urma cărora organizația Dvs. ar putea avea de câștigat* (Keller Johnson, Luecke: 2006, p. 22)
- *oportunitățile reprezintă condiții externe care ajută o organizație să-și îndeplinească obiectivele* (Wikipedia:2009)

sau foarte detaliate, descriind în extenso factorii care pot fi luați în considerare.

Asemenea definiții provin din literatura managementului strategic și au în comun următoarele aspecte:

1. raportarea conceptului de oportunitate la o organizație (de regulă, o firmă);
2. focalizarea pe fenomene, tendințe sau evenimente din mediul extern al respectivei organizații (spre deosebire de punctele tari, care țin de micro-mediul intern al organizației). Într-o asemenea accepție, mediul extern include:
  - macro-mediul de marketing – evoluții economice, sociale, politice, culturale, tehnologice etc. (identificate printr-o analiză de tip PESTLE);
  - micro-mediul extern de marketing – schimbări ale preferințelor sau comportamentelor de consum ale clienților, schimbări de strategie și politică ale concurenților, furnizorilor sau distribuitorilor, schimbări în relația cu autoritățile publice sau publicul larg.
3. accentuarea faptului că aceste fenomene, tendințe sau evenimente vor avea efecte în viitor, efecte care, în unele situații, nu sunt certe, ci doar probabile – ceea ce diferențiază oportunitățile de puncte tari, care există, cu certitudine, în prezent;
4. sublinierea impactului benefic pe care manifestarea acestor fenomene sau tendințe l-ar putea avea asupra implementării de către organizație a misiunii pe care și-a asumat-o – ceea ce diferențiază oportunitățile de amenințări;
5. accentuarea imposibilității în care se află organizația de a facilita sau grăbi manifestarea oportunității, aceasta neaflându-se în sfera sa de control

- (spre deosebire de punctele tari, asupra cărora organizația poate interveni);
6. accentuarea posibilității efective a organizației de a valorifica oportunitatea (în eventualitatea materializării ei) prin utilizarea punctelor sale tari și eliminarea punctelor sale slabe;
7. definirea oportunității fără a indica maniera considerată optimă de exploatare a punctelor tari, respectiv de eliminare a punctelor slabe, etapă ulterioară în procesul de planificare.

### 3. Dificultăți în transpunerea conceptului de oportunitate la nivel de teritoriu

Fiecare dintre cele șapte elemente definitorii ale noțiunii de oportunitate devine problematic atunci când trebuie transpus de la nivel de organizație la nivel teritorial.

Astfel, teritoriul în sine, ca și entitate, este doar un construct conceptual, fără personalitate, fără voință, fără resurse financiare. Personalitatea juridică, voința și resursele aparțin unor instituții care întruchiează acest teritoriu, îl reprezintă în procesul de planificare strategică și elaborează pentru el analiza SWOT.

În aceste condiții:

- **cine este punctul de referință în raport cu care se identifică oportunitățile? Și cum trebuie înțeleasă noțiunea de „fenomene, tendințe sau evenimente din mediul extern, asupra cărora nu se deține controlul“?**

Cu alte cuvinte, al cui mediu extern și al cui control: al teritoriului sau al instituțiilor care îl reprezintă?

Pentru a exemplifica această dilemă, vom lua un exemplu din aceeași Strategie de dezvoltare a Municipiului Cluj-Napoca, care menționează la secțiunea oportunități faptul că „Avantajele climatice oferă posibilități de a atrage turiști în toate anotimpurile”. La momentul actual, nici o organizație din lume nu dispune de mijloacele sau de autoritatea de a influența clima – ca atare, ea trebuie percepută ca un factor asupra căruia nu există un control. În același timp, însă, clima este un element definitoriu al teritoriului, specific acestuia și nu exterior lui. Ca atare, dacă ne referim la instituțiile care reprezintă teritoriul, clima favorabilă e o oportunitate, dacă ne referim la teritoriu în sine, clima e un punct tare...

