

STRATEGII DE AFACERI APLICATE
ÎN VEDEREA CREȘTERII SUSTENABILITĂȚII

Alina SUSLENCO, dr., lect. univ.

Facultatea de Științe Reale, Economice și ale Mediului,
Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți

Abstract: *In this paper we analyzed the essence and content of a business strategy applied in the field of tourism in order to increase the sustainability of companies in this field. Thus, in order to achieve competitiveness, world leaders develop competitive business strategies and apply them with particular attention in order to increase it but also to maintain a leading position on the market. Thus, the business strategy is a core of sustainability, of sustainability in the business field and must be applied with special attention but also always adapted to the changes in the market. The research methodology focused on the use of several research methods such as: analysis, synthesis, induction, deduction, abduction, qualitative research. In conclusion, we note that business strategies in the field of tourism contribute beneficially to companies in order to ensure sustainable sustainability, but also to identify certain opportunities and threats that may appear on the market and that can be exploited by companies.*

Keywords: *sustainability, tourism, strategic changes, strategy.*

Când ne gândim la turism, ne gândim în primul rând la persoane care vizitează un anumit loc, adică activitatea de turism implică vizitarea obiectivelor turistice, vizitarea prietenilor și rudelor, luarea unei vacanțe și distracție. Aceștia își petrec timpul liber, angajându-se în diverse sporturi, băi la soare, vorbind, cântând, călărind, turând, citind sau pur și simplu bucurându-se de mediu.

Dacă luăm în considerare subiectul dat, am putea include în definiția turismului o persoană sau un grup de persoane care participă la o convenție, la o conferință de afaceri sau la un alt tip de afaceri, precum și cei care fac un tur de studiu fiind ghidați de un expert sau fac un studiu științific [1, p. 25].

Putem continua să spunem că, în mod evident, turistul este unul care se implică în turism. Turismul implică un anumit mod de petrecere a timpului liber, implică deplasarea unei persoane sau a unor persoane în afara locului lor de reședință normal: proces care implică, de obicei, unele cheltuieli, deși acest lucru nu este neapărat. Cineva cu bicicleta sau drumeții în mediul rural reprezintă exemple de petrecere a timpului liber de către turiști. Multe alte exemple ar putea fi date în care cheltuielile turistului sunt minime. Putem spune, așadar, că turismul este o modalitate de a petrece timpul liber și implică unele cheltuieli de bani în zona în care pleacă turistul [2, p. 125].

Pentru majoritatea oamenilor turismul are o conotație de călătorie, de petrecere a timpului liber și tinde să fie sinonim cu sărbătorile (vacanțe). Acest lucru se reflectă și în dicționare, care se referă în mod obișnuit la turism ca la călătoria pentru plăcere. Pe de altă parte, consiliile de turism și alte organisme interesate de dezvoltarea, comercializarea și coordonarea turismului în țările lor, tind să aibă o viziune mai largă; pentru ei turismul înseamnă călătoria în care turiștii manifestă cele mai multe scopuri, cu asemenea excepții precum călătoriile la muncă, migrarea și ca parte a activităților locale și de cartier [4].

Turismul este un domeniu viabil, complex, care necesită de a fi analizat, planificat și monitorizat, deoarece este un domeniu în care oamenii călătoresc, în care viața lor trebuie să fie în siguranță. De aceea, cele mai multe țări ale lumii aplică un sistem bine organizat de planificare a activității turistice în țările respective. Acest aspect este unul extrem de important, deoarece operatorii turistici trebuie să fie organizați astfel încât să presteze servicii în conformitate cu așteptările turiștilor, dar și să satisfacă necesitățile lor la maxim.

Criticii sistemelor de planificare formală susțin că trăim într-o lume în care incertitudinea, complexitatea și ambiguitatea domină și în care evenimentele de mici șanse pot avea un impact mare și imprevizibil asupra rezultatelor.