Problema tinde să se complice și mai mult datorită caracterului partenerial în care sunt elaborate, cel mai adesea, strategiile de dezvoltare a

turismului. Astfel, spre deosebire de strategiile comerciale, elaborate de o organizație unică, exclusiv pentru folosința proprie, strategiile de dezvoltare a teritoriului sunt elaborate de rețele de organizații, pentru a ghida comportamentul tuturor (și a obține, în acest fel, efecte sinergice). Într-un asemenea caz, „granița între organizație și mediu devine, în mod necesar, difuză.” (Karpi, Kokkonen, Lähteenmäki-Smith – 2001, p. 28-29)

Să analizăm următorul exemplu. Strategia de dezvoltare a Municipiului Cluj-Napoca a fost elaborată sub egida Primăriei, în cadrul unui larg parteneriat cu stakeholderi locali (lista completă a acestora fiind anexată la documentul final).

Dacă ar fi să raportăm identificarea oportunităților exclusiv la Primărie, atunci există o serie de fenomene, tendințe sau evenimente care sunt exterioare ei și pe care nu are puterea administrativă de a le influența în mod direct. Exemple în acest sens sunt politicile universităților din zonă, instituții care dispun, prin lege, de autonomie. Din acest punct de vedere, înțelegem de ce oportunitățile menționate în analiza SWOT includ și: *Dezvoltarea municipiului Cluj-Napoca ca principal centru academic-cultural și medical al Transilvaniei, cu o îndelungată tradiție și cu un prestigiu mondial, reprezintă tot atâtea argumente pentru dezvoltarea unui turism cultural-academic în Cluj-Napoca, precum și a așa-zimutului med-turism (turism medical, stomatologic, estetic) – una dintre tendințele actuale, pentru care municipiul Cluj-Napoca reprezintă o destinație favorită.*

Pe de altă parte, nu trebuie uitat faptul că universitățile sunt instituții locale, care își desfășoară activitatea pe teritoriul municipiului Cluj-Napoca; în plus, toate universitățile locale au fost implicate în procesul de elaborare a Strategiei. Ca atare, chiar dacă Primăria, ca factor organizator, nu deține controlul asupra acestor tendințe din mediul ei extern, rețeaua de parteneri care elaborează efectiv strategia controlează aceste fenomene, de natură internă pentru unii dintre membrii ei.

- **natura impactului diferitelor fenomene, tendințe sau evenimente asupra unui teritoriu este mult mai greu de evaluat decât impactul asupra unei organizații.**

Să luăm exemplul „*dării în folosință a autostrăzii Borș-Brașov*” - va atrage ea, într-adevăr, *mai mulți turiști străini, datorită reducerii distanței și duratei călătoriei până în municipiu?* Foarte probabil.

Chiar dacă, însă, acest eveniment viitor va avea cu adevărat un impact pozitiv la nivelul întregului teritoriu al municipiului (luat ca unitate

statistică de referință), impactul intra-teritorial va fi unul diferențiat. Unele unități de cazare vor avea de câștigat, altele s-ar putea să fie dezavantajate de schimbările în direcția fluxurilor de transport și de poziționarea lor relativă la noile infrastructuri. În plus, este posibil ca finalizarea autostrăzii să afecteze fluxurile de turiști străini care apelează acum la transportul aerian pe anumite rute (de exemplu Cluj-Napoca – Budapesta), sau ca o parte din turismul de tranzit să ocolească municipiul din exact același motiv al reducerii distanțelor și timpilor de călătorie.

În plus „*chiar dacă, de regulă, tendințele mediului au interpretări cantitative lipsite de echivoc, ele sunt citite și analizate de către diferiții actori implicați utilizând lentilele propriilor misiuni și strategii.*” (Karpi, Kokkonen, Lähteenmäki-Smith – 2001, p. 29-30).