În astfel de circumstanțe, chiar și cele mai atent gândite planuri strategice sunt predispuse la a fi inutile prin schimbări rapide și neprevăzute. Într-o lume imprevizibilă, există factori care pot răspunde rapid la schimbarea circumstanțelor și modifică strategiile organizației în consecință [4, p. 89].

Cel mai simplu, strategiile ajută la explicarea lucrurilor pe care managerii și organizațiile le fac. Aceste acțiuni sau activitățile sunt proiectate și desfășurate pentru a îndeplini anumite scopuri desemnate, unele dintre acestea pe termen scurt în natură, altele pe termen mai lung. Organizația are o direcție și un scop larg, care ar trebui să fie întotdeauna clar, articulat și înțeles și care uneori va fi rezumat sub forma unei declarații a misiunii firmei [7, p. 242].

Strategiile sunt mijloacele sau „planul de joc” prin care misiunea întreprinderii turistice este pusă în practică și obiectivele, atinse.

Când vorbim despre tipuri de strategii, este aproape imposibil să nu menționăm acele abordări aduse de Porter și Ansoff.

Michael Porter determină trei tipuri majore de strategii generice de afaceri:

- reducerea costurilor;
- diferențierea produselor sau a serviciilor;
- focalizarea.

Pe de altă parte, strategia de focalizare poate fi focalizarea diferențierii și reducerea costurilor. Strategiile generice așa cum sunt prezentate de Porter sunt prezentate în figura 1.



Figura 1. Tipologia strategiilor din domeniul turistic după M. Porter

Sursa: elaborată în baza [6, p. 84]

Ideea principală din spatele strategiei de reducere a costurilor este capacitatea companiilor turistice de a produce cu costuri mai mici în comparație cu concurenții lor. Poate să varieze baza pe care companiile turistice pot reuși să producă cu costuri mai mici în funcție de industrie și de capacitățile companiei în sine.

Din acest punct de vedere, utilizarea de economii de scară, accesul la materii prime la un cost mai mic, tehnologia sunt unii dintre factorii care pot permite companiilor turistice implementarea strategiei de reducere a costurilor.

Conform strategiei de diferențiere, compania turistică încearcă să se diferențieze de concurenții săi. Numeroasele elemente de diferențiere se pot utiliza, dar nu se limitează la caracteristicile produsului în sine, capacitățile companiei de a comercializa produsul, capacitățile companiei de a distribui produsul către clienți.

Ideea principală a strategiei de focalizare este utilizată de companiile turistice în momentul în care ele se focusează pe un anumit segment, de exemplu, oferirea pachetelor turistice pentru valorificarea turismului intern. Cu alte cuvinte, compania turistică ar trebui să determine nișele specifice de piață în care urmează să concureze și să fie mai bună decât alte companii turistice din această nișă de piață. Din acest punct de vedere, focalizarea asupra costurilor și diferențierea ar fi două abordări principale pentru companie.

Fiecare strategie generică este fundamentată pe o abordare diferită pentru crearea și susținerea avantajelor competitive, combinând tipul de avantaj competitiv pe care îl urmărește o firmă turistică și scopul obiectivului său strategic.

De obicei, o firmă turistică trebuie să facă o alegere din cele 4 tipuri de strategii, să le combine. Beneficiile de optimizare a strategiei unei firme turistice pentru un anumit segment

țintă (focalizarea) nu poate fi obținută dacă o firmă se concentrează pe mai multe segmente, de exemplu, realizează strategia de diferențiere.

Cercetătorul Porter menționează în lucrările sale că, uneori, o firmă turistică poate fi capabilă să creeze două unități comerciale în mare parte separate cu aceeași entitate corporativă, fiecare cu o strategie generică diferită [6, p. 85].

Un alt cercetător din domeniul managementului strategic, Ansoff, introduce, pe de altă parte, matricea lui Ansoff, conform căreia, se identifică patru tipuri principale de strategii care pot fi implementate de organizațiile de afaceri pentru a obține oportunități de creștere:

- penetrarea pieței;
- dezvoltarea produselor;
- dezvoltarea pieței;
- diversificarea.

Matricea lui Ansoff este prezentată în figura 2.

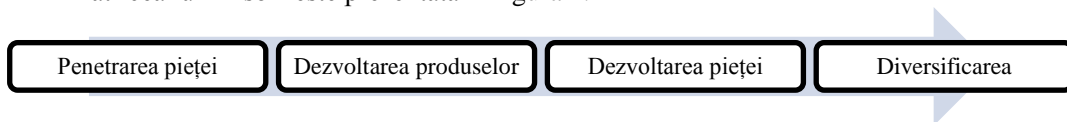


Figura 2. Matricea lui Ansoff
Sursa: elaborată în baza [3, p. 187]

Strategia de penetrare a pieței impune companiei să încerce să obțină o cotă crescută pe piețele existente cu produsele existente.

Conform strategiei de dezvoltare a produsului, compania încearcă să obțină o cotă crescută pe piețele existente, dar, prin oferirea de produse noi, îmbunătățite.

Strategia de dezvoltare a pieței implică faptul că compania își va crește cota de piață oferindu-și produsele existente pe piața nouă.

Pe de altă parte, în conformitate cu strategia de diversificare a companiei, ar trebui oferite produse noi pe piețe noi.

Studiind metodele existente din literatura de specialitate în vederea elaborării strategiilor, putem evidenția următoarele metode de bază care se desprind din analiza modelelor de planificare clasică și modernă.

Metodele de elaborare a strategiilor sunt prezentate în figura 3.

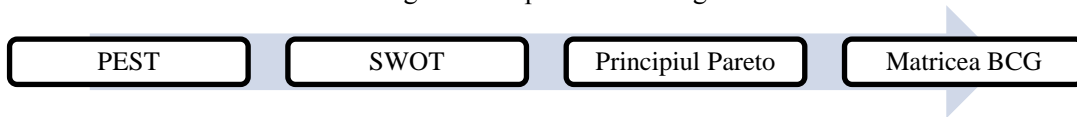


Figura 3. Metode clasice de elaborare a strategiilor
Sursa: elaborată de autor

În continuare vom analiza aceste metode. PEST este o metodă ce presupune analiza factorilor externi precum factorul politic, economici, social și tehnologic.

SWOT este metode de analiză a mediului intern a firmei și anume punctele forte, slabe, oportunități, amenințări.

Principiul Pareto menționează că 20% din resurse alocate corect pot genera 80% din performanța economică a firmei.

Matricea BCG este o matrice elaborată de Boston Consulting Grup, ce împarte produsele întreprinderii în 4 categorii distincte, precum:

1. Pietre de moară – sunt produsele care au și o cotă de piață redusă și manifestă o creștere a cotei de piață reduse.
2. Vaci de lapte – sunt produsele care ocupă o cotă de piață mare și au un potențial mare de creștere.
3. Dileme – acele produse care ocupă o cotă de piață scăzută dar au o creștere de piață mare.
4. Stele – sunt acele produse care ocupă o cotă mare de piață și implică o creștere mare [10].

Cercetătorii Evans, Campbell și Stonehouse determină posibilitățile de implementare a strategiilor lui Porter în turism [2, p. 75].

În continuare vom explica posibilitatea de aplicare a strategiilor lui Porter în domeniul turistic [9].

În baza datelor Tabelului 1, se pot observa anumite exemple concrete în care lideri mondiali în domeniul turistic utilizează anumite strategii din domeniul turistic precum:

- lider prin costuri;
- diferențiere;
- focusare.

Firmele din domeniul turistic aplică fiecare din aceste 3 strategii generale existente, propuse de către Porter, pentru a putea fi competitivi și a putea satisface necesitățile pieței.

Tabelul 1. Studii cu privire la aplicarea strategiilor în companiile turistice

Tipul de strategie	Posibilitatea de aplicare
Lider prin costuri	<ul style="list-style-type: none"> - Reducerea costurilor prin copiere, mai degrabă decât prin caracteristicile de proiectare a produselor. De exemplu, un operator de turism ar putea copia designul și funcțiile unui site web dezvoltat de un concurent; - Folosind resurse mai puțin costisitoare. De exemplu, Jet, compania aeriană, poate scădea costurile prin înlocuirea resurselor operaționale sub formă de tehnologie computerizată pentru a face rezervările; - Producerea de produse fără „frills”, reducând astfel costurile forței de muncă și sporind productivitatea forței de muncă. De exemplu, așa-numitele companii aeriene low cost precum Southwest, Companiile aeriene din Statele Unite și Ryanair, EasyJet, Go și Buzz din Marea Britanie au eliminat caracteristicile suplimentare ale produsului conducând astfel la reducerea personalului; - Realizarea economiilor de scară prin vânzări de volum mare, probabil, bazate pe publicitate și promovare, permițând răspândirea costurilor fixe ridicate ale investițiilor în tehnologia modernă peste un volum mare de ieșire. De exemplu, LastMinute.com și-a promovat rezervarea cu întârziere; - Localizarea activităților în zonele în care costurile sunt reduse sau ajutoarele guvernamentale, precum subvenția. De exemplu, British Airways a localizat centre de apel la periferia locațiilor din Marea Britanie, cum ar fi Newcastle și Glasgow, unde au o muncă abundentă destul de ieftină disponibilă.
Diferențiere	<ul style="list-style-type: none"> - Prin crearea de produse care sunt superioare concurenților în virtutea proiectării, tehnologiei, performanței etc. De exemplu, doar două companii aeriene, Air France și British Airways, sunt capabile să ofere zboruri care traversează Atlanticul în mai puțin de patru ore, deoarece sunt singurele companii aeriene care prezintă aeronave supersonice Concorde în flotele lor. - Oferind un nivel superior de servicii. De exemplu, un lanț hotelier de lux, cum ar fi Mandarin-orientală (care operează în mare parte în Asia de Sud-Est) se diferențiază prin oferirea unui nivel foarte ridicat al serviciilor, ceea ce se realizează prin raportul dintre personal și oaspeți. - Prin accesul la canale de distribuție superioare. De exemplu, un lanț multiplu de Agenții de turism care au fost înființate de ceva timp ar fi putut să dezvolte o rețea de sucursale în locații primare de vânzare cu amănuntul pe care ar trebui să-l acumuleze ceva timp și cheltuieli pentru un nou venit. - Creând un nume puternic de brand prin design, inovație, publicitate. De exemplu, dezvoltarea de către American Airlines a celui mai mare program de zboruri frecvente din lume (American Advantage) creează o loialitate pentru acesta. - Prin promovarea produsului distinctiv sau superior. De exemplu, „Îmi place New York”, „Glasgow’s Miles Better ” și „British Airways” au fost exemple de succes de promovare care au evidențiat caracteristicile distinctive ale produselor sau destinațiile respective.

Focusare	<ul style="list-style-type: none"> - Concentrarea pe un anumit grup de cumpărători. Contiki, de exemplu, comercializează tururi focalizându-se pe australieni și neozeelandezii de 18-35 ani. - Specializarea în anumite destinații geografice. De exemplu, Sunvil Holidays, un mic operator de turism specializat în Marea Britanie, care a fost fondat și este încă deținut de un antreprenor greco-cipriot. Deși acum s-a diversificat în alte domenii, compania este capabilă să concureze cu rivalii mai mari pe piață pentru vacanțele în Cipru folosind cunoștințe aprofundate despre destinație și o rețea de contacte. - Găsirea beneficiilor căutate de un anumit grup de cumpărători. De exemplu, compania PGL din Marea Britanie oferă vacanțe copiilor care oferă o gamă largă de activități organizate la un preț all-inclusive.
----------	---

Sursa: elaborat în baza [9]

Posibilitatea de aplicare a strategiilor în domeniul hotelier este redat în figura 4.

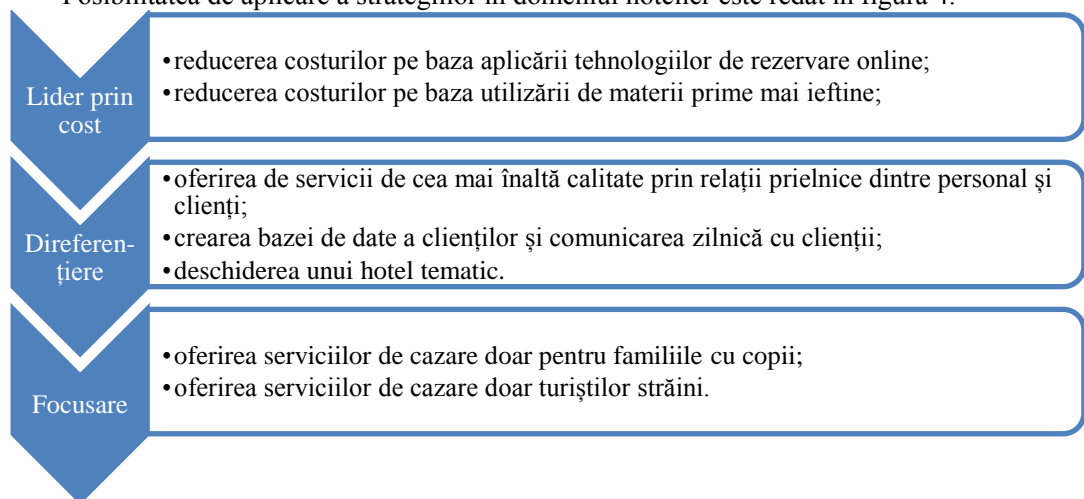


Figura 4. Posibilități de aplicare a strategiilor lui Porter în domeniul Hotelier

Sursa: elaborată de autor

Conform studiilor făcute de cercetătorii din domeniu, Wu, Hsiao și Tsai, în anul 2008, au realizat o analiză a sectorului hotelier din Taiwan dintr-o perspectivă dublă: macro și microeconomică. Studiul lor realizat asupra unui eșantion de 56 de hoteluri internaționale a avut ca scop principal identificarea implicațiilor legate de dezvoltarea sectorului hotelier și a concurenței folosind o abordare duală. În primă fază s-a luat în considerare venitul operațional, ca factor al dezvoltării sectorului, iar apoi eficiența operațională definită ca un factor al performanței hotelurilor. Rezultatele acestei cercetări au demonstrat că hotelurile pot să obțină performanțe superioare, dacă implementează o strategie de diferențiere sau o strategie de focalizare¹.

Firmele care urmăresc strategia costurilor reduse vor face tot posibilul pentru a realiza produse sau a presta servicii la cele mai mici costuri. Scopul acestor firme este de a vinde produsele și serviciile astfel obținute unui număr cât mai mare de clienți. Așa cum au arătat Harrison și Enz, mulți hotelieri urmăresc să realizeze un echilibru între costurile reduse și diferențiere. În cadrul sectorului hotelier este dificilă punerea în practică a unor strategii „pure”, asta pentru că o cameră curată și un anumit nivel al confortului reprezintă deziderate pentru orice unitate de cazare. Odată ce standardele minimale de calitate sunt atinse, diferențierea poate apărea astfel încât hotelierii să ofere mai mult decât o cameră curată și confortabilă.

Strategia de diferențiere se bazează pe convingerea clienților că produsul oferit este superior față de cel al concurenților. Diferențierea poate fi bazată pe caracteristici premium ale produselor sau pur și simplu pe crearea unei percepții în rândul clienților, potrivit căreia produsul

¹ https://www.amfiteatruconomic.ro/temp/Articol_1352.pdf

este superior. Cheia succesului o reprezintă dorința clienților de a plăti un preț mai mare pentru caracterul unic al unui produs, preț care să acopere costurile de realizare ale acestuia. Exemple de hoteluri care urmăresc implementarea strategiei de diferențiere sunt lanțurile Marriott și Hilton care oferă servicii de o înaltă calitate turiștilor. Strategia de focalizare este specifică firmelor care se adresează unui segment de clienți și nu întregii piețe. Astfel, un grup de clienți este identificat pe baza unor criterii, precum vârsta, nivelul veniturilor, stilul de viață, sex sau alte caracteristici demografice [3, p. 248].

Strategiile de focalizare, la rândul lor, se pot baza pe diferențiere, costuri reduse sau oferirea celei mai bune alternative. Cu toate acestea, strategiile de focalizare care au la bază reducerea costurilor sunt extrem de rare în sectorul hotelier, întrucât este dificilă satisfacerea unui anumit segment de turiști fără practicarea anumitor forme de diferențiere (Harrison și Enz, 2005). În sectorul hotelier, Four Season este un bun exemplu de focalizare pe segmentul de clienți cu nevoi aparte, în timp ce Burj Al Arab din Dubai este un hotel care se poziționează pe piață ca adresându-se turiștilor de elită [8].

Cercetând tipologia strategiilor de afaceri, am observat că fiecare unitate, pensiune, agenție, hotel își poate alege una sau mai multe strategii prin care să obțină succesul pe piață.

Dacă ar fi să facem referire la domeniul hotelier, atunci putem remarca că marile lanțuri hoteliere au strategii de afaceri bine constituite, focalizate pe obținerea competitivității, pe menținerea poziției de lider pe piață.

Dacă ar fi să facem o analiză a unei strategii de afaceri din cadrul marilor lanțuri hoteliere, evident vom utiliza în calitate de exemplu cel mai mare lanț hotelier din lume *Hotelul Marriott*, marea rețea de hotele americane, care se concentrează pe obținerea succesului, punând un mare accent pe 3 factori de bază, redați schematic în figura 5.

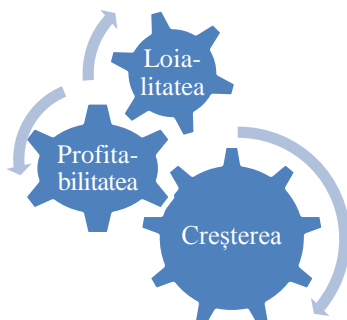


Figura 5. Factorii de succes din cadrul Lanțului hotelier Marriott

Sursa: elaborată în baza strategiei de afaceri a hotelului Marriott [11]

Din cadrul figurii 5 observăm că *Hotelul Marriott* pune un accent mare pe creștere, profitabilitate și loialitate care se dau dovadă a fi factori interconexi care se corelează.

Analizând strategia de afaceri a *Hotelului Marriott*, putem remarca că acest mare lanț hotelier implementează strategia de diferențiere.

Această strategie este una simplă și implică:

1. Social media simplă: vrem să devenim un forum pentru dialog și să fim mai relevanți pentru noile generații de turiști (generațiile X și Y);
2. Diferențierea brandului = Investiții în inovare (Hotel JW Marriott MarquisDubai și MOXY Hotels);
3. Puterea portofoliului = Construim loialitatea cu cea mai convingătoare familie de branduri;
4. Lider în tehnologie = Conexiuni puternice între personal și clienți;
5. Preferințele proprietarului = Generarea de plusvaloare în hotelurile proprii și cele franchisate;
6. Creștere globală = a „amprentei proprii” și a profitabilității [11].

Dacă ar fi să facem o analiză a strategiei de afaceri a altui mare Lanț Hotelier Hilton, trebuie să remarcăm că factori de succes din cadrul Grupului hotelier Hilton sunt redați în figura 6.

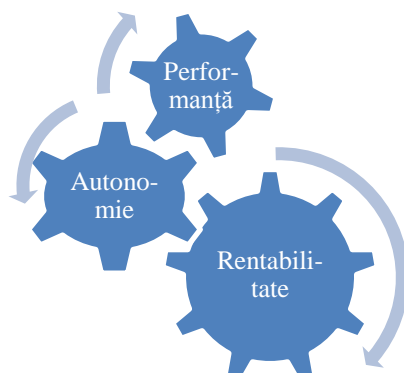


Figura 6. Factorii de succes din cadrul Lanțului Hotelier Hilton
Sursa: elaborată în baza strategiei de afaceri a hotelului Hilton [12]

Dacă ar fi să analizăm strategia de afaceri a hotelului Hilton, putem remarca că acest lanț hotelier implementează strategia de diferențiere, prin:

1. diferențierea prin brand;
2. diferențierea prin calitate;
3. diferențierea prin comunicare.

În concluzie, remarcăm că, pentru a obține o performanță ridicată și pentru a putea obține poziția de lider pe piață în domeniul hotelier, este necesar de a implementa o strategie de afaceri bine fundamentată cu identificarea clară a factorilor de succes. Pe baza studiilor din domeniu, s-a demonstrat că, pentru a fi lider pe piață și a putea menține acest avantaj competitiv, este necesar de a implementa o strategie de diferențiere care va genera succes și va fundamenta avantajul competitiv al hotelului.

Bibliografie:

1. CHANDLER, A.D. *Strategy and structure:chapter in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962
2. EVANS, N., CAMPBELL, D., STONEHOUSE, G. *Strategic Management for Travel and Tourism*. Oxford: Elsevier, Butterworth-Heineman, 2006
3. JOHNSON, G., SHOLES, K., WHITTINGTON, R. *Exploring Corporate Strategy*. Eighth edition. Essex: Prentice Hall / Financial Times, 2008
4. MAHAJAN, S. Input-Output: Concentration ratios for businesses by industry in 2003. In: *Economic Trends*. 2005, N. 624 November [online] [citat 10.09. 2020]. Disponibil: <http://www.ons.gov.uk/>
5. NISKANEN, A., BILL, S., PEKKA, O. et al. *Entrepreneurship in the Forest Sector in Europe*. Joensuu: University of Joensuu, Faculty of Forestry. 127 p. ISBN: 978-952-458-943-7
6. PORTER, M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press, 2008
7. THOMPSON, J., MARTIN, F. *Strategic Management: Awareness and Change*. Fifth edition. Thomson Publishing, 2005
8. *Practici privind managementul strategic în domeniul hotelier din România* [online] [citat 10.09. 2020]. Disponibil: https://www.amfiteatruconomic.ro/temp/Articol_1352.pdf
9. *Business strategies in tourism* [online] [citat 10.09. 2020]. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/260845056_BUSINESS_STRATEGIES_IN_TOURISM
10. *Metode de analiza a mediului de afaceri* [online] [citat 10.09. 2020]. Disponibil: <https://strategii.wordpress.com/analiza-mediului-concurrential/metode-si-tehnici-deanaliza/matricea-bcg>
11. *Strategia de afaceri a hotelului Marriot* [online] [citat 10.09. 2020]. Disponibil: <http://docshare01.docshare.tips/files/21700/217008384.pdf>
12. *Strategie Hilton* [online] [citat 10.09. 2020]. Disponibil: https://www.economica.net/transilvania-trek-cu-double-tree-by-hilton-in-portofoliu-vrea-sa-semneze-cu-inca-trei-hoteli-in-acest-an_180073.html