#### 4. Soluții conceptuale propuse

Analizând definițiile termenului de oportunitate oferite în diverse documente-suport sau toolkit-uri de planificare, găsim anumite răspunsuri utile cu privire la dilemele identificate mai sus – de exemplu, oportunitățile sunt: „*factori externi (în afara regiunii) cu influență pozitivă: orice situație favorabilă care poate fi transformată într-o valoare ce poate concura la atingerea obiectivelor de dezvoltare*” (Bolognini, A., Timpano, F., Popescu, Claudia, Popescu, D.: 2001, p. 45)

Cu toate acestea, dată fiind frecvența erorilor întâlnite în practică, considerăm necesară o listă de criterii definitorii ale oportunităților pentru dezvoltarea turistică a unui teritoriu. O asemenea listă ar acționa ca un filtru: atunci când măcar unul dintre aceste criterii nu este îndeplinit, putem elimina respectivul fenomen sau tendință din lista de oportunități.

Astfel, o asemenea listă de verificare trebuie să includă următoarele filtre:

1. în cazul strategiilor de dezvoltare a turismului, conceptul de oportunitate trebuie raportat la teritoriul de referință și nu la instituțiile care îl reprezintă;
2. oportunitățile vor reprezenta fenomene, tendințe sau evenimente din mediul extern al respectivului teritoriu (compus din tot ceea ce există dincolo de granițele acestuia);
3. pentru a le putea califica drept oportunități, trebuie demonstrat faptul că, dacă se manifestă (existând, însă, o probabilitate ridicată să o facă), aceste fenomene, tendințe sau evenimente vor influența pe viitor dezvoltarea turismului în zonă;

4. oportunitățile selectate trebuie să faciliteze atingerea viziunii comune, împărțite la nivelul teritoriului, privind modul de evoluție a turismului în zonă;
5. este necesar ca nici una dintre instituțiile de la nivelul teritoriului să nu poată facilita sau grăbi manifestarea oportunității, întrucât aceasta nu se află în sfera sa de control;
6. este necesar, însă, ca, în cazul manifestării efective a oportunității, efectele ei pozitive să poată fi valorificate de organizațiile interesate de la nivelul teritoriului, prin exploatarea punctelor tari și eliminarea punctelor sale slabe;
7. oportunitatea trebuie să poată fi definită fără a indica maniera considerată optimă de exploatare a punctelor tari, respectiv de eliminare a punctelor slabe, etapă ulterioară în procesul de planificare.

### BIBLIOGRAFIE

- BOLOGNINI, A., TIMPANO, F., POPESCU, CLAUDIA, POPESCU, D., (2001), *Manual pentru elaborarea Planurilor de Dezvoltare Regionale ale Regiunilor României în concordanță cu cerințele Comisiei UE.* [http://www.adr5vest.ro/attach\\_files/Manual\\_Planuri\\_Regionale1\\_1149587579.08\\_rom.pdf](http://www.adr5vest.ro/attach_files/Manual_Planuri_Regionale1_1149587579.08_rom.pdf)
- KARPPI, ILARI, KOKKONEN, MERJA, LÄHTEENMÄKI-SMITH, KAISA, (2001), *SWOT-analysis as a basis for regional strategies*, Nordregio <http://nordregio.shotcode.no/filer/Files/wp0104.pdf>
- KELLER JOHNSON, LAUREEN, LUECKE, R., (2006), *The Essentials of Strategy*, Harvard Business School Press
- MINTZBERG, H., (2008), *Ascensiunea și declinul planificării strategice*, Ed. Publica
- THOMPSON, A., STRICKLAND, A.J., (1993), *Strategic Management. Concepts and Cases*, Ed. Irwin
- \*\*\* - *Strategia de Dezvoltare a Municipiului Cluj-Napoca* [http://www.primariaclujnapoca.ro/doc/strategie/Strategia\\_Municipiului\\_Cluj\\_Napoca.pdf](http://www.primariaclujnapoca.ro/doc/strategie/Strategia_Municipiului_Cluj_Napoca.pdf)
- \*\*\* - *SWOT Analysis* – Wikipedia - [http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT\\_analysis](http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis)