



Turismul ca sistem economic și de dezvoltare teritorială

O explorare a rolului turismului în transformarea economică și dezvoltarea regională a Republicii Moldova

Turismul: Un sector multidimensional cu impact profund

Turismul în Republica Moldova reprezintă un sector cu multiple dimensiuni – economice, sociale și culturale – aflat într-o etapă incipientă dar cu un potențial considerabil de dezvoltare. În perioada 2016-2018, contribuția directă a turismului la PIB s-a situat la aproximativ 0,6%, o cifră modestă comparativ cu standardele internaționale.

Totuși, această situație ascunde oportunități semnificative: dezvoltarea strategică a turismului poate genera creștere economică regională, poate crea locuri de muncă diversificate și poate oferi stimulente pentru investiții în infrastructură vitală.

Impact strategic

Turismul atrage valută externă prin turismul internațional și susține afacerile locale prin cheltuieli de turism intern, contribuind la coeziunea socială și îmbunătățirea calității vieții comunităților.



Prioritate strategică națională

Guvernul Republicii Moldova a integrat turismul ca prioritate în agenda sa strategică, elaborând documente programatice esențiale precum Strategia „Turism 2020” pentru perioada 2014-2020 și Programul Strategic Turism-2030. Aceste inițiative vizează transformarea țării într-o destinație turistică competitivă și durabilă pe plan internațional.

Introducerea noilor politici publice urmărește valorificarea holistică a tuturor resurselor disponibile – naturale, culturale și umane – printr-o coordonare eficientă a actorilor publici, privați și din sectorul neguvernamental.

Turismul și dezvoltarea economică

10%

PIB mondial

Ponderea sectorului călătoriilor și turismului
în economia globală în 2024

357M

Locuri de muncă

Aproximativ 1 din 10 locuri de muncă la nivel
mondial sunt generate de turism

0.6%

PIB Moldova

Contribuția actuală a turismului, cu
potențial semnificativ de creștere

Beneficii economice multiple ale turismului



Turismul generează beneficii economice prin multiple canale simultane. La nivel global, sectorul demonstrează o putere economică impresionantă, contribuind cu peste 10% la PIB-ul mondial.

În Republica Moldova, deși datele statistice actuale arată o contribuție minoră, autoritățile recunosc existența unui potențial de creștere substanțial care trebuie valorificat pentru relansarea economiei naționale.

Efectul multiplicator în economiile locale



Cheltuieli turistice

Cazare, alimentație, transport, ghidaj și activități recreative



Cerere locală

Generarea de cerere pentru producători și furnizori autohtoni



Impact economic

Bunuri tradiționale, suveniruri și produse agroalimentare locale

Industria turismului contribuie semnificativ la PIB-ul unei țări prin consumul intern de servicii turistice și prin încasările din turismul internațional, creând un ciclu virtuos de dezvoltare economică.

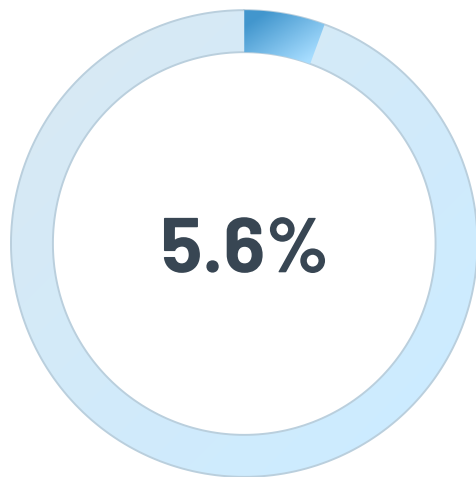


Modernizare și digitalizare

Monitorizarea politicilor publice relevă că planurile de dezvoltare turistică, inclusiv Planul de Creștere susținut de Uniunea Europeană, pun accent puternic pe modernizarea infrastructurii și digitalizarea serviciilor turistice pentru creșterea atractivității destinațiilor.

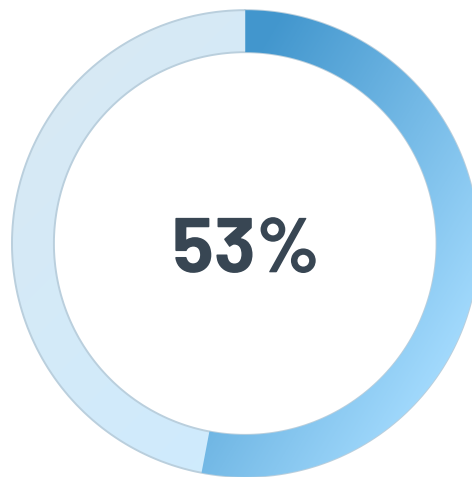
În această strategie integrată, turismul este privit ca o componentă esențială a dezvoltării locale și regionale, generând pe termen lung beneficii economice și sociale pentru comunitățile locale, stimulând investițiile și creând alternative de venit pentru populație, în special prin turismul rural și antreprenoriatul local.

Dinamica pozitivă a fluxurilor turistice



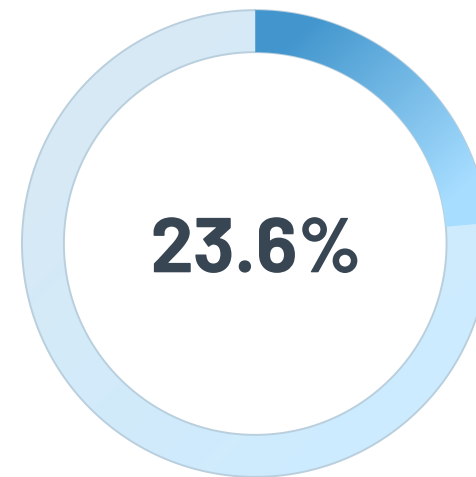
Creștere totală 2023

Numărul total de turiști în Republica
Moldova



Turism receptor

Cea mai mare dinamică de creștere
înregistrată



Turiști cazați

Creștere în primele 9 luni din 2024 față de
2023

Aceste evoluții pozitive indică un avans susținut al turismului moldovenesc, reflectat în veniturile crescute ale agenților economici – de la pensiuni și restaurante până la servicii de transport – și în dezvoltarea diversificată a peisajului turistic național.



🔗 CAPITOLUL 2

Lanțul valoric al turismului

Turismul generează valoare adăugată pe multiple paliere printr-un lanț valoric extins și complex. Lanțul valoric turistic include furnizori de servicii diverse care interacționează pentru a crea experiența completă a turistului.

Componentele lanțului valoric turistic



Transport

Aviatic, rutier și feroviar pentru mobilitatea turiștilor



Cazare

Hoteluri, pensiuni, hosteluri și unități rurale



Alimentație

Restaurante, cafenele și unități gastronomice



Servicii ghidaj

Ghizi și operatori locali specializați



Producători

Agroalimentari, artizani și vinificatori

Gestionarea eficientă creează valoare

„Lanțul valoric turistic este lung și, dacă este gestionat eficient, locurile de muncă și valoarea adăugată se creează la fiecare verigă.”

— *Banca Mondială*

În practică, această afirmație înseamnă că turismul poate stimula industrii conexe multiple: de la vinificatori care găzduiesc degustări pe renumitul drum al vinului moldovenesc, la meșteșugari și producători agricoli ce aprovizionează unitățile de cazare rurale cu produse autentice.

Experiența completă a unui turist – de la momentul rezervării, trecând prin transport la destinație, masă și divertisment – se traduce într-un flux de venituri ce beneficiază sectoare economice locale diverse și interconectate.



Consolidarea lanțului valoric în Moldova

În Republica Moldova, lanțul valoric turistic este în curs de consolidare activă. Investițiile recente vizează extinderea rețelei de pensiuni agroturistice și crearea de rute tematice diversificate – vitivinicole, eco-turistice și culturale – pentru ca mai mulți actori să colaboreze la dezvoltarea produselor turistice complexe.

01

Standardizare și certificare

Implementarea standardelor de calitate pentru servicii turistice

02

Formare profesională

Dezvoltarea competențelor personalului din industria turistică

03

Digitalizare

Platforme online de rezervări și promovare digitală

04

Parteneriate locale

Clustere turistice și colaborări între agenți și producători

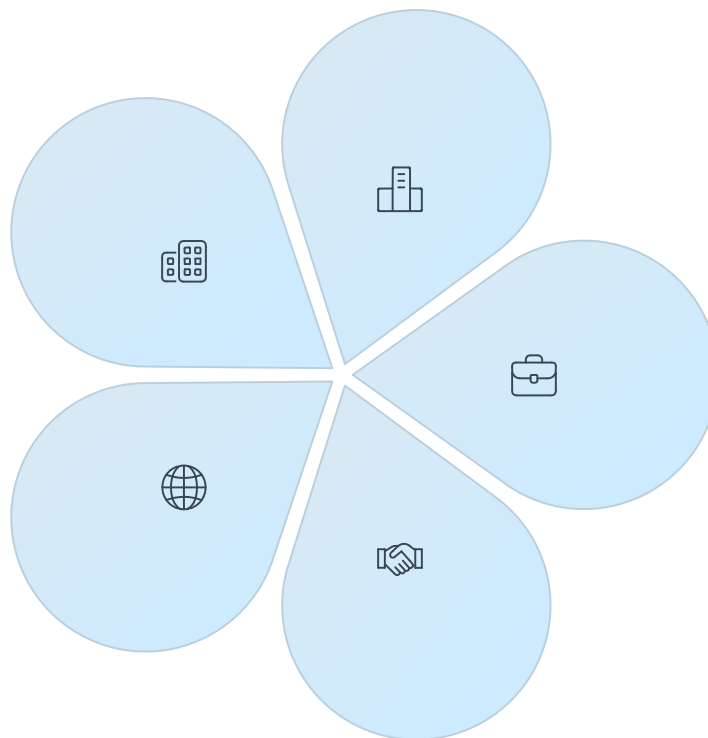
Stakeholderi și relații public–privat–ONG

Succesul în turism depinde fundamental de o abordare integrată care implică coordonarea eficientă a tuturor stakeholderilor din sector. Această coordonare creează sinergii și maximizează impactul investițiilor și inițiativelor.

Ecosistemul stakeholderilor în turism

Autorități centrale
Ministere (Cultură, Economie, Transport)

Parteneri internaționali
UE, USAID, bănci de dezvoltare



Autorități locale
Consilii raionale și primării (APL)

Sector privat
Hotelieri, agenții, operatori transport

ONG-uri
Asociații profesionale și de turism

Exemplu de succes: Portal [Moldova.travel](https://moldova.travel)

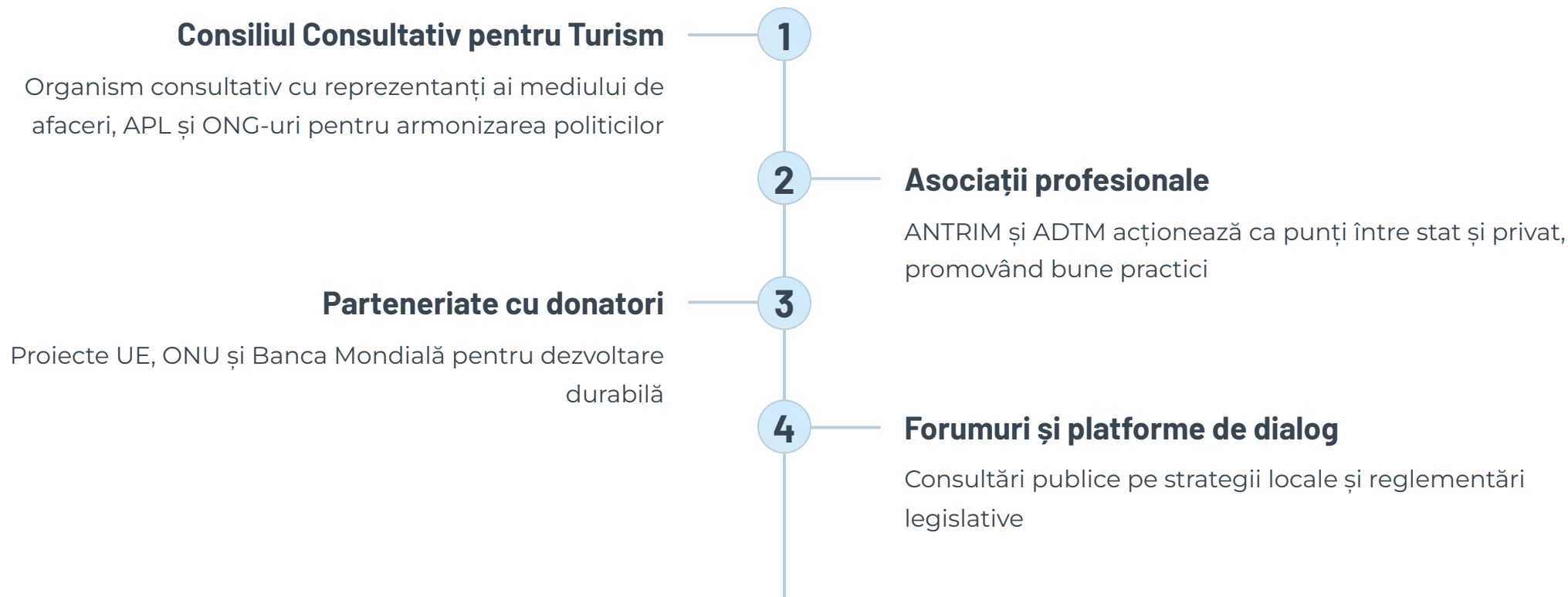


Lansarea portalului național de turism Moldova.travel reprezintă un exemplu concret și de succes al parteneriatului public-privat în domeniul turismului moldovenesc.

Dezvoltat prin efortul comun al Asociației Naționale de Turism Receptor și Intern (ANTRIM), Ministerului Culturii, Agenției de Investiții și proiectelor finanțate de USAID, Suedia și UK, acest portal demonstrează puterea colaborării intersectoriale.

Platforma oferă un instrument modern de promovare digitală a țării ca destinație turistică, furnizând informații complete și unelte de marketing online accesibile la nivel global.

Mecanisme de colaborare multi-nivel





Proiectul Transdanube: Colaborare regională

Proiectul Transdanube, finanțat de Uniunea Europeană, împreună cu Asociația de Dezvoltare a Turismului din Moldova (ADTM), a studiat și promovat turismul în sudul Republicii Moldova, implicând autorități locale din Cahul, Cantemir, Taraclia și Găgăuzia ca parteneri strategici.

Această inițiativă demonstrează cum ONG-urile și autoritățile publice locale pot colabora eficient în domeniul marketingului regional și conservării patrimoniului natural și cultural.

Rolurile complementare ale stakeholderilor

Autoritățile publice

Stabilesc cadrul legislativ și politic (strategii naționale, reglementări pentru clasificare, subvenții și stimulente fiscale)

Sectorul privat

Furnizează investiții directe și expertiză de piață, dezvoltă produse turistice inovatoare și asigură servicii de calitate

ONG-uri și asociații

Contribuie prin advocacy, inițiative de instruire profesională și programe de formare pentru ghizi și manageri de destinație

Comunități și mediul academic

Asigură sustenabilitatea prin protecția mediului și patrimoniului, cercetare și dezvoltare de concepte noi

Rolul APL și OMD

Autoritățile publice locale și Organizațiile de Management al Destinației reprezintă pilonii dezvoltării turistice teritoriale durabile și competitive.

Responsabilitățile cheie ale APL

1

Infrastructură locală

Drumuri de acces, iluminat public, rețele de utilități și servicii comunale

2

Protejarea resurselor

Situri naturale, monumente istorice și patrimoniu cultural administrat local

3

Climat investițional

Taxe locale competitive și facilități pentru investitori

4

Planificare strategică

Elaborarea de strategii locale și atragere de fonduri





Studiu de caz: Strategia Chișinău 2022-2026

Strategia „Chișinău – capitală turistică 2022–2026” demonstrează implicarea activă a unei autorități publice locale în planificarea turistică sistematică. Realizată de Primăria Chișinău împreună cu ANTRIM și experți din mediul academic și privat, strategia stabilește obiective concrete și prioritare.

Infrastructură de cazare

Dezvoltarea și diversificarea opțiunilor de cazare în municipiu

Evenimente culturale

Calendar anual de festivaluri și manifestări turistice

Semnalizare turistică

Sisteme moderne de informare și orientare pentru vizitatori

Tururi ghidate

Programe diversificate de vizitare a capitalei

Conceptul Organizațiilor de Management al Destinației

Organizațiile de Management al Destinației (OMD) sunt structuri apolitice, constituite de regulă ca asociații public-privat, menite să administreze dezvoltarea turistică coordonată într-o zonă geografică bine definită.



Definiție OMD

OMD-urile reprezintă o formă de gestionare a destinațiilor turistice care permite dezvoltarea turismului prin colaborarea dintre autoritățile locale și operatorii din industrie, alături de asociații, instituții de învățământ și organizații interesate de promovarea turismului.

Funcțiile strategice ale OMD-urilor

Planificare strategică
Elaborarea de planuri și obiective de dezvoltare

Sustenabilitate
Dezvoltare durabilă și responsabilă



Promovare coordonată
Marketing unitar al destinației

Dezvoltare produs
Crearea de produse turistice integrate

Consolidare actori
Unirea eforturilor stakeholderilor locali

Modele de succes: Experiența României

Vizite de studiu în România, în special în regiunea Țara Dornelor, au avut ca scop preluarea de bune practici privind statutul legal al OMD-urilor ca parteneriat public-privat funcțional.

OMD Țara Dornelor funcționează ca parteneriat de utilitate publică și colaborează sistematic cu administrațiile locale și antreprenorii în promovarea sustenabilă a zonei, oferind un model replicabil pentru Republica Moldova.



Pilotul OMD „Plaiul Codrilor”

În octombrie 2024, Republica Moldova a marcat un moment istoric prin pilotarea primului Organizație de Management al Destinației - OMD „Plaiul Codrilor”. Această inițiativă reprezintă prima încercare sistematică de organizare a unui management integrat local al turismului în țară.

Proiectul pilot demonstrează angajamentul autorităților de a implementa mecanisme moderne de coordonare între sectorul public, privat și comunități în vederea dezvoltării coerente a destinațiilor turistice moldovenești.



Sinergia APL-OMD pentru dezvoltare



APL creează cadrul

Infrastructură, legislație locală și facilități



OMD coordonează

Actori diverși în strategii comune



Rezultate

Produse competitive și dezvoltare durabilă

Prin această cooperare structurată se urmărește sporirea eficienței investițiilor locale, atragerea susținută de turiști și crearea unor produse turistice competitive – rute tematice, festivaluri culturale și oferte integrate ecologice.

CONCLUZII

Turismul: Motor de dezvoltare teritorială

Turismul reprezintă un sistem economic integrat cu multiple legături asupra dezvoltării teritoriale. Chiar dacă în prezent contribuția sa la PIB este modestă (0,6%), potențialul este recunoscut oficial, sectorul turistic fiind înscris în planurile de dezvoltare naționale și regionale, inclusiv în Planul de Creștere și Strategia națională 2030.



Recomandări strategice pentru dezvoltare



Consolidarea parteneriatelor public-privat

Crearea de platforme de dialog permanent (consilii consultative, forumuri sectoriale) între Guvern, APL și industrie; încurajarea proiectelor PPP de marketing și infrastructură



Promovarea OMD-urilor

Recunoaștere legislativă a OMD-urilor ca entități legale de turism și finanțarea modelelor pilot la nivel local; diseminarea bunelor practici internaționale



Investiții în infrastructură

Utilizarea fondurilor UE și naționale pentru drumuri de acces, centre de informare turistică și baze de primire în zone rurale



Dezvoltarea resursei umane

Programe de instruire în ospitalitate, ghidaj și marketing turistic pentru tineri și antreprenori rurali



Susținerea turismului durabil

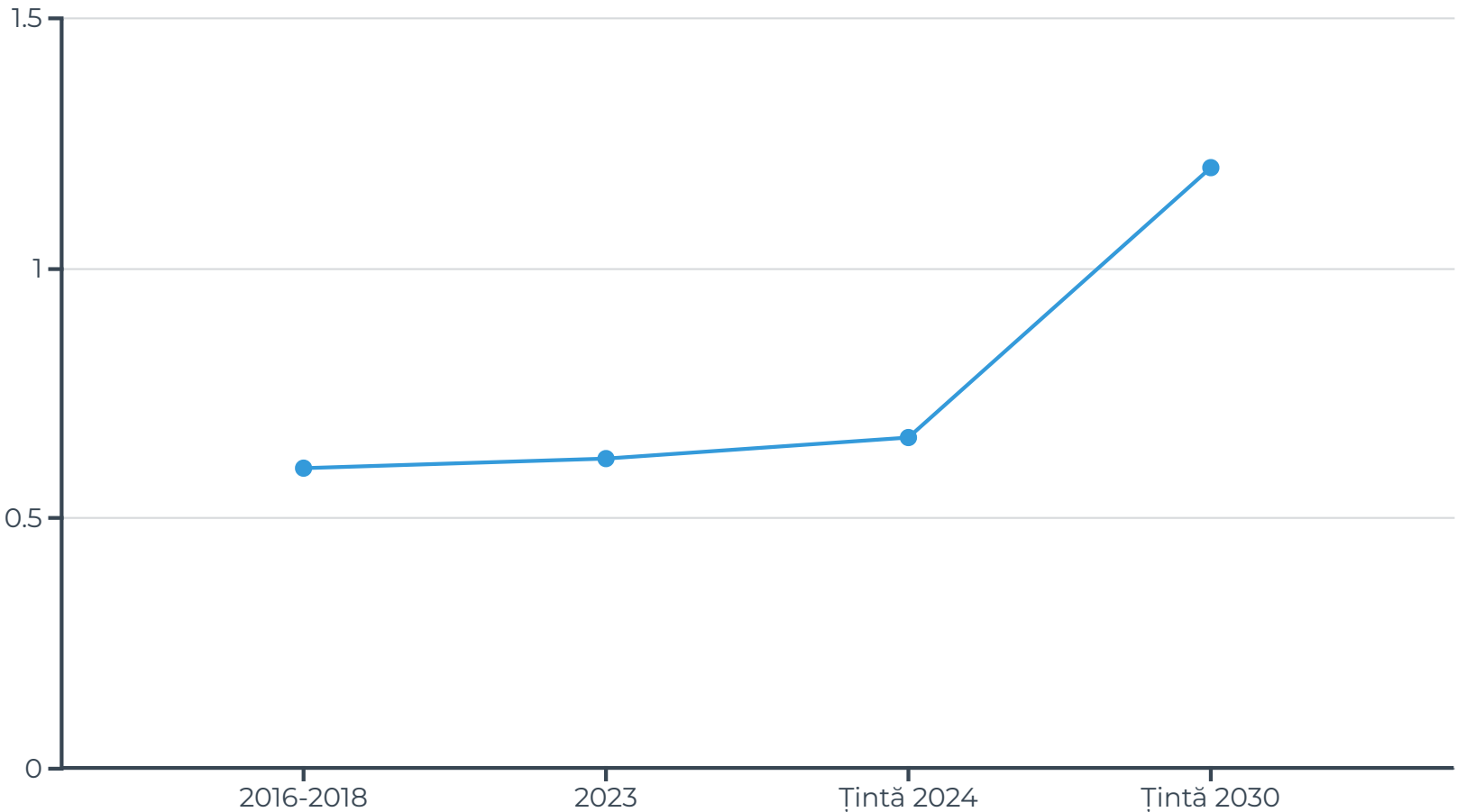
Încurajarea practicilor eco-friendly prin certificări și standarde pentru ecoturism și agroturism



Monitorizare și evaluare

Definirea indicatorilor clari și raportare periodică pentru ajustarea strategiilor

Ținte și indicatori de performanță



Definirea unor indicatori clari de performanță și raportarea periodică asupra acestora permite ajustarea continuă a strategiilor și maximizarea rezultatelor economice și sociale ale turismului.

Rezervația „Orheiul Vechi”



Investiție: 29 milioane MDL

În 2022 a fost semnat un contract major pentru restaurarea monumentelor medievale și amenajarea infrastructurii turistice la Orheiul Vechi. Proiectul, finanțat din fonduri publice și europene, include:

- Consolidarea băilor tătărăști
- Reconstrucția fortificațiilor medievale
- Amenajarea unui bloc cu sală multifuncțională
- Îmbunătățirea accesibilității și serviciilor pentru vizitatori

Partenerii proiectului Orheiul Vechi

Rezervația Cultural-Naturală „Orheiul Vechi”

Administrator și coordonator principal al proiectului de restaurare

ADR Centru

Agenția pentru Dezvoltare Regională facilitează accesul la fonduri

Companii de construcții

Firme specializate din România și Moldova

Consiliul Local Orhei

Autoritate publică locală și partener strategic

Acest caz ilustrează perfect colaborarea public-privat-donator în revitalizarea unui obiectiv turistic major și implicarea proactivă a APL în atragerea și gestionarea investițiilor strategice.

Turismul în Arealul dunărean

Asociația de Dezvoltare a Turismului din Moldova, în parteneriat cu autoritățile locale din Cahul, Cantemir, Taraclia și Găgăuzia, împreună cu proiectul UE Transdanube, a realizat un studiu comprehensiv de dezvoltare a turismului în zona Dunării moldovenești.

Rezultate cheie ale studiului

- Regiunea atrage anual aproximativ 10% din turiștii străini ai țării
- Identificat potențial semnificativ pentru turism balneo-culinar
- Valorificare resurse naturale (rezervații, Delta Dunării)
- Dezvoltarea stațiunii balneoclimaterice Cahul

Impactul inițiativei

Inițiativa a creat rute turistice regionale integrate și programe structurate de informare pentru vizitatori, demonstrând eficiența colaborării între ONG-uri și APL în marketingul local coordonat și conservarea patrimoniului natural și cultural.



Portalul Moldova.travel: Parteneriat PPP de succes



Lansarea în 2021 a portalului turistic național Moldova.travel reprezintă un exemplu excepțional de parteneriat public-privat reușit în domeniul turismului moldovenesc.

Parteneri strategici

- ANTRIM (Asociația Națională de Turism Receptor și Intern)
- Ministerul Culturii al Republicii Moldova
- Agenția de Investiții
- USAID – Proiectul Competitivitate
- Parteneri internaționali (Suedia, UK)

Portalul oferă materiale vizuale de înaltă calitate și itinerarii digitale inovatoare (tururi virtuale 360°, trasee tematice interactive, hărți detaliate) pentru promovarea eficientă a destinațiilor moldovenești la nivel global.

Chișinău – Capitală turistică 2022-2026

Ca studiu de caz exemplar pentru rolul activ al autorităților publice locale, Primăria municipiului Chișinău a elaborat această strategie ambițioasă de turism urban în colaborare cu experți din mediul academic și reprezentanți ai sectorului privat.

1

Creșterea fluxurilor turistice

Obiective cuantificabile pentru numărul de vizitatori interni și internaționali

2

Dezvoltarea infrastructurii

Investiții în cazare, transport public și amenajări urbane

3

Turism cultural și rural

Promovarea patrimoniului și conectarea cu zonele periurbane

4

Implicare peste 50 specialiști

Proces participativ cu experți din diverse domenii

Deși bugetul alocat este modest (21.700 lei pentru elaborare), strategia demonstrează angajamentul administrației locale de a integra sistematic turismul în planurile de dezvoltare urbană și de a coordona eficient sectorul privat pentru valorificarea patrimoniului cultural și îmbunătățirea serviciilor turistice în municipiu.



Viziune pentru viitor

Transformarea Moldovei

Prin implementarea consecventă a acestor măsuri integrate – consolidarea parteneriatelor, investiții strategice în infrastructură, dezvoltarea resurselor umane și promovarea turismului durabil – sectorul turistic poate deveni un veritabil motor de dezvoltare teritorială în Republica Moldova.

Venituri crescute

Contribuție semnificativă la PIB și la bugetele locale

Locuri de muncă

Oportunități diverse pentru tineri și comunități rurale

Coeziune comunitară

Întărirea identității locale și dezvoltare socială

Destinație competitivă

Recunoaștere internațională și brand național puternic



Modele de Afaceri în Turism

O perspectivă modernă asupra dezvoltării antreprenoriatului turistic în Republica Moldova

Rezultate ale învățării



Categorii de afaceri turistice

Înțelegerea principalelor tipuri de afaceri din turism: cazare, alimentație, transport, servicii recreative și rolul acestora în dezvoltarea industriei locale și regionale.



Modele de business

Capacitatea de a descrie și compara diferite abordări: tradiționale (asset-heavy), digitale (platforme online, sharing economy) și experiențiale (focus pe experiențe autentice).



Business Model Canvas

Abilitatea de a aplica acest instrument strategic pentru identificarea segmentelor de clienți, propuneri de valoare, canale, resurse și parteneri cheie în contexte turistice reale.



Parteneriate și clustere

Recunoașterea importanței colaborării între afaceri, rețelelor locale și organizațiilor de management al destinației (DMOs) în dezvoltarea turismului durabil.



Scalabilitate și replicabilitate

Evaluarea factorilor care permit creșterea și reproducerea afacerilor turistice prin inovare, digitalizare, parteneriate strategice și accesarea cofinanțărilor disponibile.

Contextul turismului moldovenesc

Turismul reprezintă un sector strategic în dezvoltarea economică a Republicii Moldova. Autoritățile moldovene au înființat recent **Oficiul Național al Turismului** pentru coordonarea domeniului, accentuând turismul rural și vitivinicol ca direcții prioritare.

Trendurile globale obligă la transformări rapide: lanțurile hoteliere majore adoptă modele „asset-light” (francize și management extern) pentru creșterea profitabilității, iar platformele de tip sharing economy au crescut semnificativ în ultimii ani.

În acest context dinamic, afacerile turistice din Moldova trebuie să inoveze și să profite de granturi și parteneriate guvernamentale și internaționale pentru digitalizare și extindere durabilă.

70%

Finanțare nerambursabilă

Programele guvernamentale oferă până la 70% granturi pentru firme mici din turism

14%

Sharing economy

Platforme precum Airbnb au ajuns la 14% din rezervările mondiale în 2023

Oportunități de finanțare pentru antreprenori

Programele recent lansate acordă **finanțări nerambursabile substanțiale** firmelor mici din turism, încurajând diversificarea ofertei și crearea de noi locuri de muncă. Aceste inițiative guvernamentale și europene reprezintă o șansă unică pentru modernizarea infrastructurii turistice moldovenești.

Cofinanțare europeană

Proiecte UE pentru dezvoltare rurală și turism sustenabil

Granturi guvernamentale

Până la 500.000 MDL pentru modernizare și digitalizare

Programe de mentorat

Suport tehnic și consultanță pentru implementarea proiectelor



Categorii principale de afaceri turistice

Sectorul turismului cuprinde o varietate largă de afaceri, de la servicii de cazare și alimentație până la operatori de tururi și organizatori de evenimente culturale. Fiecare categorie joacă un rol specific în ecosistemul turistic local și contribuie la experiența completă a vizitatorilor.



Unități de cazare

Hoteluri, moteluri, pensiuni, hosteluri, campinguri și complexuri agroturistice care furnizează ospitalitate și facilități de ședere confortabilă pentru turiști.



Servicii gastronomice

Restaurante, crame, vinării cu ospitalitate și cafenele tematice care oferă experiențe culinare autentice și promovează bucătăria locală tradițională.



Servicii recreative

Muzee, teatre, parcuri tematice, centre de aventură, tururi ghidate și festivaluri care creează atracții turistice memorabile și experiențe culturale.



Agenții și turoperatori

Companii inbound și outbound care vând pachete turistice complete, organizează excursii tematice și facilitează experiențe de călătorie personalizate.



Furnizori de transport

Companii aeriene, feroviare, auto și servicii de transfer care asigură mobilitatea turiștilor și conectivitatea între destinații și atracții.



Platforme digitale

Sisteme de booking online, aplicații de ghidare, platforme de ticketing și soluții tehnologice care facilitează comercializarea serviciilor turistice moderne.



Ecosistemul turistic moldovenesc

În Republica Moldova există reprezentanți din toate categoriile de afaceri turistice. **Asociația ANTRIM** reunește membri foarte diverși – agenții de turism, organizatori de evenimente, facilitatori de aventură (soft adventure), vinării, hoteluri, pensiuni și meșteșugari locali.

- ❑ Succesul oricărei afaceri turistice depinde de modul în care valorifică consumul turistic tipic: cazare, alimentație, transport și agrement. Integrarea acestor servicii creează valoare adăugată pentru vizitatori.

Trei abordări fundamentale în turism

Modelul clasic

Bazat pe active fizice și servicii standard: hoteluri proprii, agenții stradale, pachete turistice predefinite

- Promovare prin pliante și agenții partenere
- Pachete all-inclusive (cazare + masă + tururi)
- Costuri fixe mari și dependență de sezon

Modelul digital

Profită de tehnologie și internet pentru extindere rapidă și reducerea costurilor operaționale

- Rezervări online și marketing pe rețele sociale
- Platforme de sharing economy (Airbnb, Booking.com)
- Modele asset-light pentru scalabilitate

Modelul experiențial

Focus pe crearea de experiențe autentice, nu doar pe vânzarea de servicii standard

- Agroturism și turism gastronomic interactiv
- Ateliere meșteșugărești și degustări locale
- Storytelling și conținut creativ digital

Modelul clasic: Fundația tradițională

Modelul clasic în turism se bazează pe **active fizice concrete** și servicii standardizate care au dominat industria timp de decenii. Un operator tradițional își promovează serviciile prin pliante tipărite și agenții partenere, oferind pachete all-inclusive cu cazare, masă și tururi incluse.

Deși acest model rămâne dominant în multe zone, el prezintă limitări semnificative: costuri fixe mari pentru menținerea infrastructurii, dependență puternică de sezonality și flexibilitate redusă în adaptarea la preferințele în schimbare ale turiștilor moderni.

Totuși, pentru destinații precum Moldova, unde **autenticitatea și tradițiile** reprezintă avantaje competitive majore, elementele modelului clasic pot fi integrate cu succes în abordări hibride moderne.



Modelul digital: Transformarea prin tehnologie

Revoluția digitală a transformat radical modul în care funcționează afacerile turistice. Platformele online permit o **scalabilitate extraordinară** – marile lanțuri hoteliere au adoptat modele asset-light, oferind francize sau management extern pentru extindere rapidă fără investiții majore în proprietăți.



Prezență online

Site-uri proprii, SEO și rezervări directe fără comisioane OTA



Marketing digital

Campanii pe rețele sociale și influencer partnerships pentru vizibilitate



Aplicații mobile

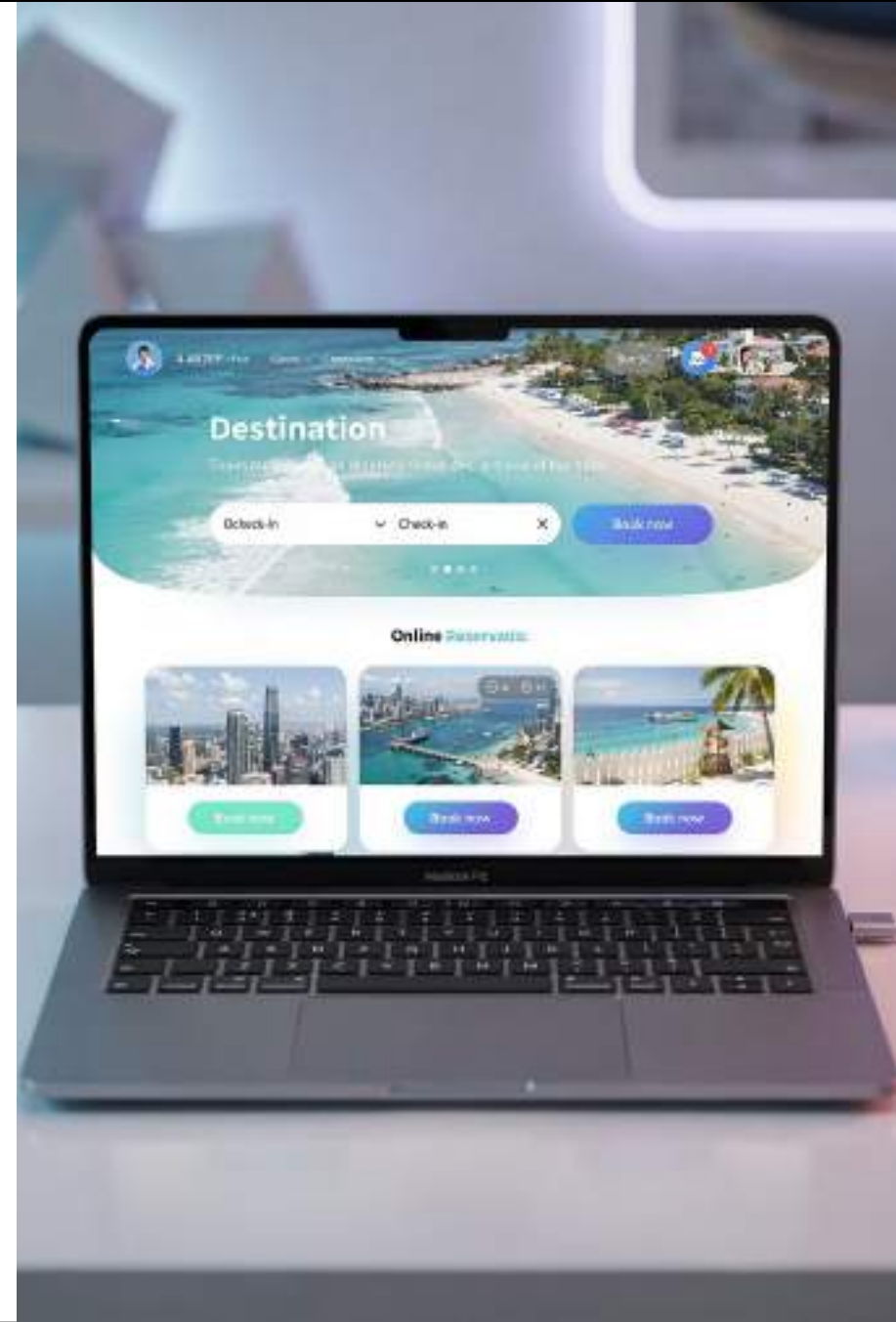
Programe de fidelizare, notificări push și experiențe personalizate



Analiză de date

Înțelegerea comportamentului clienților pentru optimizare continuă

Platformele de partajare precum Airbnb au ajuns la **14% din rezervările globale** în 2023, demonstrând puterea modelelor digitale de a democratiza accesul la piața turistică.



Modelul experiențial: Autenticitate și poveste



Modelul experiențial se bazează pe **crearea de experiențe memorabile**, nu doar pe vânzarea de servicii. Turiștii moderni caută autenticitate, imersiune culturală și participare activă în activități locale unice.

Agroturismul, turismul gastronomic și cel cultural interactiv intră în această categorie. Afacerile orientate pe experiență investesc în **povestea locală**: ateliere meșteșugărești, degustări la fața locului, tururi tematice ghidate de experți locali.

Proiectul **Tourism Business Booster** ajută întreprinderile agroturistice să-și dezvolte oferte sustenabile și strategii de promovare prin storytelling și conținut creativ digital – video, fotografie profesională și narațiuni captivante.

Transformarea prin experiență

Workshop-urile axate pe diversificare de produse turistice și crearea de conținut media au fost folosite pentru a transforma afacerile rurale în destinații atractive și competitive pe piața internațională.

O pensiune clasică poate trece la modelul experiențial oferind cursuri de gătit tradițional, cazare în case țărănești restaurate și evenimente tematice, sporindu-și semnificativ valoarea percepută și prețurile medii practicate.



Business Model Canvas în turism

Business Model Canvas (BMC) este un cadru strategic vizual care structurează elementele cheie ale unei afaceri pe nouă blocuri fundamentale. În turism, acest instrument ajută la clarificarea modului în care o companie deserveste turiștii și generează profit sustenabil.



Aplicarea BMC: Studiu de caz pensiune rurală

O **pensiune rurală moldovenească** ar completa Business Model Canvas astfel, creând o hartă strategică completă a modelului său de afaceri:

	Segmente țintă Familii și grupuri de prieteni interesați de tradițiile rurale, experiențe autentice și relaxare în natură
	Propunere de valoare Cazare autentică în case tradiționale restaurate cu experiențe locale: degustări de produse artisanale, drumeții tematice, workshops culturale
	Canale de distribuție Platforme de rezervări online (Booking.com, Airbnb), social media marketing, parteneriate cu agenții de turism locale și internaționale
	Relații cu clienții Suport personalizat și servicii incluse: mic dejun tradițional, ghidare locală, asistență în limba nativă a turistului
	Resurse cheie Casa țărănească restaurată, cunoașterea culturii locale, bucătari și meșteșugari pricepuți, relații cu comunitatea

BMC: Continuare studiu de caz



Activități cheie

Gătit tradițional zilnic, organizare de evenimente culturale și sărbători locale, întreținere și curățenie, promovare digitală continuă



Parteneri cheie

Asociații locale (ANTRIM, GAL-uri), producători de alimente artisanale, ghizi turistici certificați, organizații culturale comunitare



Structură de costuri

Întreținere și renovare casă, utilități și aprovizionare cu alimente locale, promovare digitală și comisioane OTA, salarii personal



Fluxuri de venituri

Tarife de cazare, servicii de masă și catering, tururi contractuale cu grupuri, vânzare de produse artisanale și suveniruri locale

- ❑ Aplicarea BMC obligă antreprenorul să analizeze fiecare element strategic și să identifice oportunități de optimizare, parteneriate noi sau surse suplimentare de venit.

COLABORARE

Parteneriate și clustere turistice

Parteneriatele strategice și clusterelor joacă un rol **vital în dezvoltarea turismului**. Un cluster turistic reunește companii și instituții dintr-o zonă geografică care colaborează pentru a-și spori competitivitatea comună și vizibilitatea regională.

Studiile internaționale arată că aglomerarea întreprinderilor interconectate într-un cluster crește productivitatea și competitivitatea națională. În Moldova, UNDP și partenerii investesc în dezvoltarea clusterelor rurale și sectoriale pentru a crea sinergii locale puternice.



Exemple de clustere moldovenești

Clusterul „Dealurile Măgurii”

Situat în Ungheni, acest cluster reunește vinării și antreprenori agricoli pentru a promova împreună turismul vinicol regional. Colaborarea permite crearea de rute tematice și pachete integrate care atrag turiști internaționali.

Rețeaua ANTRIM

Asociația ANTRIM inițiază evenimente comune cu bănci (ex. MAIB – proiectul „Travel & Cash”) pentru soluții financiare adaptate afacerilor de turism: carduri de business, sisteme de plată electronică, reducerea costurilor operaționale.

Organizații de Management al Destinației

La nivel administrativ, Ministerul Culturii pilotează **Organizații de Management al Destinației (OMD)** locale, care funcționează ca parteneriate public-privat pentru coordonarea și promovarea turismului într-o regiune.

S-a constatat că grupurile de acțiune locală (GAL) existente pot prelua eficient rolul de OMD-uri, iar cooperarea continuă între autorități, ONG-uri și întreprinzători consolidează strategiile regionale de dezvoltare turistică.

01

Coordonare locală

Alinierea actorilor din regiune

02

Strategie comună

Dezvoltarea viziunii regionale

03

Marketing integrat

Promovarea destinației unitare

04

Monitorizare

Evaluarea impactului și ajustări

Proiecte europene și cooperare transfrontalieră

Proiectele europene facilitează schimbul de bune practici și crearea de rețele transfrontaliere puternice, aducând expertiză internațională și finanțare substanțială.



UE Twinning

Transfer de know-how instituțional



New Deal Europe

Investiții în infrastructură turistică



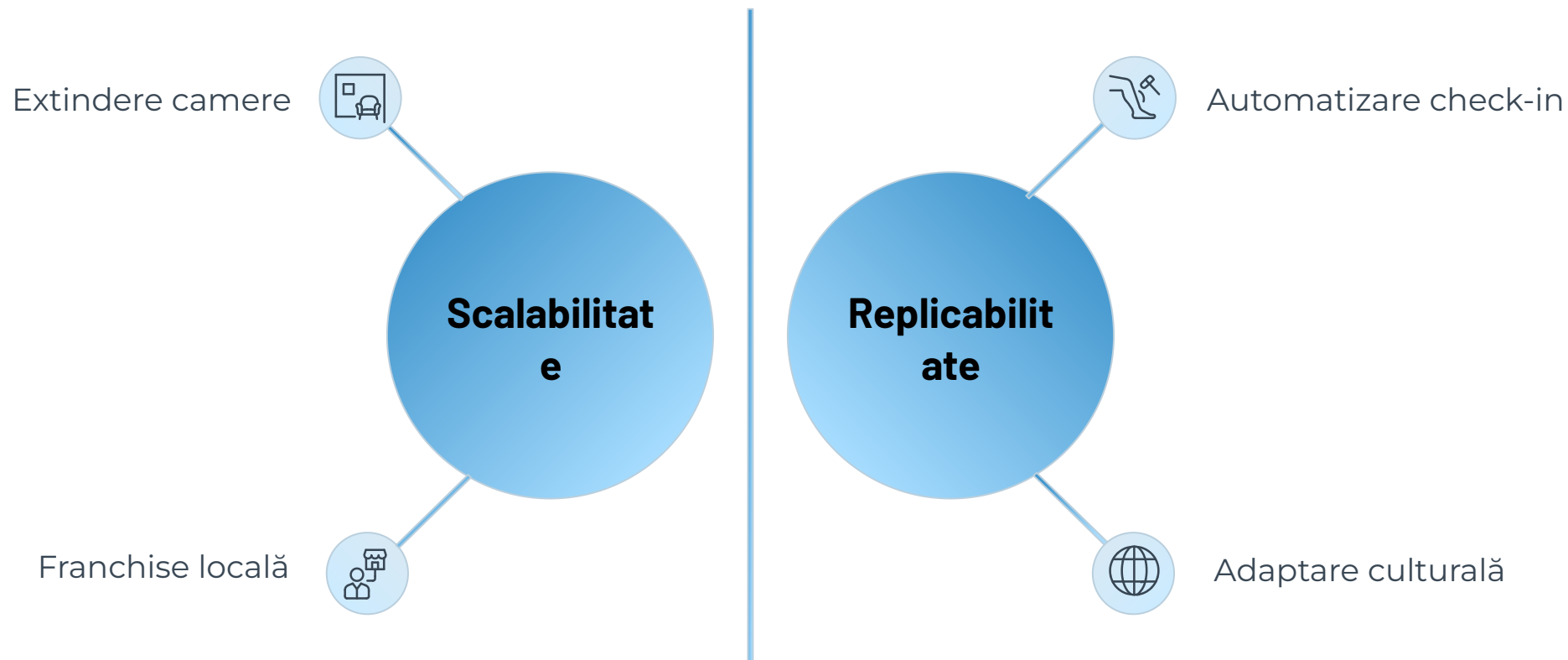
Proiectul CAST

Dezvoltare capacități locale

Astfel, sprijinul instituțional și cooperarea formală aduc stabilitate și resurse pentru întreprinderile turistice, generând **lanțuri de valoare mai puternice** și ecosisteme turistice integrate.



Scalabilitate și replicabilitate în turism



Scalabilitatea se referă la capacitatea unei afaceri turistice de a crește volumul de operațiuni fără costuri suplimentare prohibitive, iar **replicabilitatea** – de a adapta modelul de business în alte contexte sau destinații geografice.

Strategii de scalare în turism modern



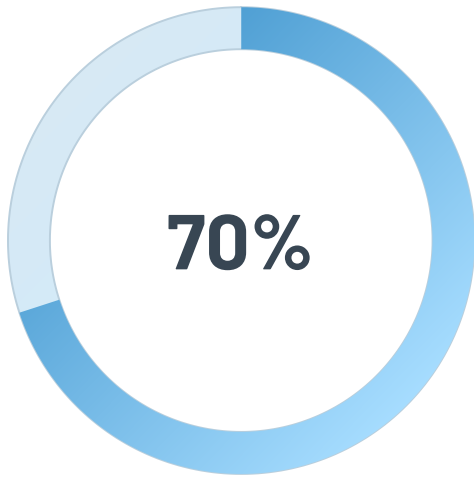
În turism, scalabilitatea poate însemna extinderea unei rețele de pensiuni sub același brand (franciză) sau multiplicarea unui model de activitate în alte sate sau regiuni ale țării.

Lanțurile hoteliere mari au crescut prin **acorduri de management și franciză** (model asset-light), ceea ce le-a permis să ajungă rapid în noi piețe fără investiții masive în proprietăți imobiliare.

Acest model reduce riscul financiar și permite focusare pe standardizare, training și calitatea serviciilor oferite sub brandul comun.

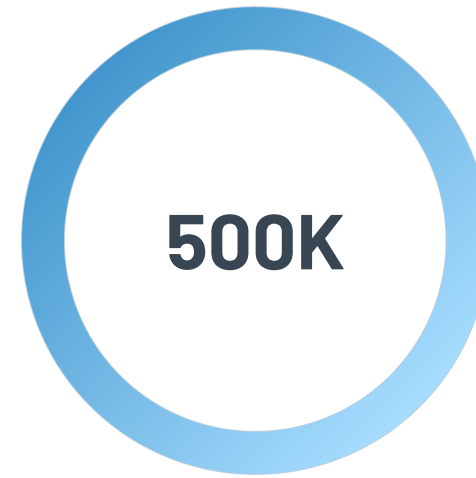
Sprijin pentru scalabilitate în Moldova

Promovarea scalabilității în Moldova implică **digitalizare intensivă** și diversificare strategică a ofertei turistice. Programele guvernamentale și UE sprijină extinderea afacerilor prin granturi substanțiale special destinate sectorului turistic.



Cofinanțare

Până la 70% finanțare nerambursabilă pentru proiecte turistice



Plafonul grantului

Până la 500.000 MDL per proiect de dezvoltare

Un program lansat de ODA oferă această finanțare pentru dezvoltarea IMM-urilor turistice, acoperind investiții majore: modernizarea unităților de cazare și agrement, îmbunătățiri de accesibilitate, dar și **infrastructură digitală și activități de marketing turistic**.



Investiții eligibile pentru granturi

Infrastructură digitală

Pensiunile și agențiile locale pot implementa soluții IT complete: site propriu profesional, platforme de rezervări integrate, instrumente de social media advertising și sisteme CRM pentru gestionarea clienților.

Modernizare fizică

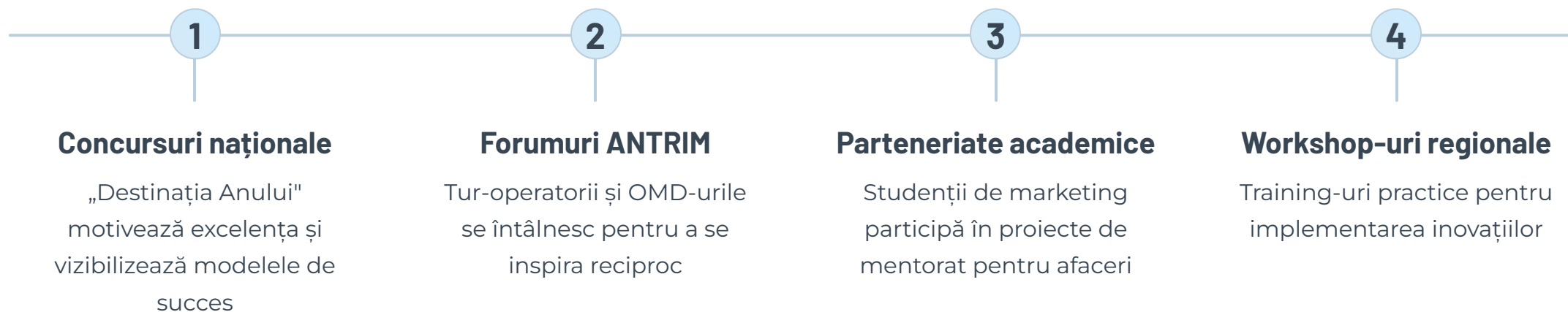
Renovări și extinderi ale spațiilor de cazare, îmbunătățirea facilităților sanitare, sisteme de încălzire ecologice, amenajări pentru accesibilitate și confort sporit al oaspeților.

Marketing și branding

Crearea de materiale promoționale profesionale – fotografii și videoclipuri de calitate, campanii publicitare online targetate, development de identitate vizuală și povești de brand captivante.

Replicabilitate prin partajarea bunelor practici

Pe lângă finanțări directe, replicabilitatea vine din **partajarea sistematică a bunelor practici** între antreprenori și regiuni. Acest proces de învățare colectivă accelerează dezvoltarea întregului sector turistic.





Factori de succes pentru scalare

Inovare continuă

Capacitatea antreprenorului de a inova constant prin:

- Diversificarea serviciilor oferite
- Lansarea de produse conexe (suveniruri, evenimente)
- Adaptarea la feedback-ul pieței
- Experimentare cu noi formate de experiențe

Impact economic

După cum remarcă oficialii moldoveni, această abordare sistemică:

- Crește diversitatea ofertelor de turism
- Generează noi locuri de muncă
- Stimulează economia națională
- Dezvoltă regiunile rurale



💡 RECOMANDĂRI

Integrarea digitalului: O necesitate strategică

Orice afacere turistică ar trebui să aibă o prezență online solidă și să adopte tehnologii moderne pentru a rămâne competitivă în peisajul turistic actual.



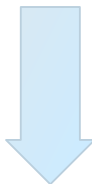
Site de rezervări

Platformă proprie cu booking direct pentru a reduce comisioanele



Aplicații mobile

Apps pentru experiență îmbunătățită și comunicare cu clienții



Social media activ

Prezență consistentă pe platforme relevante pentru audiența țintă



Plăți electronice

Sisteme moderne și sigure pentru tranzacții fără numerar

Orientarea spre experiențe autentice



Turiștii moderni caută **povești autentice și activități unice** care să le ofere conexiuni genuine cu cultura și comunitatea locală. Acest trend reprezintă un avantaj competitiv major pentru Moldova.

Afacerile rurale, gastronomice sau de agrement ar trebui să creeze pachete tematice care să fidelizeze vizitatorii:

- Degustări de vinuri și produse locale cu povești despre producători
- Ateliere tradiționale (țesut, olărit, gătit mâncăruri autentice)
- Tururi ghidate tematice cu experți locali pasionați
- Experiențe imersive în viața rurală autentică

Business Model Canvas ca instrument de planificare

Managerii și antreprenorii ar trebui să-și **schیțeze periodic Canvas-ul afacerii** pentru a identifica oportunități de creștere, optimizare și adaptare la schimbările din piață.

Analiză trimestrială

Review regulat al celor 9 blocuri pentru identificarea punctelor slabe și oportunităților neexploatate

Identificare parteneriate

Descoperirea de colaborări strategice noi care pot deschide canale de distribuție sau segmente de clienți

Noi surse de venit

Explorarea fluxurilor alternative de revenue: evenimente corporate, pachete premium, servicii auxiliare

Optimizare costuri

Identificarea ineficiențelor în structura de costuri și căutarea de soluții mai economice

Puterea colaborării și rețelelor

Firmele locale pot iniția sau adera la grupuri pentru a-și promova împreună serviciile și a accesa fonduri substanțiale disponibile prin programe guvernamentale și europene.

Clustere regionale

Asocieri geografice pentru promovare comună și creare de pachete integrate



GAL-uri

Grupuri de acțiune locală pentru dezvoltare rurală și accesare fonduri



OMD-uri

Organizații de management al destinației pentru coordonare strategică



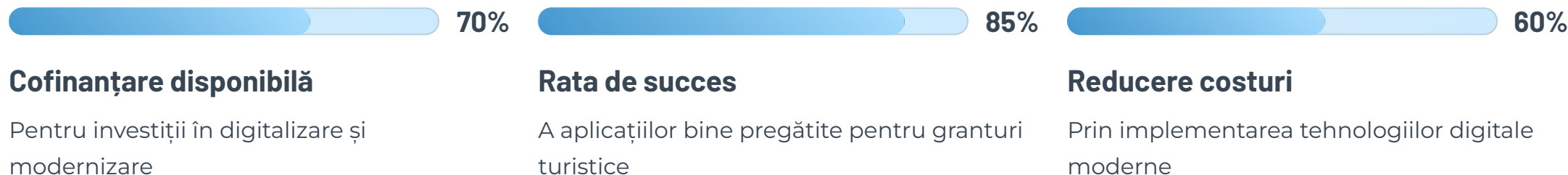
Asociații profesionale

ANTRIM și alte organizații sectoriale pentru advocacy și training



Accesarea finanțărilor: O oportunitate de aur

Recomandăm **monitorizarea continuă a programelor de granturi** destinate IMM-urilor din turism. Co-finanțările oferite pot face fezabile proiecte care altfel ar fi prea costisitoare pentru antreprenorii individuali.



- ❏ Programele europene și guvernamentale acoperă: amenajări fizice, training pentru personal, achiziții de echipamente, dezvoltare IT și platforme digitale, campanii de marketing profesional.

Strategia echilibrată pentru succes



Strategia de succes presupune un **echilibru inteligent** între elementele tradiționale (infrastructură solidă și ospitalitate caldă) și inovație (digitalizare avansată și experiențe memorabile). Exemplele de bune practici din Moldova demonstrează că sectoarele privat și public pot lucra împreună pentru dezvoltarea durabilă a turismului, cu efecte pozitive majore în regiuni.

Poarta Neamului: Model experiențial integrat

Un complex rural de agroturism din **Temeleuți, Călărași** care combină restaurant tradițional, muzeu etnografic, corturi de camping și activități outdoor diverse. Propunerea sa de valoare centrală este „o experiență autentică în satul moldovenesc”.

Experiențe culinare

Ateliere de gătit după rețete țărănești tradiționale, mese preparate cu ingrediente locale

Activități outdoor

Închiriere biciclete, drumeții în rezervații naturale din zonă, explorare rurală

Imersiune culturală

Muzeu etnografic, demonstrații de meșteșuguri tradiționale, povești locale

Cazare diversă

Casa bunicilor renovată, corturi de camping, opțiuni pentru toate preferințele

Prin combinarea mai multor servicii complementare, Poarta Neamului exemplifică perfect **modelul experiențial de business** în turism, creând valoare adăugată substanțială.

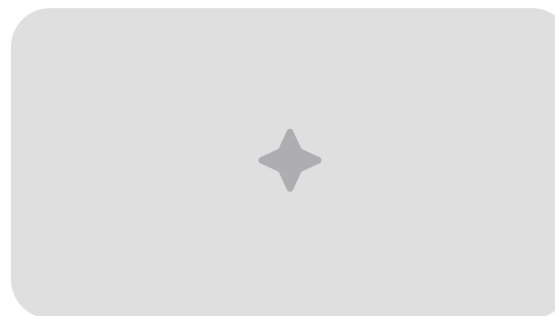


Eco-Resort Butuceni: Complexitate și scalabilitate

Un resort rural binecunoscut din **Orhei**, integrând 40+ case tradiționale de cazare, restaurant, sală de conferințe, camping, spa și mini-zoo într-un ecosistem turistic complet.

„Eco-Resort Butuceni” oferă **experiențe memorabile** în natură și tradiție: de la degustări de mâncăruri autentice la activități precum echitație sau tururi cu căruța prin satele din jur.

În abordarea Business Model Canvas, resortul își valorifică patrimoniul local și serviciile multiple pentru a-și maximiza sursele de venit, integrând chiar educația de mediu (mini-zoo) în propunerea de valoare unică.



40+

Case de cazare

Arhitectură tradițională
restaurată

8

Tipuri de servicii

De la cazare la wellness și
evenimente

Destinații viticole și rute tematice

Mai multe inițiative regionale arată **replicabilitatea modelelor de business prin colaborare**. Aici, mai multe podgorii și afaceri locale fac ofertă comună, atrăgând turiști internaționali interesați de enogastronomie.

Rutele Vinului din Codrii

Traseu integrat prin podgorii celebre cu degustări și cazare la crame

Dealurile Măgurii (Ungheni)

Cluster viticol cu promovare comună și pachete weekend tematice

Trasee gastronomice din Găgăuzia

Experiențe culinare unice cu specificul cultural găgăuz

Succesul acestor rute este susținut de **eforturi comune de marketing și cofinanțare europeană**, demonstrând scalabilitatea conceptului de turism rural și viticol prin parteneriate strategice.



Camping „Pe Toloacă”: Nișă și specializare



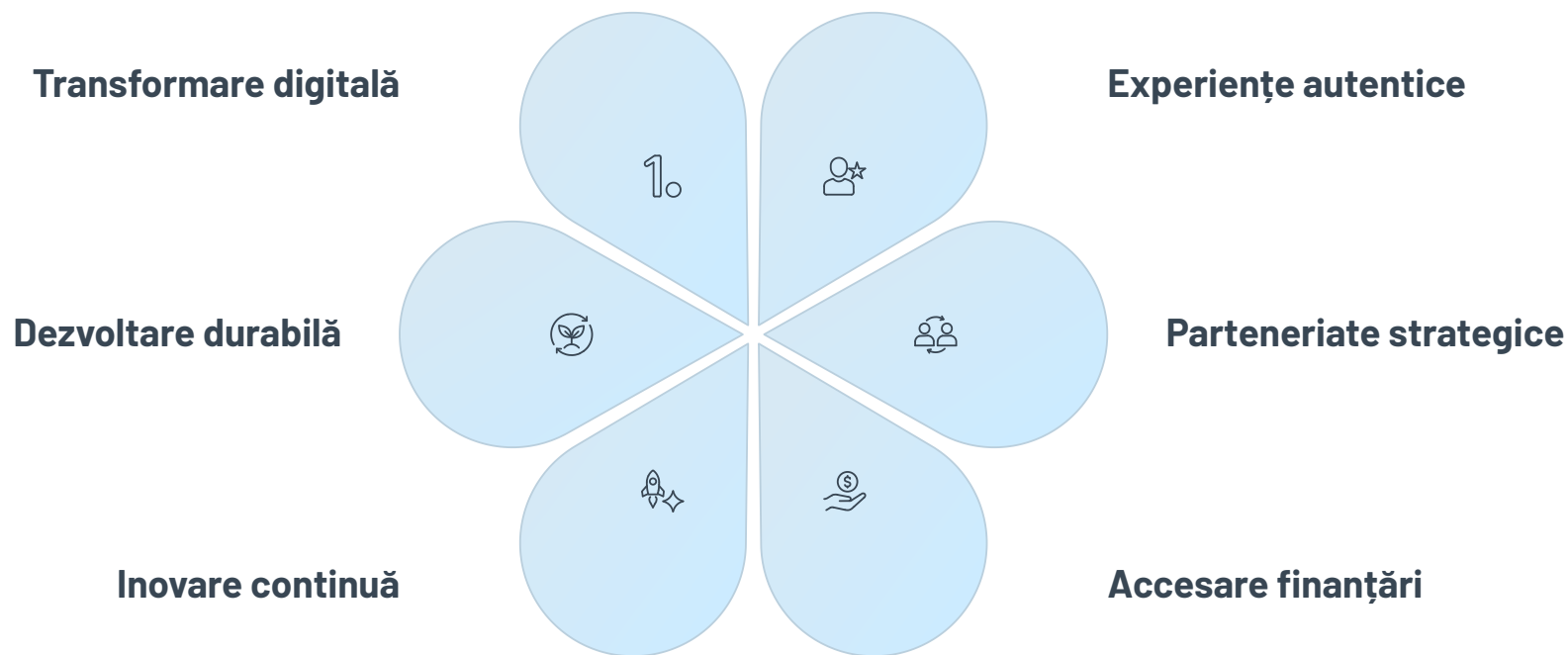
Un exemplu emergent de **turism outdoor și glamping** în Moldova, localizat în **Nisporeni**. Prin case de vacanță izolate și facilități pentru activități în aer liber, a câștigat recent sprijin prin programe de granturi pentru turism.

Deși mai puțin documentat în literatură academică, acest caz exemplifică **trendul către oferte specializate** și structurarea în parteneriat cu rețele turistice, făcând parte din promovarea rutelor de camping la nivel național.

Modelul demonstrează că există cerere pentru segmente nișă și că diversificarea ofertei turistice moldovenești include și opțiuni pentru aventură în natură și experiențe outdoor autentice.

Viziunea pentru turismul moldovenesc

Dezvoltarea turismului în Republica Moldova necesită o **abordare integrată și inovatoare** care combină respectul pentru tradiții cu adoptarea tehnologiilor moderne și a modelelor de business sustenabile.



Prin colaborarea între sectorul privat, instituții publice și organizații internaționale, turismul moldovenesc poate deveni un motor real al dezvoltării economice regionale și naționale, creând locuri de muncă și valorificând bogăția culturală și naturală unică a țării.

Planificare Strategică și Management Operațional în Turism

Explorarea conceptelor fundamentale care asigură dezvoltarea durabilă și competitivă a sectorului turistic în Republica Moldova și regiunea extinsă.



AGENDA

Parcursul nostru de Învățare

01

Analiza Mediului

Instrumente PESTEL și SWOT pentru evaluarea contextului turistic

02

Planificare Strategică

Dezvoltarea viziunii și obiectivelor pe termen lung

03

Management Operațional

Implementarea strategiilor în activități zilnice

04

Gestionarea Sezonality

Metode de echilibrare a fluxurilor turistice

05

Calitate și Experiență

Standardizare și satisfacția turistului

Rezultate ale Învățării

Competențe Teoretice

- Înțelegerea conceptelor de planificare strategică
- Cunoașterea instrumentelor de analiză PESTEL și SWOT
- Familiarizarea cu procesul de elaborare strategică
- Comprehensiunea fenomenului de sezonabilitate

Abilități Practice

- Aplicarea analizei de mediu în context turistic
- Interpretarea și utilizarea rezultatelor SWOT
- Descrierea activităților de management operațional
- Analiza studiilor de caz din Moldova

Cursul dezvoltă capacități integrate de analiză strategică și implementare practică, esențiale pentru profesioniștii din turism și administrația publică care doresc să contribuie la dezvoltarea durabilă a sectorului.

Contextul Turismului în Republica Moldova

Turismul moldovenesc prezintă caracteristici unice: servicii intangibile și perisabile, sensibilitate la factori externi, și un potențial considerabil neexploatat. Sectorul necesită o abordare strategică coerentă pentru a depăși provocările istorice.

Provocări Istorice

Implementarea fragmentată a strategiilor anterioare („Turism 2003-2015”, „Turism 2020”) din cauza reorganizărilor instituționale și lipsă de coordonare intersectorială.

Direcția Actuală

Elaborarea Programului Național „Turism-2028”, aliniat la Strategia „Moldova Europeană 2030”, cu obiective clare de competitivitate, sustenabilitate și reziliență.

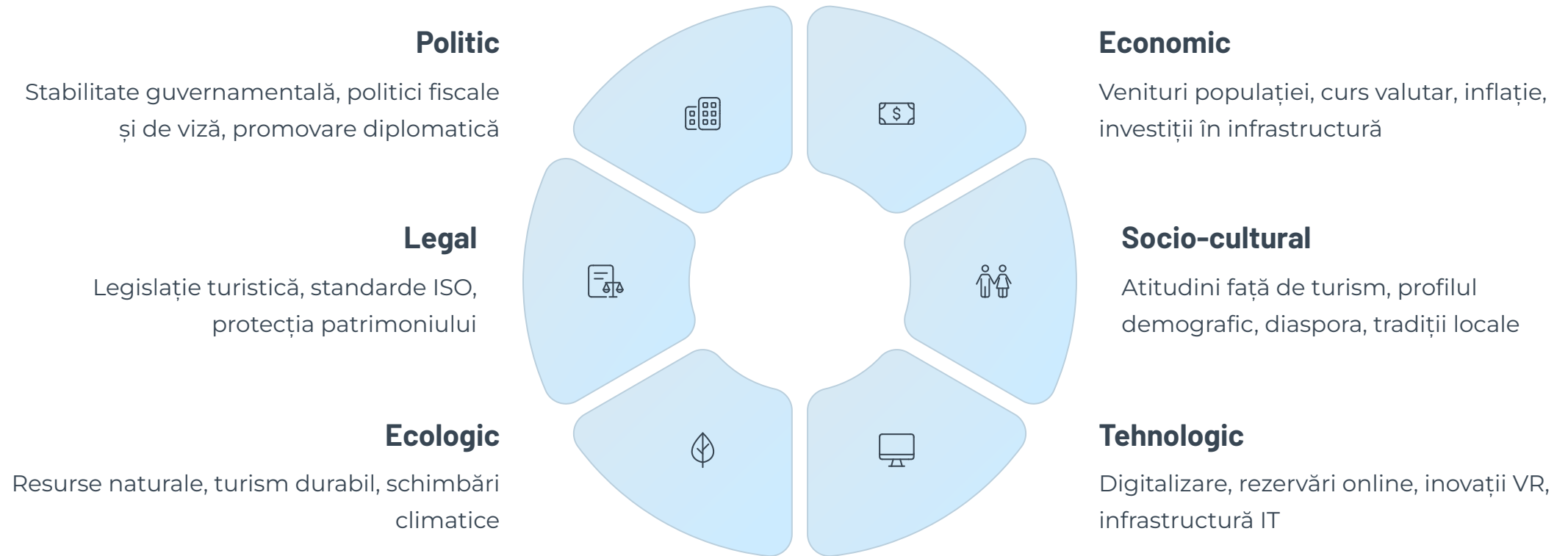


Analiza Mediului în Turism

Înțelegerea factorilor externi și interni care influențează dezvoltarea turistică reprezintă fundamentul oricărei strategii eficiente. Folosim instrumente consacrate pentru a evalua sistematic oportunitățile și amenințările din mediul de operare.

Modelul PESTEL: Analiza Macro-Mediului

Analiza PESTEL examinează sistematic șase categorii majore de factori externi care modelează sectorul turistic. Acest instrument oferă o perspectivă structurată asupra forțelor macroeconomice ce influențează destinațiile turistice.



PESTEL în Contextul Moldovei: Factori Politici și Economici

Dimensiunea Politică

Stabilitatea guvernamentală influențează direct investițiile turistice și percepția internațională. Politicile de viză liberalizată cu UE facilitează accesul turiștilor europeni, în timp ce situația securității regionale (războiul din Ucraina) poate genera percepții de risc.

Promovarea turistică la nivel diplomatic și participarea la forumuri internaționale sporesc vizibilitatea Moldovei ca destinație emergentă.

Dimensiunea Economică

Puterea de cumpărare a populației determină consumul de turism intern. Cursul valutar joacă un rol dual: deprecierea leului crește costurile pentru străini, dar scade prețurile relative pentru turiștii din România.

Investițiile în infrastructură (drumuri, aeroporturi, hoteluri moderne) sunt esențiale pentru competitivitatea destinației pe termen lung.

PESTEL: Factori Socio-Culturali și Tehnologici

Patrimoniu Socio-Cultural

Tradițiile locale, ospitalitatea autentică și legăturile puternice cu diaspora (peste 25% din populație) reprezintă active valoroase. Segmentele demografice emergente - turiști seniori, digital nomads - oferă oportunități de diversificare.

Transformare Digitală

Platformele de rezervări online (OTAs), prezența pe social media și aplicațiile mobile redefinesc comportamentul turiștilor. Infrastructura IT îmbunătățită (internet de viteză mare, roaming favorabil) facilitează promovarea și operațiunile turistice moderne.



PESTEL: Factori Ecologici și Legali

Potențial Ecologic

Peisajele rurale pitorești, vinăriile celebre și zonele protejate constituie fundația ecoturismului. Preocupările globale pentru sustenabilitate creează cerere pentru experiențe turistice responsabile.

Schimbările climatice impun adaptarea ofertei turistice: veri mai calde favorizează activități în aer liber, dar necesită infrastructură adecvată.

Cadrul Legal

Legislația turistică modernizată, reglementările de muncă pentru sectorul ospitalității și adoptarea standardelor ISO locale asigură conformitatea cu normele internaționale.

Protecția patrimoniului cultural și natural prin legislație specifică, precum și aderarea la acorduri internaționale de conservare, cresc credibilitatea destinației.

Analiza SWOT: Cadrul Integrat

După examinarea factorilor externi prin PESTEL, analiza SWOT evaluează resursele interne (puncte forte și slabe) și le raportează la mediul extern (oportunități și amenințări). Această analiză oferă o imagine completă a poziției strategice.

Puncte Forte (Strengths)

Capacități și resurse care conferă avantaje competitive

Puncte Slabe (Weaknesses)

Deficiențe interne care limitează performanța

Oportunități (Opportunities)

Condiții externe favorabile pentru creștere

Amenințări (Threats)

Factori externi care pot afecta negativ sectorul



SWOT Moldova: Puncte Forte

Brand Național Recunoscut

Brandul „Țară mică cu inimă mare” adoptat oficial, comunicând ospitalitate și autenticitate. Platforme digitale în 3 limbi (moldova.travel) măresc vizibilitatea internațională.

Ofertă Diversificată

Turism vitivinicol de nivel mondial (crame subterane spectaculoase), turism rural autentic și infrastructură hotelieră comparabilă cu Europa Centrală în zonele urbane principale.

Raport Calitate-Preț Competitiv

Servicii de calitate ridicată la costuri semnificativ mai mici decât în Europa de Vest, atrăgând segmente de turiști sensibili la preț dar care caută experiențe autentice.

SWOT Moldova: Puncte Slabe

1

Prioritate Guvernamentală Redusă

Resurse limitate pentru promovare și dezvoltare, turismul nefiind tratat ca sector strategic prioritar în deciziile bugetare naționale.

2

Infrastructură de Acces Deficitară

Puține zboruri directe internaționale, conexiuni rutiere improvizabile, lipsă de trenuri rapide - toate limitând accesibilitatea fizică a destinației.

3

Digitalizare Scăzută în Sectorul Privat

Multe IMM-uri turistice nu utilizează platformele OTA, sistemele de plată online sau tehnologii AI pentru optimizarea serviciilor și marketing.

4

Deficit de Personal Calificat

Migrația forței de muncă și lipsa programelor continue de formare profesională în ospitalitate reduc calitatea constantă a serviciilor.

SWOT Moldova: Oportunități



Tendințe Globale Favorabile

Creșterea cererii pentru destinații „off-the-beaten-path” poziționează Moldova ideal pentru turiști în căutarea de autenticitate și experiențe necomercializate.

Sprijin European

Programe și finanțări UE (fonduri de dezvoltare regională, proiecte transfrontaliere) oferă resurse pentru modernizarea infrastructurii și promovare.

Vizibilitate Media Pozitivă

Incluziunea în Top 10 destinații de către New York Times și Lonely Planet generează interes organic și credibilitate internațională.

Nișe de Piață

Turismul vinicol premium, turismul medical accesibil și turismul MICE (conferințe, evenimente) prezintă potențial de creștere semnificativă.

SWOT Moldova: Amenințări

Percepție de Insecuritate Regională

Proximitatea războiului din Ucraina și campaniile de dezinformare afectează percepția de siguranță, descurajând turiștii occidentali riscofobici să viziteze regiunea.

Competiție Internațională Intensă

Destinații similare din Balcani și Europa de Est oferă produse comparabile, uneori cu infrastructură superioară și bugete de marketing mai mari.

Vulnerabilitate Economică

Inflația ridicată și scăderea puterii de cumpărare în piețele-sursă principale reduc cheltuielile discreționare pentru călătorii.

Stereotipuri Negative Persistente

Imaginea economică depreciată și informații limitate despre destinație în media internațională perpetuează percepții inexacte care descurajează vizitarea.

Direcții Strategice din Analiza PESTEL-SWOT

Combinarea sistematică a analizelor PESTEL și SWOT identifică direcții strategice clare pentru dezvoltarea turismului moldovenesc, aliniind punctele forte cu oportunitățile și atenuând slăbiciunile față de amenințări.



Valorificare Oenoturism

Exploatarea avantajului competitiv al vinărilor unice (punct forte + oportunitate)



Îmbunătățire Acces

Investiții în infrastructura de transport și conectivitate (atenuare slăbiciune)



Turism Intern

Diversificare prin targetarea pieței domestice (oportunitate anti-sezonalitate)



Promovare Intensivă

Campanii de imagine pentru contracararea stereotipurilor (combatere amenințare)



CAPITOL 2

Planificarea Strategică în Turism

Planificarea strategică definește viziunea pe termen lung și trasează calea de la situația actuală la obiectivele dorite. Acest proces consultativ implică toți actorii relevanți și asigură alocarea eficientă a resurselor.

Procesul de Planificare Strategică



Componente Cheie ale Planului Strategic Turistic



Concept de Produs

Definirea clară a ofertei turistice distinctive: ce experiențe unice oferă destinația, care sunt produsele-ancora și cum se diferențiază față de competitori.



Infrastructură și Facilități

Planificarea investițiilor în transport (aeroporturi, drumuri, transport public), cazare (diversificare categorii hoteliere), facilități recreative și sanitare.



Structuri Organizaționale

Definirea rolurilor instituționale: birouri/agenții naționale de turism, organizații de management al destinației (OMD), coordonare public-privată.



Dezvoltare Resurse Umane

Strategii de formare profesională continuă, atragere și retenție a talentelor în sectorul ospitalității, crearea de centre de excelență în turism.



Sustenabilitate

Integrarea principiilor turismului responsabil: protecția mediului, beneficii pentru comunități locale, conservarea patrimoniului cultural și natural.



Marketing și Promovare

Identificarea piețelor-țintă, poziționare distinctivă, dezvoltare brand, strategii de comunicare digitală și tradițională, participare la târguri internaționale.



Programul Național „Turism-2028”

În contextul necesității unei strategii coerente după experiențele fragmentate anterioare, Republica Moldova elaborează noul Program Național de Dezvoltare a Turismului „Turism-2028” pentru perioada 2025-2028.

Aliniere Strategică

Programul este aliniat la Strategia națională „Moldova Europeană 2030”, în special la Obiectivul 4 privind ridicarea nivelului cultural și personal al cetățenilor.

Viziune 2026

Moldova recunoscută ca destinație emergentă în Europa de Est, apreciată pentru ospitalitate, autenticitate și produse turistice unice, în special oenoturism și experiențe rurale.

Obiective Principale

- Dezvoltarea unui sector turistic competitiv și sustenabil
- Creșterea rezilienței la șocuri externe (crize sanitare, economice, conflicte)
- Consolidarea cadrului instituțional prin Oficiul Național al Turismului
- Îmbunătățirea infrastructurii și diversificarea ofertei

Studiu de Caz: Strategia „Chișinău – Capitală Turistică 2022-2026”

1

Context și Proces de Elaborare

Primăria Chișinău, prin Direcția Economie-Comerț-Turism, a elaborat o strategie locală cu sprijinul ANTRIM și peste 50 experți, investind 21.700 lei. Document de 150 pagini dezvoltat participativ.

2

Obiective Strategice

Creșterea numărului de turiști și veniturilor turistice, dezvoltarea infrastructurii (cazare, transport, informații), îmbunătățirea calității serviciilor în toate categoriile de unități turistice.

3

Direcții Prioritare

Promovarea turismului cultural (muzee, teatre, monumente), turismului de afaceri și MICE (evenimente, conferințe), turismului rural în zonele periurbane, turismului medical și de wellness.

4

Implementare și Parteneriatul Public-Privat

Colaborare strânsă între autorități locale, operatori privați, ONG-uri (ANTRIM) și parteneri de dezvoltare internaționali pentru realizarea obiectivelor și mobilizarea resurselor.

Acest exemplu demonstrează importanța planificării participative la nivel local și a expertizei tehnice în elaborarea strategiilor turistice realiste și implementabile.

Integrarea Strategiei în Politici Publice

Succesul implementării strategiilor turistice depinde de integrarea lor în cadrul mai larg al politicilor publice naționale și regionale, asigurând coerență și sinergie între sectoare.

Aprobare Guvernamentală

Strategiile naționale necesită hotărâri de guvern, asigurând legitimitate și alocări bugetare dedicate

Monitorizare și Raportare

Evaluări periodice ale progresului prin indicatori KPI și ajustări strategice



Coordonare Intersectorială

Alinierea cu ministere relevante (Cultură, Economie, Infrastructură) pentru investiții coordonate

Implementare Locală

Administrațiile publice locale (APL) și OMD-urile adaptează strategia la context regional

Managementul Operațional al Activităților Turistice

Managementul operațional transformă planurile strategice în realitate zilnică, coordonând resursele, serviciile și procesele pentru a livra experiențe de calitate turiștilor și a atinge obiectivele organizaționale.



Dimensiuni ale Managementului Operațional



Cazare și Alimentație

Coordonarea rezervărilor (PMS, OTA), asigurarea standardelor de confort, curățenie și servicii culinare, modernizarea sistemelor de plată electronică.



Transport și Logistică

Transferuri aeroport, excursii organizate, întreținerea flotei, îmbunătățirea coridoarelor de transport regional pentru acces facil în zone turistice.



Resurse Umane

Recrutare, instruire continuă, motivare personal ospitalitate. Programe de formare în competențe digitale, servicii clienți și management.



Finanțe și Bugetare

Planificare bugetară operațională, gestiunea cash-flow, adaptarea la sezonality și fluctuații ale cererii, raportare la planurile de investiții.



Marketing Operațional

Programe de fidelizare, gestionarea prezenței online (site-uri, social media), monitorizarea feedback-ului turiștilor (recenzii, sondaje).



Calitate și Siguranță

Respectarea standardelor de calitate și siguranță, proceduri operaționale, audituri interne, certificări ISO.

Modernizarea Operațiunilor: Digitalizare și Tehnologie



Sisteme de Management

Software de tip PMS (Property Management System) pentru gestionarea rezervărilor, disponibilității camerelor, prețurilor dinamice și rapoartelor financiare în timp real.

Platforme de Distribuție

Integrarea cu OTAs (Online Travel Agencies) precum Booking.com, Airbnb, Expedia pentru maximizarea vizibilității și ratelor de ocupare.

Plăți Electronice

Implementarea sistemelor de plată online securizate, facilitând tranzacțiile pentru turiști internaționali și reducând dependența de numerar.

Analitică și Inteligență Artificială

Utilizarea datelor pentru previziuni ale cererii, personalizarea ofertelor, optimizarea prețurilor (revenue management) și îmbunătățirea serviciilor pe baza comportamentului clienților.



Dezvoltarea Competențelor Operaționale: Proiectul „Tourism Business Booster”

Un exemplu concret de îmbunătățire a capacității operaționale este proiectul ANTRIM „Tourism Business Booster” (2023-2024), care a oferit suport intensiv operatorilor de agroturism din Moldova.

Marketing Digital

Ateliere despre prezența online, optimizare Google Maps, strategii social media (Facebook, TikTok), producție de conținut vizual.

1

Storytelling și Branding

Workshop „Elements of storytelling” - integrarea patrimoniului cultural în narațiuni de marketing pentru conexiuni emoționale cu turiștii.

2

3

4

Dezvoltare Produs

Diversificarea ofertelor turistice, crearea de experiențe tematice, integrarea activităților tradiționale în pachete atractive.

Mentorat Personalizat

Consiliere individualizată pe 10 luni pentru afaceri rurale (majoritatea conduse de femei), rezultând îmbunătățiri concrete în operațiuni și promovare.

Integrarea Verticală și Lanțul Valoric Turistic

Managementul operațional eficient necesită coordonarea strânsă între diferiți furnizori de servicii pentru a crea experiențe turistice integrate și pachete coerente.



Agențiile de turism și tour-operatorii creează pachete integrate care conectează aceste elemente, asigurând experiențe fluide și maximizând satisfacția turiștilor.



CAPITOL 4

Managementul Sezonalității

Sezonalitatea - variația cererii turistice pe parcursul anului - reprezintă o provocare majoră pentru destinațiile turistice, generând perioade de suprasolicitare alternând cu subutilizarea resurselor.

Efectele Sezonalității și Strategii de Atenuare

Impacturi Negative

- Subutilizarea infrastructurii în extrasezon
- Venituri concentrate în perioade scurte
- Fluctuații ale angajării (personal temporar)
- Dificultăți în menținerea calității serviciilor
- Presiune excesivă pe resurse în sezonul de vârf

Strategii de Management

• Diversificarea produsului

Crearea ofertelor adaptate fiecărui sezon pentru atragerea de segmente diferite de turiști

• Marketing țintit

Campanii specifice pentru piețe mai puțin sezoniere (turiști interni, seniori, grupuri)

• Prețuri dinamice

Ajustarea tarifelor pentru stimularea cererii în perioade slabe (discounturi, oferte speciale)

• Evenimente tematice

Organizarea de festivaluri și evenimente în extrasezon pentru crearea de motive de vizitare

Turismul Intern: Contracara Sezonalității

119.7%

Creșterea Consumului Intern

Creșterea turismului domestic moldovenesc în 2023 față de 2019, demonstrând reziliența pieței interne

111.7%

Depășirea Nivelului Pre-Pandemic

Pentru prima dată, turismul intern a depășit cotele din perioada pre-COVID, arătând potențialul acestui segment

Promovarea destinațiilor autohtone către turiștii moldoveni și diaspora reduce dependența de fluxurile internaționale sezoniere. Campanii speciale pentru weekend-uri, programe culturale locale și pachete accesibile stimulează cererea constantă pe tot parcursul anului.

Targetarea turiștilor interni oferă și beneficii secundare: întărirea identității culturale naționale, redistribuirea veniturilor turistice către comunități rurale și creșterea conștientizării patrimoniului local.

Studiu de Caz: Oenoturismul de Iarnă

Cramele moldovenești au devenit exemple de bune practici în gestionarea sezonității prin crearea de evenimente și experiențe specifice sezonului rece, transformând iarna dintr-o perioadă slabă într-una atractivă.

Târguri Gastronomice de Iarnă

Castel Mimi și Asconi Winery organizează târguri anuale cu dulciuri tradiționale, mezeluri, artizanat local și vin fiert, atrăgând mii de vizitatori în decembrie.

Evenimente Sportive Neconvenționale

Mileștii Mici a creat „Subteran Winter Run” - un maraton în galeria subterană de vin, combinând sportul cu turismul vinicol într-o experiență unică.

Festivaluri Muzicale și Culturale

Concerte live, spectacole folclorice și evenimente tematice de Crăciun/Revelion transformă cramele în destinații culturale pe tot parcursul iernii.

☆ CAPITOL 5

Managementul Calității și Experienței Turistului

Calitatea serviciilor turistice și experiența globală a vizitatorilor sunt factori determinanți pentru satisfacția, fidelizarea clienților și reputația destinației pe termen lung.



Standardizarea Calității: Adoptarea ISO în Turism

Republica Moldova a implementat standarde internaționale ISO pentru turism, asigurând uniformizarea serviciilor și înțelegerea comună a cerințelor de calitate între furnizori și turiști.

SM ISO 14785:2018

Birouri de Informare Turistică: Stabilește cerințele minime de calitate pentru centrele de informații, asigurând consiliere profesionistă, materiale actualizate și personal competent în limbi străine.

SM EN ISO 18513:2016

Unități de Cazare: Reglementează terminologia și cerințele minime pentru hoteluri, pensiuni și alte servicii de cazare, creând așteptări clare privind confortul, curățenia, facilitățile și serviciile oferite.

Respectarea acestor standarde este recomandată în special pentru unitățile din zonele rurale și periferice, combatând percepția calității inferioare și ridicând nivelul general al ofertei turistice moldovenești.

Experiența Holistică a Turistului

Experiența turistului depășește simpla prestare a serviciilor - cuprinde toate interacțiunile vizitatorului cu destinația, de la prima impresie până la amintirile post-călătorie.



Monitorizare, Feedback și Îmbunătățire Continuă

Instrumente de Monitorizare

- Chestionare de satisfacție la check-out
- Monitorizarea recenziilor online (Google, TripAdvisor, Booking.com)
- Mystery shopping pentru evaluare obiectivă
- Sondaje post-călătorie (email, SMS)
- Analiză sentiment în social media

Indicatori Cheie de Performanță (KPI)

- Scor satisfacție client (CSAT/NPS)
- Grad de ocupare
- Venit mediu pe cameră (RevPAR)
- Rata de returnare a clienților
- Rating mediu online
- Timpii de răspuns la solicitări

Colectarea sistematică a feedback-ului și analiza indicatorilor permit ajustări rapide ale serviciilor, identificarea punctelor slabe și implementarea de îmbunătățiri continue, esențiale pentru menținerea competitivității în piața turistică dinamică.

Concluzii și Perspective de Viitor

Planificarea strategică și managementul operațional formează un sistem integrat pentru dezvoltarea durabilă a turismului. În Republica Moldova, prioritățile identificate vizează consolidarea cadrului instituțional, alinierea strategiei la obiectivele naționale și implicarea activă a tuturor părților interesate.



Prin aplicarea acestor principii și învățarea din experiențele locale de succes, Moldova poate construi un sector turistic robust, orientat spre calitate și capabil să genereze prosperitate pe termen lung pentru întreaga țară.



Planul de afaceri și proiectele turistice

Ghid strategic pentru dezvoltarea afacerilor turistice competitive în Republica Moldova

Rezultatele învățării

Înțelegere strategică

Identificarea rolului și importanței unui plan de afaceri în turism, înțelegerea structurii complete și aplicarea conceptelor fundamentale

Analiză și evaluare

Aplicarea analizei cost-beneficiu și utilizarea indicatorilor de performanță în evaluarea riguroasă a proiectelor turistice

Competențe practice

Distingerea între proiecte publice, private și mixte, cunoașterea exemplurilor concrete locale pentru elaborarea de planuri viabile

Turismul: motor economic global

Turismul reprezintă un sector economic de bază cu creștere rapidă la nivel mondial. Cifrele sunt impresionante și demonstrează impactul major asupra economiilor naționale.

Între 2009 și 2019, încasările din turism internațional au crescut cu 54%, comparativ cu 44% cât a crescut PIB-ul global. În 2019, sectorul a reprezentat aproximativ **30% din producția mondială de servicii**.

54%

Creștere turism

Încasări internaționale 2009-2019

30%

Producție servicii

Contribuția la economia globală



Programul „Turism 2028” în Moldova

Republica Moldova a lansat strategii și programe naționale ambițioase pentru valorificarea potențialului turistic al țării. Programul „Turism 2028” pune accent pe dezvoltarea și diversificarea produsului turistic național.

01

Agroturism și ecoturism

Dezvoltarea experiențelor autentice în mediul rural și natural

02

Turism cultural și gastronomic

Valorificarea patrimoniului cultural și tradițiilor culinare locale

03

Turism vitivinicol

Promovarea turelor în crame și experiențelor enogastronomice

04

Infrastructură turistică

Consolidarea investițiilor în facilități și servicii de calitate

Rolul planului de afaceri în turism

Planul de afaceri este documentul-cheie prin care o inițiativă turistică își descrie obiectivele, produsele și serviciile, precum și modul de organizare. În turism, unde riscurile și investițiile sunt adesea mari, un plan solid devine esențial.

Un plan bine structurat ajută la evaluarea viabilității proiectului și crește semnificativ credibilitatea în fața finanțatorilor - bănci, programe de granturi UE, și investitori privați. El asigură claritate între parteneri și alocă responsabilități precise, oferind o strategie concretă de marketing, vânzări și management operațional.



Beneficiile unui plan de afaceri solid

Acces la finanțări

Pentru proiectele finanțate din surse publice sau internaționale (programe de dezvoltare regională), planul de afaceri este cerință obligatorie, demonstrând cum vor fi atinse țintele investiției.

Decizie strategică

Facilitează luarea deciziilor strategice importante - de exemplu, extinderea unui complex turistic sau diversificarea serviciilor oferite turiștilor.

Adaptabilitate la piață

Permite adaptarea planurilor la schimbările de piață - tendințe noi, sezonabilitate, cerințe de confort sau sustenabilitate în continuă evoluție.

Avantaj competitiv

Ajută antreprenorii să definească clar avantajul competitiv prin produse tematice, experiențe locale autentice și servicii personalizate.

Trei piloni fundamentali

Fundament pentru finanțări

Un plan coerent este condiție la accesarea granturilor sau creditelor. Programele de sprijin guvernamental (ODA/ODIMM) pentru IMM-uri în turism acordă granturi semnificative **numai proiectelor cu planuri bine elaborate.**

Instrument de gestionare

După lansare, planul devine ghid de lucru, ajutând managerii să monitorizeze îndeplinirea etapelor, să evalueze performanța și să ajusteze bugetul și serviciile oferite.

Comunicare și coordonare

Prezintă viziunea afacerii către echipă, parteneri și investitori, facilitând mobilizarea echipelor APL, ONG-uri sau alte entități implicate în proiect.

Structura planului de afaceri turistic

Un plan de afaceri complet și profesional conține mai multe secțiuni esențiale, fiecare cu rol bine definit în prezentarea proiectului turistic. Structura trebuie adaptată specificului turismului, incluzând elemente care reflectă natura serviciilor și experiențelor oferite.



Componentele planului de afaceri



Rezumat executiv

Prezentare succintă a afacerii - locație, echipă, scop, tipul de unitate, public țintă și obiective financiare de piață



Descrierea afacerii

Profil detaliat al proiectului - capacitate cazare, facilități, activități oferite, autorizări necesare și măsuri de conformare



Analiza pieței și marketing

Studiu de cerere, profilul turiștilor țintă, analiza concurenței, strategii de promovare și stabilirea prețurilor competitive



Organizare și management

Forma juridică, echipa, organigrama, responsabilități și eventual consultanți sau programe de mentorat

Secțiuni finale și esențiale

1

Planul de operațiuni

Investițiile inițiale, echipamente necesare, calendarul investițiilor, procese operaționale și asigurarea conformității legislative. Include detalii despre aprovizionare, servirea clienților și obținerea autorizațiilor.

2

Planul financiar

Proiecții pe 3-5 ani: buget venituri-cheltuieli, flux de numerar, bilanț, prag de rentabilitate. Include investițiile necesare, estimări de vânzări și cheltuieli operaționale pentru demonstrarea viabilității economice.

3

Analiza riscurilor

Identificarea principalelor riscuri - sezonabilitate, concurență, schimbări legislative - și măsurile concrete de atenuare prin diversificare, asigurare și management flexibil.

4

Planuri de dezvoltare

Obiective pe termen mediu și lung: extinderi viitoare, accesarea programelor de finanțare pentru echipamente ecologice, digitalizarea serviciilor și alte direcții strategice.



Fundamentarea cu date locale

Fiecare secțiune trebuie tratată clar și concis, cu date locale relevante - statistici BNS despre numărul de turiști, clasamentul competitivității turismului al Forumului Economic Mondial.

Sursele oficiale din Moldova - ODIMM, ANTRIM, Invest Moldova - furnizează date statistice și ghiduri utile pentru capabili de afaceri în turism. Utilizarea acestor resurse conferă credibilitate și fundamentare solidă planului dezvoltat.

Tipuri de proiecte turistice

În turism se remarcă trei tipuri distincte de proiecte, fiecare cu caracteristici, obiective și modalități de finanțare specifice. Înțelegerea acestor diferențe este esențială pentru alegerea modelului optim.

Proiecte publice

Inițiate de stat sau autorități locale
pentru impact social larg

Proiecte private

Dezvoltate de antreprenori pentru profit
și servicii turistice

Proiecte mixte (PPP)

Parteneriate public-private care
combină resurse și expertiză

Proiecte publice: infrastructură și facilități

Proiectele publice sunt inițiate de stat sau autorități locale și urmăresc un **impact social larg**, creând infrastructură și facilități pentru comunitate.

Exemple de proiecte publice:

- Dezvoltarea și amenajarea traseelor turistice
- Construcția centrelor de vizitare la obiective naturale
- Organizarea de festivaluri culturale comunitare
- Investiții în destinații rurale pentru stimularea turismului

În Moldova, strategiile naționale precum „Turism 2028” prevăd investiții publice substanțiale în destinații rurale. Autoritățile locale (APL) pot iniția planuri de dezvoltare turistică în consilii regionale, de multe ori în parteneriat cu ONG-uri și instituții de specialitate.



Proiecte private: exemple de succes

Proiectele private sunt dezvoltate de antreprenori sau investitori privați și urmăresc **profit și creștere economică**. Ele pun accent pe calitatea serviciilor oferite turiștilor și pe experiențe memorabile.

Pensiunea „La Mădălina”

Agropensiune din Selemet care a obținut fonduri pentru construirea unei bucătării tradiționale, adaptându-se cererii de experiențe culinare autentice

Campingul „Pe Toloacă”

Finanțat prin program de granturi locale pentru dotarea cu bucătării mobile și facilități moderne de catering

Azbuca Travel

Agenție din Chișinău care a reinventat pachetele turistice oferind tururi virtuale și excursii tematice unice

Proiecte mixte: Parteneriat Public-Privat

Proiectele mixte (PPP) încheagă parteneriate între autoritățile publice și investitori privați, combinând resurse, expertiză și responsabilități pentru proiecte de impact major.



Strategia „Turism 2028” subliniază că PPP poate fi un instrument-cheie: **se estimează că anual ar putea fi realizate 10–15 proiecte de turism în PPP**, cu valoare între 0,8–3 milioane € fiecare. Exemple: restaurarea conacelor boierești, dezvoltarea parcurilor tematice, amenajarea zonelor de agrement.

SECȚIUNEA 4.4

Analiza cost-beneficiu și viabilitatea economică

Pentru evaluarea fezabilității economice a unui proiect turistic, mai ales când implică surse publice sau granturi, se realizează **analiza cost-beneficiu (ACB)**. Acest instrument cuprinde două perspective complementare care oferă o imagine completă a proiectului.



Două perspective ale analizei

Analiza financiară

Din punctul de vedere al beneficiarului proiectului

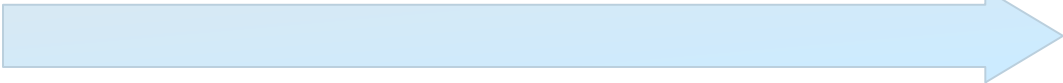
- Compară opțiuni de investiție disponibile
- Demonstrează sustenabilitatea financiară
- Evaluează capacitatea de rambursare
- Calculează potențialul de generare profit
- Stabilește pragul de rentabilitate

Analiza economică

Impactul social și comunitar al proiectului

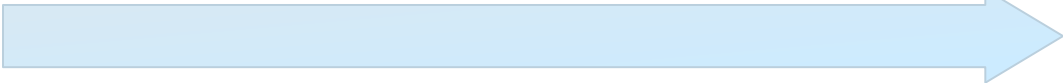
- Estimează beneficiile socio-economice
- Evaluează crearea de locuri de muncă
- Măsoară veniturile suplimentare la buget
- Identifică externalități pozitive
- Evaluează dezvoltarea rurală și culturală

Pașii analizei cost-beneficiu



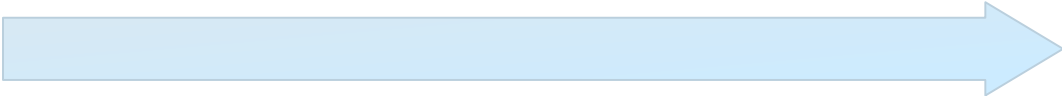
Stabilirea scenariilor

Definirea variantelor de comparație - cu proiect și fără proiect, pentru a evidenția valoarea adăugată



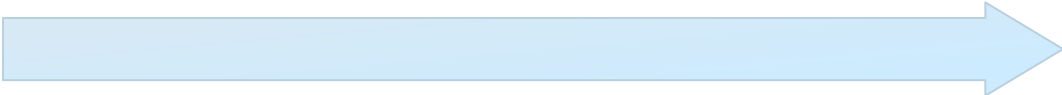
Calculul indicatorilor

Determinarea VAN (valoarea actualizată netă), raportul beneficiu-cost, rata internă de rentabilitate



Estimarea fluxurilor

Calculul tuturor costurilor (investiții inițiale, operare) și beneficiilor (venituri directe și beneficii sociale adiacente)



Evaluarea viabilității

Un proiect este viabil dacă aduce beneficii nete semnificative - VAN pozitiv și indicatori favorabili

Aplicarea practică în turismul rural

În afacerile mici și turismul rural, de obicei nu se face ACB completă, dar principiile fundamentale rămân esențiale pentru succesul proiectului.

Costuri de implementare

Construcții și renovări, echipamente și mobilier, training pentru personal, marketing inițial

Beneficii anticipate

Venituri din cazare, servicii de agrement, evenimente organizate, produse locale vândute

Sustenabilitate economică

Demonstrarea că veniturile anticipate acoperă cheltuielile de exploatare și costurile de investiție în câțiva ani

Surse de finanțare nerambursabile (granturi ODA, fonduri UE) pot acoperi o parte din costuri, iar propria contribuție reduce riscul și demonstrează angajament. **Analiza sensibilității** ajută la identificarea impactului unor scenarii negative (scăderea numărului de turiști, creșterea costurilor) și la stabilirea măsurilor de contingență.



SECTIUNEA 4.5

Indicatori de performanță și monitorizare

Indicatorii de performanță (KPI) sunt metrici cuantificabili care permit evaluarea progresului și succesului proiectului sau afacerii turistice. Ei trebuie să fie **SMART**: specifice, măsurabile, realizabile, relevante și încadrate în timp.

Categorii de indicatori pentru turism



Indicatori de rezultat

- Numărul de turiști deserviți anual
- Gradul de ocupare a cazării (%)
- Venitul mediu per client/sejur
- Cifra de afaceri anuală
- Locuri de muncă create
- Pachete turistice vândute



Indicatori de eficiență

- Costul mediu per turist
- Satisfacția clienților (rating-uri)
- Rata de returnare a clienților
- Marja brută de profit
- ROI (Return on Investment)
- Productivitatea personalului

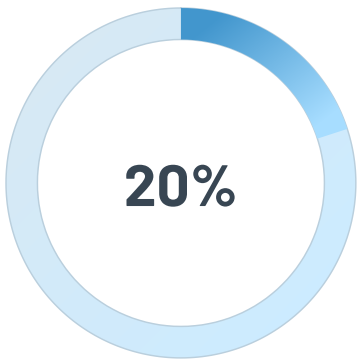


Indicatori de impact

- Contribuția la PIB local/regional
- Creșterea ocupării turistice zonale
- Parteneriate noi create
- Dezvoltare comunitară
- Preservarea patrimoniului
- Sustenabilitate ecologică

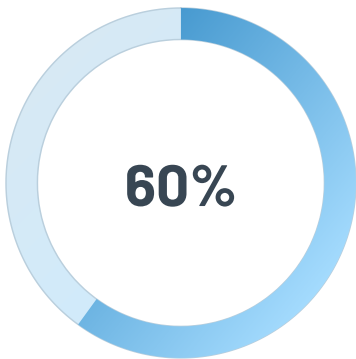
Exemplu de obiective măsurabile

Pentru un manager de proiect turistic, este vital ca planul de afaceri să includă obiective concrete și măsurabile care pot fi monitorizate periodic.



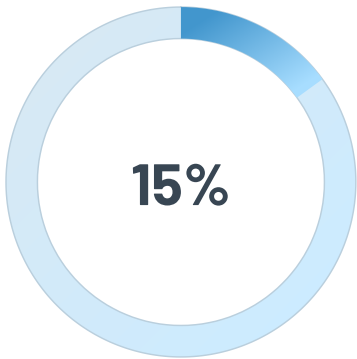
Creștere turiști

Target în 3 ani comparativ cu anul de referință



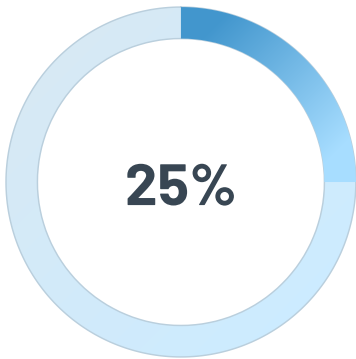
Ocupare țintă

Grad de ocupare din 40% inițial



Satisfacție clienți

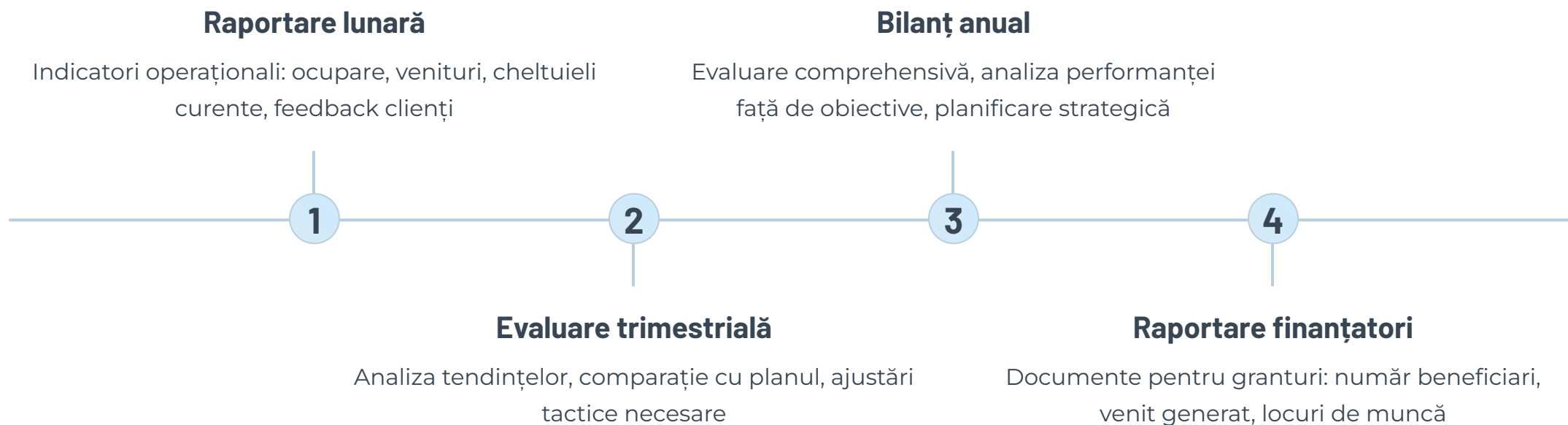
Îmbunătățire rating feedback



Venit pe client

Creștere venit mediu prin servicii adiționale

Procesul de monitorizare continuă



În cazul în care indicatorii arată deviații semnificative, se analizează cauzele și se ajustează strategiile - mai mult marketing online, parteneriate noi cu agenții, evenimente promoționale locale. Monitorizarea continuă permite **îmbunătățirea continuă** prin identificarea zonelor slabe și luarea deciziilor bazate pe date concrete.



💡 CONCLUZII

Cheile succesului în turism

Un plan de afaceri bine întocmit este **instrumentul de bază al succesului** în sectorul turistic. El oferă o foaie de parcurs clară pentru inițiatori, facilitând accesarea de finanțări și diminuând incertitudinile prin studii de piață și analiză financiară riguroasă.

Planificarea riguroasă crește semnificativ șansele ca proiectele turistice - pensiuni, agenții, facilități de agrement - să fie **sustenabile și profitabile** pe termen lung. Prin utilizarea unor metode riguroase (analiza cost-beneficiu, stabilirea de KPI) se asigură compatibilitatea proiectelor cu politicile naționale de dezvoltare și cu criteriile finanțatorilor.

Recomandări practice pentru antreprenori

1 Elaborare bazată pe date

Antreprenorii în turism trebuie să elaboreze planuri de afaceri realiste, bazate pe date locale relevante - statistici ANTRIM, Invest Moldova, BNS. Urmați structuri standard și solicitați expertiză prin programe gratuite (voucher ODIMM pentru consultanță profesională).

3 Explorarea parteneriatelor PPP

În contextul resurselor limitate, proiectele mixte PPP oferă avantaje semnificative: investitorii privați aduc echipamente și capital, iar comunitatea și statul asigură suportul de reglementare. Pentru a atrage investitori, pregătiți fișe de proiect bine documentate.

2 Colaborare cu autoritățile locale

Colaborarea cu autoritățile locale (APL) este importantă pentru succesul proiectelor. Accesarea fondurilor guvernamentale pentru dezvoltarea rurală (AIPA, LEADER) presupune planuri integrate ale comunității. Monitorizați oportunitățile de finanțare anunțate pe platformele oficiale.

4 Monitorizare riguroasă

Integrați monitorizarea performanței în fiecare proiect. Setati targeturi anuale pentru KPI esențiali (cazare, venituri, locuri de muncă) și raportați comparativ. Adaptați exemplele de indicatori din programe ODIMM pentru turism.

Succesul = Planificare + Parteneriate + Rezultate

În concluzie, succesul în turism necesită **planificare strategică**, **parteneriate eficiente** și **management orientat pe rezultate**. Exemplele pozitive locale arată că și antreprenorii mici pot dezvolta afaceri viabile dacă își fundamentează proiectele pe planuri de afaceri solide și rămân flexibili la nevoile pieței în continuă schimbare.



STUDII DE CAZ

Exemple de succes din Republica Moldova

Următoarele studii de caz ilustrează cum planurile de afaceri bine structurate au transformat idei în afaceri turistice de succes, contribuind la dezvoltarea comunităților locale și la promovarea turismului moldovenesc.

Pensiunea „La Orhei” (Orheiul Vechi)



Transformare din proiect familial în succes local

Administratorul Mihail Varzari a construit pensiunea între 2012–2019, valorificând potențialul natural spectaculos al Orheiului Vechi. Cu facilități tradiționale - căsuțe din lemn autentic - și bucătărie locală savuroasă, pensiunea a atins un grad de satisfacție ridicat.

Factori cheie de succes:

- Plan de afaceri flexibil, adaptat de la exploatare agricolă la ospitalitate
- Utilizarea resurselor locale (peisaj, tradiții, materiale)
- Majoritatea clienților revin datorită experienței autentice
- Planuri de extindere bazate pe cererea reală din piață

Agropensiunea „La Mădălina” (Selemet, Cimișlia)

Specialiști în agro-turism și gastronomie tradițională

Proprietarii s-au specializat pe agro-turism și gastronomie tradițională autentică. Recent, prin programul de granturi „Prieteneste pentru Turism” (Efes Moldova/ANTRIM), pensiunea a obținut finanțare pentru construirea unei bucătării rustice autentice cu forn tradițional în curte.

Justificarea investiției

Atragerea mai multor turiști interesați de experiențe culinare locale unice

Impact măsurabil

Creșterea duratei șederii și a veniturilor prin oferte gastronomice

Model de finanțare

Combinarea granturilor cu capital propriu pentru upgrade-uri strategice



Campingul „Pe Toloacă” (Găgăuzia)

Inițiativă privată de agrement

Prin același program de granturi, campingul a primit o bucătărie mobilă tip remorcă pentru autocatering, extinzând semnificativ serviciile oferite.

Avantaje strategice:

- Tarif scăzut pentru turiștii self-service
- Creșterea competitivității față de alte facilități
- Flexibilitate în organizarea evenimentelor
- Colaborare eficientă cu inițiative publice (ANTRIM)

Cazul subliniază importanța colaborării proiectelor private cu inițiative publice pentru dezvoltare rurală durabilă.



Agentția „Visit Moldova” (Chișinău)

Adaptare la cererea internă post-pandemie

O agenție locală care și-a adaptat rapid ofertele la nevoile pieței interne. A lansat pachete de **turism activ** - kayak pe Nistru, drumeții în Codri - combinate cu vizite la vinării și pensiuni rurale.

01

Cercetare de piață

71% dintre moldoveni au arătat interes pentru destinații interne

02

Segmentare țintă

Focus pe familii tinere cu copii

03

Dezvoltare ofertă

Activități pentru copii și transport inclus

04

Promovare

Campania #NeamPornit pentru turism local



Agencia „Azbuca Travel” (Chişinău)



Inovație și experiențe unice

Exemplu de mică afacere inovatoare care a inclus în planul de afaceri și strategia de marketing **tururi virtuale interactive** și experiențe tematice cu ghidaj local.

„Oamenii sunt gata să achite pentru o experiență unică, care include activități diverse și degustări”

— Fiodor Evstigneev, fondator Azbuca Travel

Planul a pivotat rapid de la turismul internațional la valorificarea patrimoniului cultural propriu. Studiul evidențiază importanța flexibilității planului de afaceri și orientării spre nevoi concrete ale clienților locali.

Lecții învățate din studiile de caz



Planificare solidă

Chiar și proiectele turistice mici pot deveni sustenabile și competitive dacă sunt însoțite de planuri de afaceri bine structurate și monitorizate continuu.



Identificare nișe

Succesul vine din identificarea segmentelor de piață neacoperite și din dezvoltarea de produse turistice autentice și diferențiate.



Accesare finanțări

Antreprenorii pot învăța cum să acceseze granturi locale, ODA, fonduri UE și alte surse de finanțare nerambursabilă pentru dezvoltare.



Impact comunitar

Proiectele turistice bine planificate contribuie la creșterea și dezvoltarea comunităților locale, creând un ciclu virtuos.

Resurse și sprijin pentru antreprenori



ODIMM

Organizația pentru Dezvoltarea Sectorului Întreprinderilor Mici și Mijlocii - oferă consultanță, training și programe de finanțare pentru IMM-uri în turism



ANTRIM

Asociația Națională pentru Turism Receptiv și Intern din Moldova - promovează turismul local, organizează programe de granturi și evenimente de networking



Invest Moldova

Agenția de Investiții - furnizează date statistice, ghiduri pentru investitori și facilitează accesul la oportunități de finanțare și parteneriate



Programe UE

Fonduri europene pentru dezvoltare rurală, LEADER, alte instrumente de finanțare nerambursabilă pentru proiecte turistice sustenabile



Viitorul turismului moldovenesc

Republica Moldova are un potențial turistic extraordinar care așteaptă să fie valorificat prin **planificare strategică, investiții inteligente și parteneriate creative**. Cu planuri de afaceri solide, acces la finanțări și dedicare, antreprenorii moldoveni pot transforma viziuni în realități de succes care îmbogățesc comunitățile locale și atrag turiști din întreaga lume.

Descoperă ODIMM

Vizitează ANTRIM

Finanțarea Afacerilor și Proiectelor Turistice în Republica Moldova

Un ghid complet pentru antreprenori, manageri și consultanți financiari



Ce veți învăța din acest curs



Surse de finanțare

Înțelegerea principalelor surse disponibile:
resurse proprii, credite bancare, leasing,
investiții private și diaspora



Programe guvernamentale

Cunoașterea granturilor de stat și UE,
subvențiilor și facilităților fiscale destinate
turismului



Finanțare privată

Familiarizarea cu credite comerciale,
leasing, fonduri de garantare și investițiile
de capital



Fonduri internaționale

Identificarea granturilor și programelor
USAID, GIZ, UE și modalitățile de accesare



Management financiar

Aplicarea principiilor de sustenabilitate:
bugete, control costuri, investiții durabile



Studii de caz

Exemple concrete din Republica Moldova
și bune practici locale

Contextul Industriei Turistice din Moldova

Sectorul turistic din Republica Moldova este în plină dezvoltare, reprezentând o oportunitate semnificativă pentru investiții și creștere economică. Cu peste 350 de structuri de primire turistică și aproximativ 15.000 de angajați, industria generează aproximativ 0,6% din PIB-ul național.

Însă, pentru a valorifica pe deplin potențialul turistic al țării, sunt necesare investiții substanțiale în infrastructură modernă, servicii de calitate și marketing eficient.

350+

Structuri turistice

15K

Angajați în turism

0.6%

Contribuție la PIB





CAPITOL I

Surse de Finanțare pentru Afacerile Turistice

Finanțarea afacerilor turistice provine din multiple surse, fiecare cu caracteristici, avantaje și cerințe specifice. Înțelegerea acestui ecosistem financiar complex este esențială pentru succesul oricărui proiect turistic din Republica Moldova.

Resurse Proprii: Fundamentul Oricărei Afaceri



Fondurile acumulate de antreprenor reprezintă sursa esențială de finanțare inițială și de co-finanțare pentru orice proiect turistic. Acestea includ economiile personale și profitul reinvestit din activități anterioare.

Avantaje principale: Nu necesită aprobări externe, nu generează dobânzi și demonstrează angajamentul antreprenorului față de proiect. Majoritatea programelor de granturi și credite solicită un aport propriu între 10-30%.

Credite Bancare: Programul "373"

Băncile comerciale din Moldova oferă linii de finanțare specializate pentru IMM-uri în turism. Un exemplu emblematic este **Programul guvernamental "373"**, care asigură condiții excepțional de avantajoase pentru întreprinzători.

Suma maximă

Până la **15 milioane lei** pentru investiții în infrastructură turistică și echipamente

Dobândă avantajoasă

Până la **3% în valută** și **7% în lei**, semnificativ sub ratele pieței

Perioadă de grație

Până la **3 ani** pentru a permite afacerii să se stabilizeze înainte de rambursare



Oferta Băncilor Comerciale

Instituțiile financiare majore din Moldova (MAIB, Mobias, Victoriabank) au dezvoltat produse de credit specializate pentru sectorul turistic, adaptate nevoilor specifice ale industriei.

Pachete integrate

- Consultanță pentru accesarea fondurilor
- Asistență în pregătirea documentației
- Evaluarea proiectului de investiții

Flexibilitate

- Perioade de rambursare adaptabile
- Posibilitate de refinanțare
- Grație pentru sezonabilitate

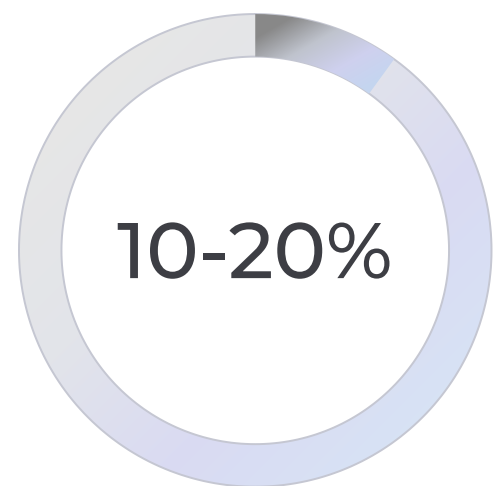
Accesibilitate

- Cerințe de garanții rezonabile
- Procesare rapidă a cererii
- Suport post-acordare

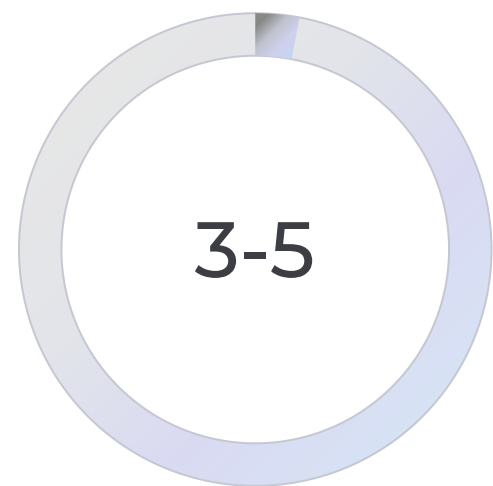
Leasing: Soluție pentru Echipamente și Vehicule

Companiile de leasing precum MAIB Leasing și OTP Leasing permit achiziționarea de autoturisme, echipamente sau mobilier hotelier prin contracte de leasing financiar, fără a plăti integral suma în avans.

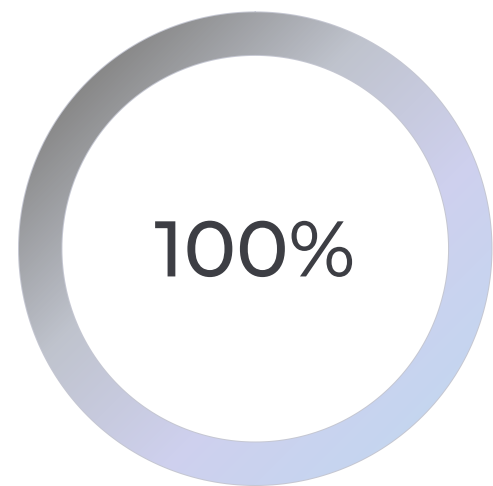
Această soluție reduce presiunea asupra lichidităților și permite afacerilor turistice să își modernizeze dotările fără a imobiliza capital semnificativ. La finalul perioadei contractuale, proprietatea bunului revine clientului.



Avans inițial



Ani de plată



Proprietate finală

Fondul de Garantare ODA

01

Acoperire garantată

Fondul poate acoperi între **50% și 80%** din valoarea creditului contractat

03

Reducerea barierelor

Întreprinderile fără garanții suficiente pot obține credite bancare

Acest mecanism este esențial pentru IMM-urile din turism care nu dispun de active suficiente pentru garanții tradiționale, facilitând accesul la capital și stimulând investițiile în sector.

02

Plafon de garantare

Între **500.000 lei și 7 milioane lei**, în funcție de proiect

04

Încurajarea băncilor

Instituțiile financiare sunt mai dispuse să finanțeze proiecte turistice



Programul PARE 1+2: Mobilizarea Diasporei

Moldovenii reveniți din străinătate beneficiază de un program inovator care transformă remitențele în investiții productive. **PARE 1+2** oferă finanțare nerambursabilă complementară creditelor, stimulând antreprenoriatul în turism rural și agro-turism.

1

Etapa I (1+1)

Până la **250.000 lei** finanțare nerambursabilă pentru demararea afacerii

2

Etapa II (1+2)

Până la **500.000 lei** pentru extindere și consolidare

3

Impact economic

Mobilizează remitențele în economie și creează locuri de muncă locale

Investiții Private și Capital de Risc



Deși mai puțin dezvoltat în Moldova, sectorul investițiilor private câștigă teren în turism. Antreprenori locali și fonduri de capital de risc oferă finanțare sau equity pentru proiecte inovatoare.

Exemple concrete:

- Lanțuri de agropensiuni cu investitori privați
- Startupuri în tehnologia turismului (travel-tech)
- Parteneriate în turismul viticol
- Hoteluri boutique cu finanțare mixtă

Intrarea unui investitor aduce nu doar capital, ci și expertiză managerială și conexiuni valoroase de piață.

Crowdfunding și Finanțări Comunitare



Crowdfunding online

Platforme digitale pentru strângerea de fonduri de la comunitate, ideal pentru proiecte cu impact social puternic



Donații de la ONG-uri

Organizații non-guvernamentale care sprijină inițiative turistice cu valoare comunitară sau ecologică



Proiecte eligibile

Trasee tematice, spații de experiență culturală, centre de interpretare și inițiative de ecoturism

Deși accesul la platforme internaționale de crowdfunding este încă limitat în Moldova, există exemple punctuale de succes pentru inițiative turistice locale cu impact comunitar demonstrabil.



CAPITOL II

Finanțare Publică și Programe de Sprijin

Guvernul Republicii Moldova, în parteneriat cu Uniunea Europeană și organizații internaționale, promovează activ susținerea industriei turismului prin programe speciale dedicate modernizării și dezvoltării durabile a sectorului.



Programul de Sprijin pentru IMM-uri în Turism

Lansat în septembrie 2023, acest program reprezentativ oferă oportunități excepționale pentru afacerile turistice din mediul rural.

Finanțare nerambursabilă

Granturi de până la **500.000 lei** per proiect pentru modernizare și digitalizare

Co-finanțare

Aport propriu de **30%** cu acoperire de **70%** din fonduri publice și UE

Eligibilitate

Companii turistice din **localități rurale** (sate, comune, orașe sub 30.000 locuitori)

Obiective și Beneficiari ai Programului

Domenii de finanțare

- **Modernizarea infrastructurii** de cazare și agrement
- **Digitalizarea serviciilor** turistice (rezervări online, plăți electronice)
- **Promovarea destinațiilor** rurale și a produselor locale
- **Îmbunătățirea calității** serviciilor de ospitalitate
- **Certificări** de calitate și sustenabilitate

Impact estimat

Potrivit Ministerului Dezvoltării Economice, aproximativ **50 de afaceri turistice** vor fi sprijinite în următorii trei ani prin acest instrument guvernamental.

Bugetul provine din fonduri de stat și UE, reflectând angajamentul față de dezvoltarea turismului rural sustenabil.



Alte Facilități Publice și Subvenții

Subvenții de dobândă

Programul "373" oferă credite cu dobândă redusă (3-7%) pentru investiții în turism, diminuând costul capitalului

1

2

Granturi locale și regionale

Consilii raionale și primării cu bugete pentru amenajări turistice: drumuri de acces, semnalizare, centre info-turistice

3

Cofinanțare pentru inovație

Autorități locale care oferă consiliere și sprijin financiar pentru proiecte turistice inovative

4

Programe transversale

ODIMM gestionează fonduri pentru ecologizare, digitalizare și antreprenoriat feminin aplicabile în turism

ANTRIM: Granturi Mici pentru Turism

Asociația Națională de Turism din Moldova (ANTRIM) derulează anual programe de granturi mici care sprijină agropensiuni și inițiative locale prin microgranturi de câteva sute de mii de lei.

Un exemplu reprezentativ este programul "**Prietenește pentru Turism**", finanțat de sponsori privați, care a susținut zeci de proiecte de dezvoltare a infrastructurii turistice rurale.

Beneficiari tipici

Agropensiuni, case meșteșugărești, centre de experiență culturală

Investiții finanțate

Bucătării tradiționale, foișoare, amenajări exterioare, echipamente





CAPITOL III

Finanțare Privată Specializată

Sectorul privat oferă o gamă diversificată de instrumente financiare adaptate nevoilor specifice ale întreprinderilor turistice, de la credite comerciale flexibile până la soluții inovatoare de finanțare a echipamentelor.



Linia de Credit FIDA 8

MAIB, în parteneriat cu Uniunea Europeană, oferă o linie de credit revoluționară dedicată tinerilor și femeilor antreprenoare din sectorul turistic.

Suma maximă

Până la **800.000 lei**

Perioadă

8 ani de rambursare

Grant inclus

Până la **40%** nerambursabil

Condițiile de eligibilitate menționează explicit că finanțarea poate fi folosită pentru **construcția și reparația agropensiunilor** și alte facilități turistice rurale. Un astfel de credit încorporează 320.000 lei grant (40%) și permite coparticipare minimum 10% din fonduri proprii.

Factoring și Microcredite pentru Capital de Lucru

Factoring

Anticiparea creanțelor permite întreprinderilor turistice să își îmbunătățească fluxul de numerar, transformând facturile emise în lichidități imediate.

Avantaje:

- Acces rapid la capital circulant
- Fără garanții suplimentare
- Ideal pentru sezoane de vârf

Microcredite IFN

Instituțiile financiare nebancare oferă flexibilitate crescută pentru sume mai mici, necesare pentru:

- Plata furnizorilor de produse tradiționale
- Achiziția rapidă de echipamente horeca
- Stocuri pentru sezonul turistic

Notă: Dobânzile sunt mai mari decât la bănci, dar aprobarea este mai rapidă.

Leasing Financiar: Detalii și Avantaje

Leasing-ul auto și de echipamente a devenit o soluție financiară comună în Republica Moldova, oferind accesibilitate la active fără imobilizarea capitalului.



Leasing auto

Vehicule noi sau second-hand pentru transport turistic, cu avans redus 10-20%



Echipamente horeca

Utilaje de bucătărie profesionale, sisteme de refrigerare, echipamente de servire



Mobilier hotelier

Paturi, dulapuri, mese, scaune și alte dotări pentru camere și spații comune



Generatoare și utilități

Echipamente de generare energie, sisteme de încălzire și climatizare



Investiții de Capital (Equity) în Turism

Sectorul investițiilor de capital în turism începe să se dezvolte în Moldova, atrăgând atenția investitorilor privați și a fondurilor specializate.

Exemple concrete de parteneriate:

- **Turism viticol:** Crame care partenerează cu investitori pentru extinderea facilităților de degustare și cazare
- **Hoteluri boutique:** Proiecte cu finanțare mixtă care combină viziune antreprenorială cu capital extern
- **Rețele de agropensiuni:** Lanțuri integrate cu standardizare și brand comun



3

Beneficii majore

Capital, expertiză și conexiuni

CAPITOL IV

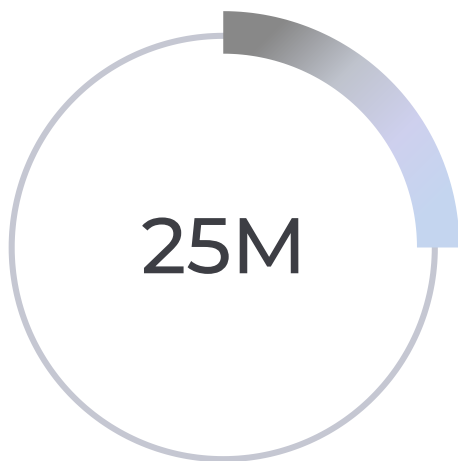
Granturi și Fonduri Internaționale

Turismul din Republica Moldova beneficiază de sprijin substanțial din partea organizațiilor internaționale, cu programe dedicate dezvoltării durabile, inovației și competitivității sectorului.



USAID "Moldova Turistică"

Lansat în 2023, acest program reprezentativ pune la dispoziție resurse semnificative pentru transformarea sectorului turistic moldovenesc.



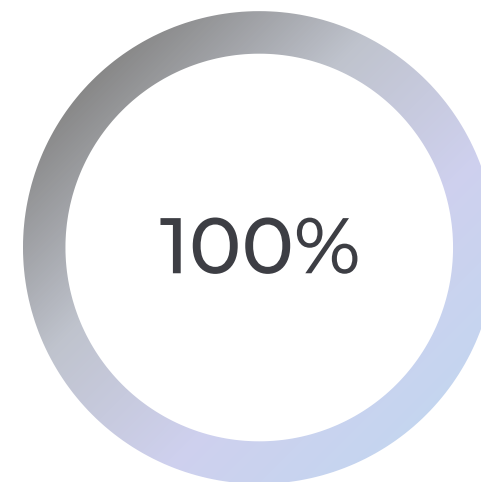
Buget total

MDL pentru dezvoltare



Beneficiari

Întreprinderi turistice



Orientare

Turism durabil

Destinatari eligibili:

- Vinării cu facilități turistice
- Pensiuni rurale și agropensiuni
- Case meșteșugărești și centre de experiență
- Agenții de turism locale
- Operatori de ecoturism

Domenii de finanțare:

- Renovarea infrastructurii de ospitalitate
- Dezvoltarea de produse turistice autentice
- Adoptarea principiilor de sustenabilitate
- Promovarea experiențelor inovatoare



Fonduri Europene: EU4SMEs

Programele europene susțin competitivitatea IMM-urilor din turism prin inițiative de anvergură, cu un buget impresionant dedicat modernizării sectorului.

1

Buget EU4SMEs

8 milioane EUR pentru proiecte de competitivitate în multiple sectoare, inclusiv turism

2

Sprijin ODIMM

Programul turismului rural face parte din inițiativa europeană de susținere a IMM-urilor

3

Programe transfrontaliere

ENI Cross-border pentru proiecte de promovare turistică comună cu Ucraina și România

GIZ și Cooperarea Germană



Agenția Germană pentru Dezvoltare Internațională (GIZ) finanțează proiecte de dezvoltare comunitară și turism sustenabil în Moldova, cu accent pe biodiversitate și ecoturism.

Arii de intervenție:

- **Biodiversitate:** Proiecte care conectează conservarea naturii cu turismul
- **Infrastructură eco-turistică:** Trasee, centre de vizitare, facilități de observare
- **Dezvoltare comunitară:** Sprijin pentru inițiative locale de turism responsabil
- **Capacități instituționale:** Formare și consultanță pentru operatori turistici

Programul "Busola Eco-Turistică"

Inițiativa **EkoApp pentru Turism Sustenabil**, susținută de Fundația HumanDoc și Guvernul Poloniei, demonstrează cum cooperarea internațională poate transforma turismul rural moldovenesc.

Beneficiari în 2025

10 proiecte eco-turistice rurale au primit sprijin financiar și mentorat specializat

Pachete de finanțare

850 EUR pentru achiziția de echipamente și **600 EUR** pentru marketing digital

Suport integrat

Mentorat în dezvoltarea produsului turistic, strategie de marketing și intrare în rețeaua EkoApp

Impact pe termen lung

Dezvoltarea de experiențe turistice autentice și sustenabile în mediul rural



Granturi Private și Parteneriate Corporative

Sectorul privat joacă un rol crescând în sprijinirea turismului moldovenesc prin programe de responsabilitate socială corporativă și parteneriate strategice.

Exemplu: ANTRIM și Efes Moldova

Programul **"Prieteneste pentru Turism"** a oferit granturi mici pentru pensiuni și proiecte rurale, finanțând:

- Foișoare și spații de agrement
- Bucătării tradiționale echipate
- Amenajări pentru experiențe autentice

100+

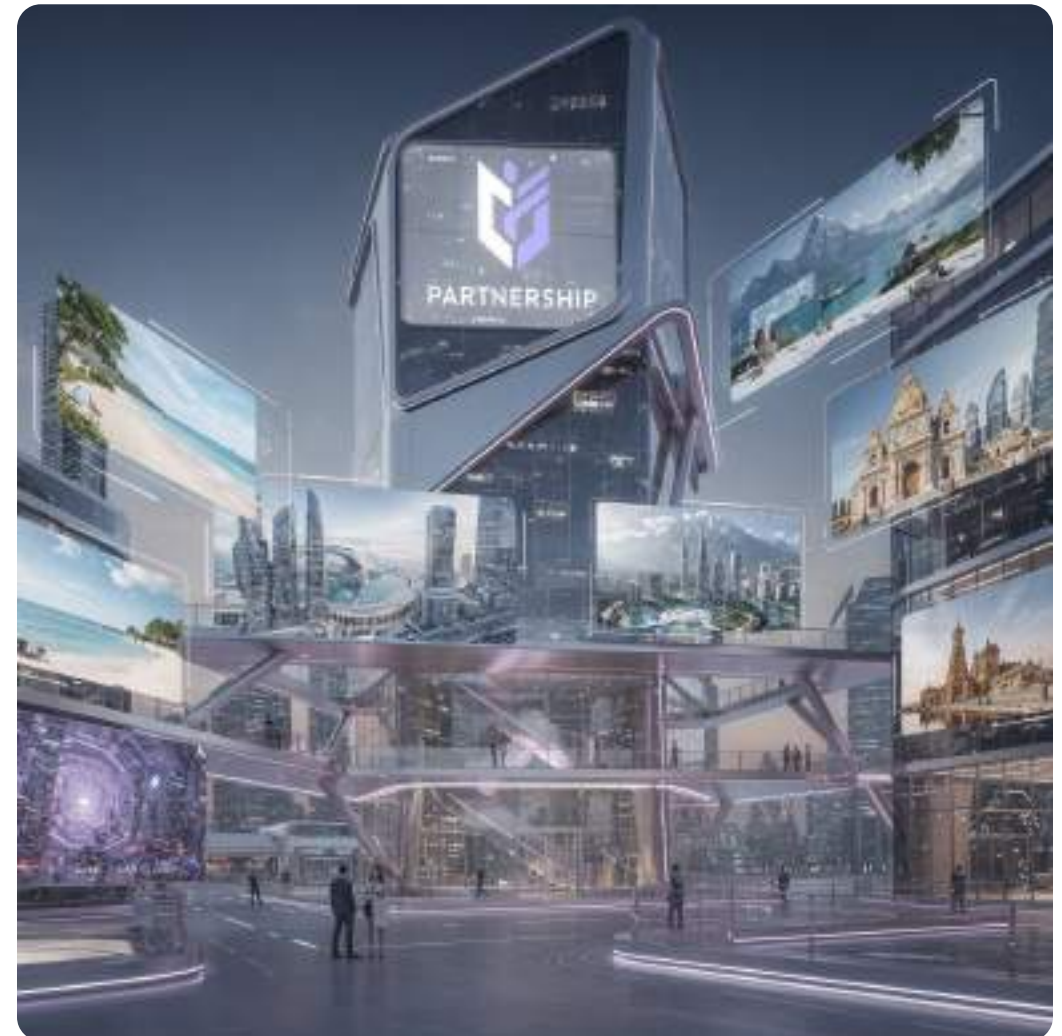
Proiecte sprijinite

De-a lungul anilor

30K

Lei per grant

Valoare medie



CAPITOL V

Management Financiar și Sustenabilitate

Managementul financiar solid constituie coloana vertebrală a oricărei afaceri turistice de succes. Planificarea riguroasă, controlul bugetar și analiza performanței financiare trebuie să devină parte integrantă a activității cotidiene pentru asigurarea sustenabilității pe termen lung.



Bugetare și Control Bugetar

01

Planificarea anuală

Întocmirea bugetelor de venituri (cifra de afaceri prognozată pe sezoane) și cheltuieli (costuri fixe și variabile)

03

Analiza cash-flow

Urmărirea fluxurilor de numerar pentru evitarea blocajelor financiare în perioade critice

02

Monitorizare lunară

Compararea rezultatelor reale cu bugetul planificat pentru identificarea abaterilor

04

Ajustări proactive

Implementarea de măsuri corective: promoții, reducerea costurilor, optimizarea prețurilor

Monitorizarea constantă permite managerilor să reacționeze rapid la schimbări: de exemplu, dacă gradul de ocupare este mai mic decât estimat, se pot lansa imediat campanii promoționale sau ajusta strategia de marketing.

Analiza Costurilor și Indicatori de Performanță

Structura costurilor

- **Costuri fixe:** Chirii, salarii permanente, utilități de bază, amortizare
- **Costuri variabile:** Materii prime, utilități suplimentare, personal sezonier
- **Investiții capitale:** Echipamente, renovări, tehnologie



Indicatori financiari esențiali

ROI

Rentabilitatea investiției măsoară eficiența capitalului alocat

Break-even

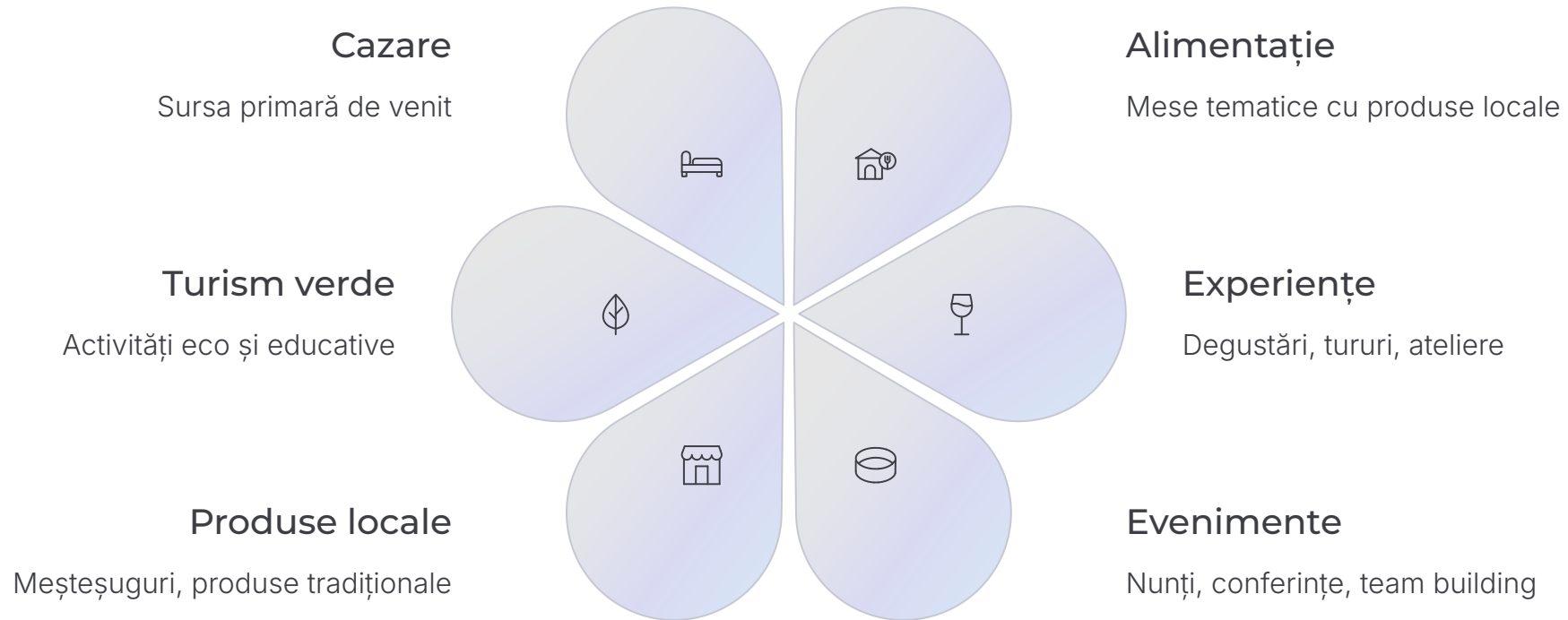
Punctul mort arată câți turiști sunt necesari pentru acoperirea costurilor

Marja de profit

Profitabilitatea pe serviciu/produs oferit

De exemplu, o agropensiune trebuie să calculeze periodic câți turiști anual (sau ce preț mediu pe noapte) sunt necesari pentru a-și acoperi toate costurile și a genera profit.

Diversificarea Veniturilor și Sustenabilitate



Afacerile turistice sustenabile creează multiple surse de venit. De exemplu, o crămă își poate mări semnificativ veniturile organizând nunți și conferințe corporative, în timp ce prezența online puternică (rezervări pe website, marketing pe rețele sociale) atrage un flux constant de vizitatori.

Recomandări pentru Antreprenori



Accesați programe de granturi

Aplicați la apelurile ODIMM, USAID, ANTRIM și LEADER pentru finanțare nerambursabilă care acoperă investiții majore



Credite avantajoase

Folosiți Programul "373", FIDA și garanțiile ODA pentru capital la dobânzi reduse



Planificare riguroasă

Întocmiți bugete detaliate și monitorizați indicatori financiari esențiali lunar



Sustenabilitate

Implementați inovații ecologice și digitale pentru a accesa fonduri dedicate



Colaborare

Parteneriat cu administrații locale și asociații de turism pentru co-finanțare și suport



Diversificare

Creați multiple fluxuri de venit pentru reziliență financiară pe tot parcursul anului

Studii de Caz din Republica Moldova

Agropensiunea "La Mădălina"

A accesat un grant ANTRIM prin programul "Prieteneste pentru Turism" pentru construcția unei bucătării tradiționale rustice. Finanțarea (aprox. 70% din investiție) a permis lansarea meselor cu bucate locale, atrăgând semnificativ mai mulți turiști și sporind veniturile cu peste 40%.

Program USAID Moldova Turistică

În 2023, o pensiune rurală a obținut un grant de la USAID pentru renovarea completă a camerelor și implementarea unui sistem profesional de rezervări online. Proiectul face parte din programul cu buget de 25 milioane MDL care sprijină 40-45 de IMM-uri turistice în transformarea digitală și sustenabilă.

Busola Eco-Turistică

În 2025, un antreprenor local a construit cătune de odihnă ecologice în apropierea unui traseu de cicloturism, cu finanțare prin programul Busola Eco-Turistică. A primit 850 EUR pentru echipamente și 600 EUR pentru marketing digital, plus mentorat specializat. Proiectul demonstrează cum granturile internaționale transformă turismul rural în experiențe inovatoare și sustenabile.

Aceste exemple concrete ilustrează modul în care finanțarea inteligentă, combinată cu viziune antreprenorială și sprijin instituțional, poate transforma afaceri turistice modeste în povești de succes care contribuie la dezvoltarea economiei locale și promovarea Moldovei ca destinație turistică autentică.

Administrarea Resurselor în Turism

Cum gestionăm oamenii, infrastructura, tehnologia și parteneriatele pentru o industrie turistică sustenabilă și profitabilă în Republica Moldova



Context și Viziune: Turismul Moldovei

Turismul este recunoscut drept un sector cu potențial major pentru dezvoltarea economică a Republicii Moldova. Autoritățile și partenerii din industrie conturează o viziune strategică până în 2028, concentrată pe transformarea Moldovei într-o destinație competitivă și durabilă.

Deși contribuția actuală la PIB este modestă, prin valorificarea inteligentă a patrimoniului cultural autentic, a vinărilor și a peisajelor naturale, sectorul ar putea ajunge să contribuie cu 10-12% din PIB și să devină un motor al creșterii economice locale.

10-12%

Contribuție PIB

Potențial estimat al turismului

2028

An țintă

Viziune strategică națională

Rezultatele Învățării

La finalul acestui modul, participanții vor fi capabili să aplice principii avansate de management în diverse domenii ale turismului:

01

Management resurse umane

Recrutare, formare și motivare a personalului pentru îmbunătățirea calității serviciilor turistice

02

Gestionarea resurselor materiale

Planificarea întreținerii și dezvoltării infrastructurii în mod durabil și adaptat nevoilor pieței

03

Integrarea soluțiilor digitale

Sisteme de rezervare, marketing online și management financiar pentru eficiență sporită

04

Dezvoltarea parteneriatelor

Colaborare cu autorități, OMD-uri, ONG-uri și parteneri de dezvoltare

05

Promovarea practicilor etice

Respectarea mediului, patrimoniului cultural și implementarea standardelor de sustenabilitate



Provocările Actuale ale Sectorului

Infrastructură deficitară

Drumuri de acces, utilități și centre de informare insuficiente limitează dezvoltarea multor destinații, în special în zonele rurale și naturale

Cadru instituțional fragmentat

Până recent, lipsa unei coordonări solide a făcut ca inițiativele statului, sectorului privat și donatorilor să fie dispersate

Ofertă nevalorificată

Multe atracții rămân necunoscute sau insuficient promovate, deși țara are atuuri precum tradiții autentice și patrimoniu cultural bogat



Instituții Cheie și Guvernanță

Oficiul Național al Turismului (ONT)

Instituție publică recent creată sub egida Ministerului Culturii, menită să coordoneze dezvoltarea și promovarea turismului intern și receptor la nivel operațional

Consiliul Consultativ pentru Turism

Platformă multi-stakeholder reunind autorități publice, mediul de afaceri, academic, parteneri de dezvoltare și ONG-uri pentru colaborare în politici

Brandul de Țară: „Pomul Vieții"



Un element de mândrie națională în promovarea turistică este brandul „Pomul Vieții", sub care Republica Moldova a fost inclusă de experți în topul primelor zece destinații surprinzătoare și demne de explorat.

Noua strategie pune accent pe sustenabilitate și pe inițiative precum programul „Casa Părintească" – restaurarea caselor țărmnești tradiționale și transformarea lor în unități de cazare și centre de turism rural.

PARTENERIATE INTERNAȚIONALE

Suportul Partenerilor de Dezvoltare

Proiecte ale USAID, GIZ, UE și altor donatori au investit în diverse aspecte ale dezvoltării turistice moldovenești:



200 km trasee marcate

Marcarea durabilă a traseelor turistice de drumeție, îmbunătățind accesul la destinații



40 afaceri diversificate

Sprijin pentru turism rural și produse de aventură prin USAID EDGE



Hub-uri regionale

Două centre turistice în Valul lui Traian, Găgăuzia și Rezervația Prutul de Jos



Capitol 1

Managementul Resurselor Umane în Turism

Resursa Umană: Inima Afacerii Turistice

Calitatea experienței turistului depinde direct de competența, atitudinea și implicarea personalului. Managementul resurselor umane în turism cuprinde:

- Recrutarea și selecția personalului potrivit
- Formarea continuă a angajaților
- Motivarea și evaluarea performanței
- Asigurarea unui mediu de lucru satisfăcător

📌 **Provocări în Moldova:** Lipsa forței de muncă calificate în unele zone, caracterul sezonier al activităților și necesitatea cunoașterii limbilor străine și standardelor internaționale



Formare Profesională și Dezvoltare

Formarea profesională este o direcție prioritară pentru dezvoltarea competențelor personalului din turism. Exemple notabile de programe educaționale:

1

Tourism Business Booster

Program UNDP cu fonduri poloneze care a creat o punte între mediul academic și antreprenorii din agroturism

2

Training interdisciplinar

10 luni de ateliere și mentorat în marketing digital, creativitate și planificare strategică

3

Beneficii duble

Personal mai bine pregătit și tineri specialiști apropiați de realitățile industriei

Strategii Practice de Management RU



Recrutare strategică

Atragerea personalului local și repatrierea specialiștilor din diaspora prin programe precum PARE 1+1



Formare continuă

Cursuri de limbi străine, traininguri de customer care și vizite de studiu peste hotare



Motivare și retenție

Program flexibil, bonusuri sezoniere și oportunități de avansare pentru personal

Impactul Social: Ocuparea Forței de Muncă Locale

Afacerile de familie precum pensiunile rurale oferă locuri de muncă nu doar proprietarilor, ci și comunității locale. Strategia națională pune accent pe integrarea surplusului de forță de muncă rurală în economia turismului.

Prin programe de calificare organizate de Agențiile de Dezvoltare Regională și ONG-uri, tot mai multe persoane din sate dobândesc abilități utile: bucătari, cameriste, ghizi locali.

Astfel, managementul resurselor umane depășește granițele firmei individuale, contribuind la crearea unui ecosistem de competențe la nivel de destinație.





Capitol 2

Managementul Resurselor
Materiale și Infrastructurii

Infrastructura: Fundamentul Dezvoltării

Resursele materiale includ infrastructura fizică, echipamentele și tehnologia necesare funcționării serviciilor turistice. La nivel de destinație, infrastructura publică joacă un rol crucial.

1

Căi de acces

Drumuri modernizate către obiective turistice

2

Utilități

Electricitate, apă, canalizare la standarde moderne

3

Centre de informare

Puncte de orientare și documentare pentru vizitatori

4

Facilități turistice

Spații amenajate, panouri informative, zone de popas



☆ SUCCES

Studiu de Caz: Orheiul Vechi

Investiția

~30 milioane lei investiți prin Fondul Național pentru Dezvoltare Regională și Locală în consolidarea, conservarea și dezvoltarea infrastructurii turistice

Rezultate tangibile

- Peste 100.000 vizitatori în primele 9 luni din 2025
- 53 locuri noi de muncă create
- Creștere semnificativă a veniturilor locale

Managementul Resurselor Materiale: Practici Antreprenoriale

Întreținere și upgrade

Modernizarea camerelor, instalarea sistemelor de încălzire eficiente și amenajarea teraselor pentru degustări

Tehnologie smart

Internet de mare viteză, sisteme POS, camere de securitate și senzori de eficiență energetică

Investiții în echipamente

Achiziționarea de biciclete, bărci, ATV-uri și echipament de camping pentru diversificarea ofertei

Gestionarea capacităților

Coordonarea rezervărilor și partajarea resurselor între operatori din aceeași regiune

Exemple de Investiții cu Impact



Echipamente de agrement

O beneficiară PARE 1+1 din Slobozia Mare a achiziționat 4 ATV-uri, extinzând gama de servicii în Rezervația Prutul de Jos cu excursii ghidate pe trasee off-road

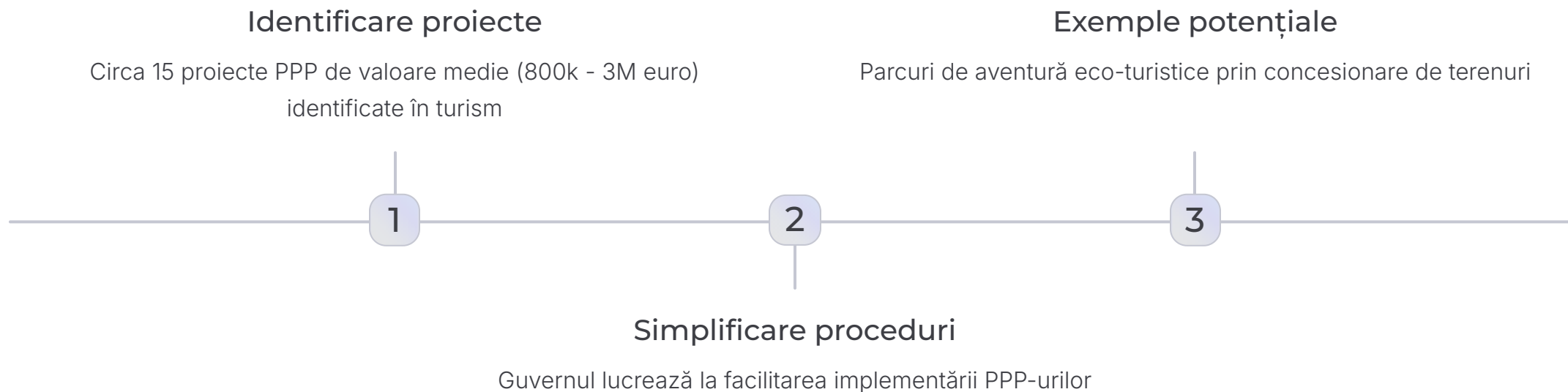


Soluții smart room

Un hotel din Chișinău a implementat sisteme de acces pe bază de card și control centralizat, reducând costurile de energie cu ~15%

Parteneriate Public-Private în Infrastructură

Dezvoltarea infrastructurii turistice implică colaborări strategice între sectorul public și privat:



📄 **Principiu fundamental:** Managementul resurselor materiale trebuie ghidat de sustenabilitate – utilizarea materialelor locale, integrarea arhitecturală și gestionarea deșeurilor



Capitol 3

Digitalizarea Proceselor Administrative

Digitalizarea: Necesitate, Nu Lux

Digitalizarea proceselor administrative înseamnă utilizarea tehnologiei informației pentru a automatiza și îmbunătăți activitățile de gestiune internă și interacțiunea cu clienții.

Domenii de aplicare:

- Sisteme de rezervare online
- Soluții CRM pentru gestionarea relațiilor cu clienții
- Contabilitate electronică
- Marketing digital
- Gestionarea inventarului



Afaceri digitalizate

Întreprinderi agroturistice echipate cu instrumente digitale



Platforma Națională Moldova.travel

Portalul digital național de promovare a destinațiilor, administrat cu implicarea ANTRIM și susținerea USAID, servește ca punct central de informare și facilitare a rezervărilor.

Multilingv

Disponibil în română, engleză și rusă
pentru acoperire maximă

Informații complete

Destinații, oferte și servicii
centralizate într-un singur portal

Acces facil

Interfață prietenoasă pentru căutare și rezervare

Beneficiile Transformării Digitale

Povești digitale

Storytelling video, ghiduri video și meniuri digitale pentru restaurante locale

Prezență online

Îmbunătățirea vizibilității pe Facebook, Instagram și TikTok

Gestionare eficientă

Calendare electronice de rezervări și evitarea suprapunerilor

Sisteme de Management Hotelier (PMS)



Un sistem informatizat de gestiune hotelieră oferă:

- **Înregistrare automată**

Check-in/check-out rapid și fără erori

- **Facturare instantanee**

Emiterea rapidă a facturilor și documentelor

- **Date centralizate**

Acces la preferințele clienților și istoric

- **Integrare canale**

Sincronizare cu Booking.com, Expedia etc.



Inovații Digitale în Experiența Turistului

Aplicații mobile și platforme online transformă modul în care turiștii interacționează cu destinațiile:

1

Hărți interactive

Navigare prin rezervații și obiective turistice

2

Ghidare audio

Descrieri în multiple limbi pentru puncte de interes

3

Bilete digitale

Achiziție directă de pe smartphone

4

Date în timp real

Analiza fluxurilor de vizitatori

Digitalizarea Instituțiilor Publice

- 📄 **Sistem informațional național:** Ministerul Culturii și ONT lucrează la crearea unui sistem care să integreze date despre operatori, ghizi, unități de cazare și fluxuri turistice

1

Licențiere online

Depunerea electronică a documentației de către agențiile de turism

2

Statistici actualizate

Date în timp real pentru decidenți și planificare

3

Eficiență administrativă

Reducerea birocrăției și creșterea transparenței

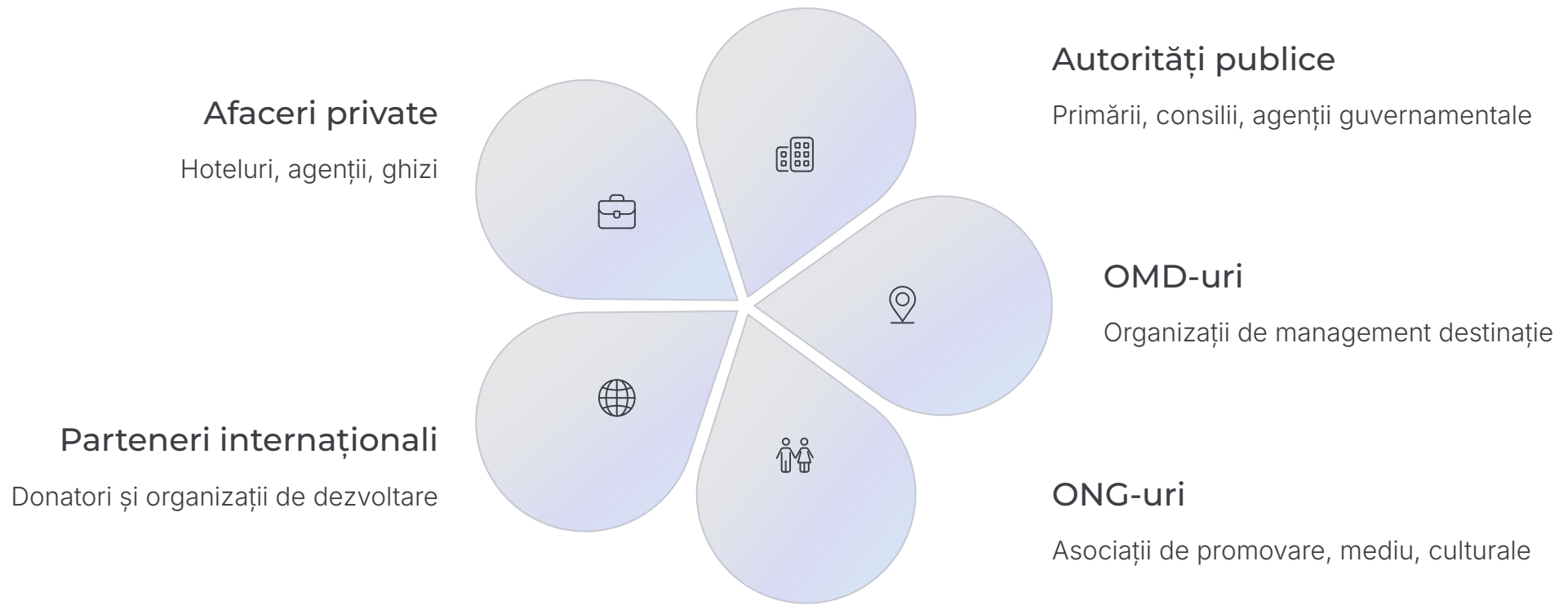
Capitol 4

Managementul Relațiilor cu Partenerii



Turismul: Un Domeniu Interdependent

Turismul se bazează pe rețeaua de relații dintre numeroși actori. Managementul eficient al parteneriatelor este esențial pentru succesul destinațiilor.



Organizațiile de Management al Destinației (OMD)

OMD-urile sunt platforme locale sau regionale unde sectorul public și privat conlucrează pentru dezvoltarea coordonată a destinațiilor turistice.

Exemplu: Visit Găgăuzia

Asociație regională formată cu suport GIZ, reunind vinării, pensiuni și autorități locale pentru promovarea comună a destinației

01

Brand comun

Crearea identității regionale

02

Coordonare evenimente

Festivaluri și tururi organizate

03

Reprezentare

Participare la târguri de turism

Parteneriat Public-Privat la Nivel Național

Colaborarea dintre Ministerul Culturii, ANTRIM și Agenția de Investiții în promovarea turismului receptor este un exemplu de succes:

1

Ministerul Culturii

Direcție strategică și brand de țară

2

ANTRIM

Vocea sectorului privat și identificarea produselor turistice

3

Invest Moldova

Facilitare logistică și diplomatică



Cooperări la Nivel Antreprenorial

Agenții și pensiuni

Colaborare strânsă pentru asigurarea standardelor și aducerea grupurilor de turiști

Ghizi și transportatori

Parteneriate pentru pachete complete de excursii

Asociații locale

Proprietari de pensiuni care organizează împreună festivaluri și evenimente

Clusterizare

Schimb de bune practici și crearea de produse turistice comune

📌 Chiar și competitorii direcți pot deveni parteneri în contextul potrivit – de exemplu, organizarea comună de festivaluri care atrag vizitatori pentru toți

Relația cu Autoritățile Publice Locale

APL-urile sunt parteneri vitali care dețin patrimoniul local și pot sprijini turismul prin:

- Scutiri de taxe locale pentru afaceri noi
- Alocarea bugetelor pentru evenimente culturale
- Îmbunătățirea infrastructurii rutiere secundare
- Amenajarea potecilor și instalarea indicatoarelor

Exemple de succes: Țipova și Saharna, unde primăriile au colaborat cu ghizii locali pentru amenajarea zonelor turistice





Capitol 5

Etica și Responsabilitatea Socială în Turism

Principii Etice și Responsabilitate Socială

Turismul durabil se sprijină pe principii etice și responsabilitate socială care asigură beneficii pe termen lung pentru toate părțile implicate:



Tratament corect

Tratamentul echitabil al angajaților și furnizarea de informații oneste turiștilor



Conformare legală

Respectarea legislației fiscale, de protecție a consumatorului și normelor de concurență



Protecție vulnerabili

Evitarea oricărei forme de exploatare a copiilor și grupurilor vulnerabile



Protecția mediului

Respectarea și conservarea patrimoniului natural și cultural

Practici de CSR și Ecoturism în Moldova

Reducerea risipei

Hoteluri din Chișinău donează surplusul de mâncare către organizații caritabile locale



Reducere plastic

Pensiuni care au eliminat plasticul de unică folosință



Aprovizionare locală

Afaceri care colaborează cu furnizori din comunitate

Păstrarea tradițiilor

Pensiuni organizează ateliere cu meșteri bătrâni, asigurând venit și transmiterea cunoștințelor



Compostare

Unități care compostează resturile biodegradabile

Drumul Către un Turism Sustenabil

Administrarea resurselor în turism reprezintă fundamentul dezvoltării durabile a sectorului în Republica Moldova. Prin investiții strategice în oameni, infrastructură, tehnologie și parteneriate, țara poate transforma turismul într-un pilon economic major.

Recomandări cheie:

- Extinderea programelor de formare profesională
- Continuarea modernizării infrastructurii
- Accelerarea transformării digitale
- Întărirea OMD-urilor și parteneriatelor
- Integrarea sustenabilității în toate proiectele



❏ **Moldova are potențialul de a deveni o destinație unică** – prin continuarea profesionalizării și cooperării, turismul poate deveni un vector de promovare pozitivă pe plan internațional



Tema 7: Management financiar și bugetare

Managementul financiar și bugetarea reprezintă fundamentul pe care se construiește succesul oricărei afaceri în turism. Acest modul oferă instrumentele necesare pentru planificarea, monitorizarea și optimizarea resurselor financiare în sectorul turistic din Republica Moldova.

Rezultate ale învățării

La finalul acestui modul, cursanții vor fi capabili să:

Structură bugetară

Explice structura bugetului unei afaceri turistice și să identifice principalele categorii de venituri și cheltuieli.

Gestionare financiară

Gestioneze veniturile, costurile și fluxul de numerar, ținând cont de sezonitatea și particularitățile sectorului turistic din Republica Moldova.

Politici de preț

Stabilească tarife și politici de preț adecvate pentru servicii turistice, utilizând metode precum tarifarea diferențiată pe sezon și analiza pragului de rentabilitate.

Rezultate ale învățării (continuare)

Indicatori financiari

Utilizeze indicatori financiari cheie (KPI) – de la marja de profit și rentabilitatea investiției (ROI) până la gradul de ocupare – pentru a evalua performanța financiară a afacerii turistice.

Control și raportare

Implementeze controlul financiar și raportarea periodică, realizând bugete detaliate și rapoarte financiare lunare/trimestriale, pentru a asigura transparență și decizii informate.

Decizii strategice

la decizii financiare strategice informate, inclusiv planificarea investițiilor în extindere, accesarea surselor de finanțare (credite, granturi) și măsuri de reducere a riscurilor financiare.

Context turistic în Republica Moldova

Turismul în Republica Moldova este recunoscut drept un domeniu cu potențial de creștere economică durabilă, cu susținere din partea statului și a partenerilor de dezvoltare. Uniunea Europeană, prin proiectele sale, consideră turismul și IMM-urile „un generator de creștere economică durabilă... și de ocupare a forței de muncă” în drumul Moldovei către o economie de piață incluzivă.



Situația actuală a turismului moldovenesc

Contribuția la PIB

Deși contribuția directă a turismului în PIB rămâne modestă (aprox. **0,6% din PIB în 2024**), înaintea pandemiei sectorul dădea semne încurajatoare. În 2019, Moldova a fost remarcată în presa internațională ca „o destinație turistică surprinzătoare”, iar cheltuielile turiștilor străini au atins circa **500 milioane USD (4,4% din PIB)**, susținând peste 20 de mii de locuri de muncă.

Impact pandemic

Pandemia COVID-19 a lovit însă puternic această industrie, reducând cu **peste 75% sosirile de turiști în 2020** față de anul precedent. În prezent, sectorul se află în redresare, impulsionat de tendințe precum creșterea interesului pentru turismul rural, ecoturism și rutele vinicole, precum și de digitalizarea serviciilor turistice.

Indicatori cheie ai sectorului turistic

250K+

Turiști anual

Numărul de turiști care vizitează
Republica Moldova în prezent

28%

Grad de ocupare

Gradul mediu de ocupare a
structurilor de cazare – semn al
potențialului neexploatat

280€

Cheltuială medie

Cheltuiala medie per turist în timpul
sejurului

Acești indicatori arată potențialul neexploatat și necesitatea unui management financiar atent, mai ales în contextul sezonității accentuate (sezon de vârf: mai–septembrie).

Particularități ale afacerilor turistice locale

Particularitatea afacerilor turistice locale constă în **dimensiunea lor redusă** (pensiuni familiale, microîntreprinderi, agenții locale) și în **dependența de sezonalitate** și de preferințele în schimbare ale turiștilor.

În aceste condiții, managementul financiar riguros și bugetarea realistă devin esențiale pentru supraviețuirea și creșterea afacerii. Antreprenorii din turismul moldovenesc trebuie să planifice cu grijă veniturile și cheltuielile, astfel încât să poată traversa perioadele de extrasezon, să mențină calitatea serviciilor și să investească în dezvoltare atunci când apar oportunități.



Oportunități de finanțare



Granturi ODA/ODIMM

Accesul la diverse programe de finanțare, de la granturile ODA/ODIMM de până la **500.000 lei** până la proiecte USAID ori fonduri europene.



Cerințe de raportare

Finanțatorii solicită adesea rapoarte detaliate pentru a evalua progresul, impunând pregătirea unor planuri financiare solide și capacitatea de a gestiona transparent resursele.



Dezvoltare durabilă

Guvernul subliniază că turismul este o prioritate pentru dezvoltarea durabilă a țării și că sprijinul financiar oferit firmelor din domeniu va stimula inovația, antreprenoriatul și crearea de locuri de muncă în comunități.



Structura bugetului unei afaceri turistice

Bugetul unei afaceri turistice reprezintă **planul financiar** care detaliază anticipat veniturile estimate și cheltuielile proiectate pe o anumită perioadă (de regulă, un an financiar, cu defalcări lunare sau trimestriale).

O structură clară a bugetului ajută antreprenorul să înțeleagă de câți bani are nevoie pentru operațiunile curente, cum să aloce resursele eficient și ce prag de vânzări trebuie atins pentru a obține profit. În turism, bugetul trebuie întocmit ținând cont de sezonalitate (veniturile pot fluctua semnificativ între sezonul turistic de vârf și extrasezon) și de structura specifică a afacerii.

Elemente-cheie ale bugetului: Venituri

Venituri preconizate

Se listează sursele de venit și se estimează încasările. Pentru o pensiune rurală, de exemplu, veniturile pot proveni din:

- Cazare
- Servirea mesei (mic dejun, demipensiune)
- Evenimente organizate (degustări, ateliere locale)
- Servicii extra (închiriere biciclete, excursii locale)

O agenție de turism va include comisioanele din vânzarea pachetelor turistice, bilete de avion, asigurări de călătorie etc. Estimarea veniturilor ar trebui să fie realistă, bazată pe analiza cererii din anii precedenți (dacă există) și pe tendințe.

 **Important:** Este utilă repartizarea veniturilor pe luni/trimestre, evidențiind vârfurile (de regulă în lunile de vară sau în preajma sărbătorilor) și minimele sezoniere, astfel încât să se poată anticipa când fluxul de numerar va fi mai tensionat.

Elemente-cheie ale bugetului: Cheltuieli operaționale

Cheltuieli fixe

Costuri care apar indiferent de numărul de turiști:

- Salariile personalului permanent
- Chiria sau impozitele pe proprietate
- Utilitățile de bază
- Licențe și autorizații
- Abonamente software de rezervare

Cheltuieli variabile

Costuri care cresc odată cu numărul de clienți:

- Materiile prime pentru mese (alimente, băuturi)
- Consumabile de curățenie și întreținere
- Costuri de transport per turist
- Comisioane către platforme de rezervare

Se recomandă și includerea unei **rezerve pentru cheltuieli neprevăzute (ex. 5-10% din total cheltuieli)**, care să acopere situații neașteptate (reparații urgente, fluctuații de preț la utilități sau alimente).

Elemente-cheie ale bugetului: Investiții și marketing



Cheltuieli de capital

Investiții majore: construcția sau renovarea spațiilor de cazare, achiziția de echipamente (biciclete, bărci, vehicule), amenajarea unei piscine sau spa, dezvoltarea unui site web sau aplicații de rezervări.



Bugetul de marketing

În turism, vizibilitatea este esențială. Chiar și o afacere mică ar trebui să aloce fonduri pentru promovare – online (site propriu, platforme de rezervări, rețele sociale), participare la târguri, materiale promoționale.

Bugetul de marketing trebuie dimensionat realist în funcție de obiectivele de atragere a clienților; totodată, cheltuielile de promovare trebuie corelate cu așteptările de venituri – investiția în marketing ar trebui să aducă suficient business nou pentru a se justifica.

Structura de ansamblu a bugetului

Odată identificate toate veniturile și cheltuielile, se poate alcătui **Contul de profit și pierdere previzionat** (Profit & Loss budget) – care arată dacă, la nivel de plan, afacerea va fi pe profit sau pierdere.

Exemplu simplificat pentru o pensiune:

Venituri totale	500,000 MDL
- Cazare	300,000 MDL
- Mese	150,000 MDL
- Servicii extra	50,000 MDL
Cheltuieli totale	420,000 MDL
- Personal	150,000 MDL
- Utilități	50,000 MDL
- Alimente	80,000 MDL
- Marketing	20,000 MDL
- Altele	120,000 MDL
Profit brut planificat	80,000 MDL

Recomandări pentru bugetare

01

Realizați bugetul înainte de începutul fiecărui an

Planificarea anticipată permite o alocare eficientă a resurselor și identificarea din timp a nevoilor de finanțare.

03

Bugetați fiecare acțiune majoră

Realizați un deviz de cheltuieli și bugetați planul aferent pentru fiecare investiție sau proiect important.

02

Revizuiți bugetul periodic

Dacă au loc schimbări semnificative (taxe noi, creșteri de prețuri, granturi neașteptate), actualizați bugetul pentru a reflecta noua realitate.

04

Urmăriți execuția bugetară

Pe parcursul anului, urmăriți atent cheltuielile vs. plan și actualizați bugetul periodic dacă intervin abateri importante.

Venituri în turism: Tipuri și structură

În turism, veniturile sunt adesea diversificate ca natură, dar fluctuante ca ritm. Enumerăm câteva tipuri de venituri întâlnite frecvent:

Venituri din cazare

Principalele pentru hoteluri, pensiuni, vile turistice. Se calculează ca număr de înnoptări $\times$ tarif pe noapte. Acestea depind de gradul de ocupare și de sezonalitate. În Moldova, gradul de ocupare mediu este de doar 28% anual.

Venituri din alimentație

Pentru structurile care oferă mâncare, vânzarea de mese și băuturi reprezintă un alt flux important. Marja depinde de controlul costurilor la alimente și de adaosul practicat.

Servicii turistice

Tururi locale, ghidaj, transport turiști, închiriere echipament sportiv, organizare de excursii sau ateliere. Agențiile obțin venituri din comisioane și adaosuri comerciale.

Venituri financiare

Dobânzi la depozite, diferențe de curs favorabile, subvenții și granturi primite. Pentru ONG-uri, finanțările nerambursabile pot constitui o sursă principală.

Analiza veniturilor pe segmente

Este recomandat să se analizeze periodic **dinamica veniturilor pe tipuri de clienți și produse**, deoarece aceasta poate releva trenduri utile.

De pildă, un operator poate constata că veniturile din turismul intern cresc mai repede decât cele din incoming, și să își realoce eforturile de marketing în consecință. Monitorizarea numărului de turiști (clienți) pe segmente, a perioadelor de vârf și a veniturilor generate de fiecare segment ajută la identificarea tendințelor sezoniere și la motivarea lor.

 **Observație:** Înțelegerea structurii veniturilor permite optimizarea ofertei și alocarea eficientă a resurselor către segmentele cele mai profitabile.

Costuri și controlul lor

Costurile unei afaceri turistice se împart, în linii mari, în **costuri fixe și costuri variabile**, cu mențiunea că în practică există și costuri semi-variabile.

Costuri fixe

Nu depind direct de numărul de turiști:

- Salarii personal permanent
- Chiria sau rata la bancă
- Costuri administrative
- Abonamente software
- Taxe anuale
- Asigurări

Costuri variabile

Cresc odată cu activitatea:

- Materii prime pentru mese
- Utilitățile (parțial)
- Curățenie per cameră
- Comisioane platforme
- Combustibil
- Colaboratori ocazionali

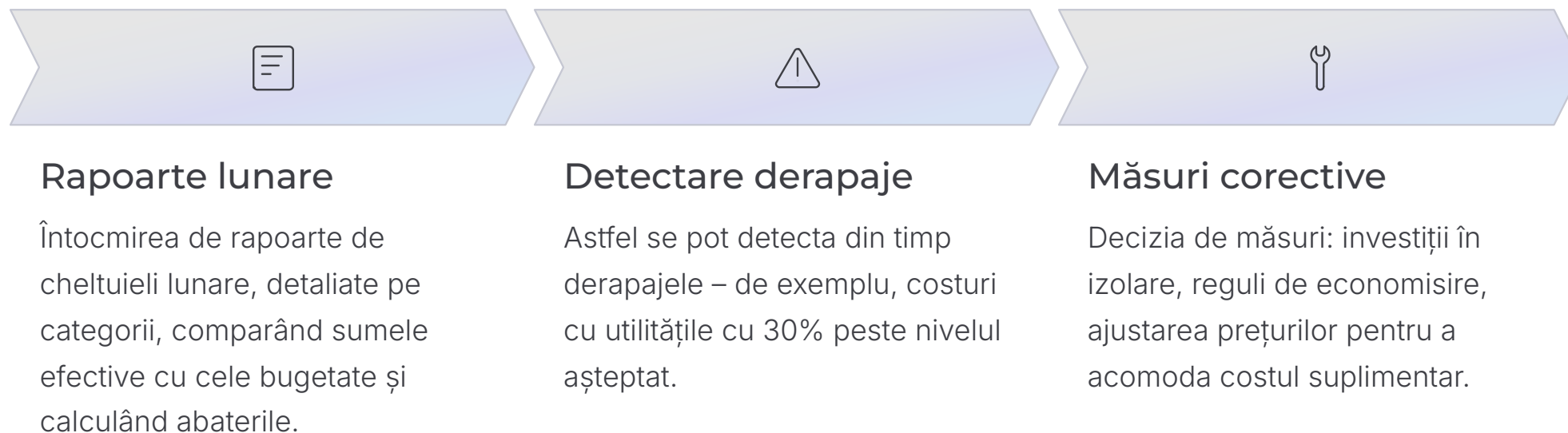
Costuri semi-variabile

Componente mixte:

- Telefonie și internet
- Personal sezonier
- Utilitățile (abonament + consum)

Controlul și monitorizarea costurilor

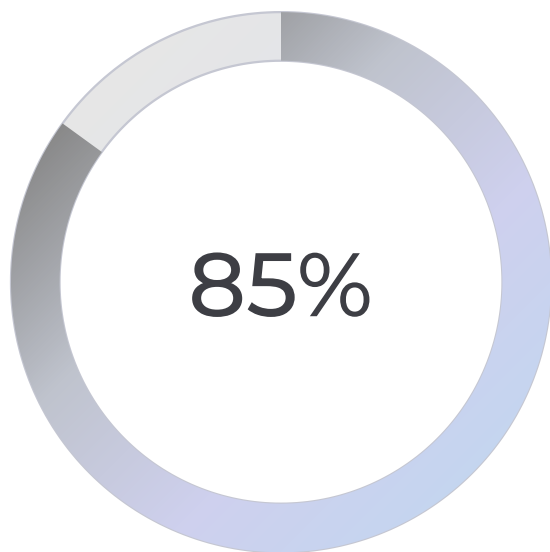
Controlul costurilor începe de la bugetare (să nu uiți vreo categorie importantă) și continuă cu monitorizarea periodică a cheltuielilor față de bugetul planificat.



O practică sănătoasă este **actualizarea periodică a bugetelor** pentru a monitoriza cheltuielile în raport cu planificarea inițială. Dacă anumite costuri se dovedesc sistematic mai mari, trebuie revizuit bugetul și eventualele economii din alte părți direcționate pentru a acoperi diferența.

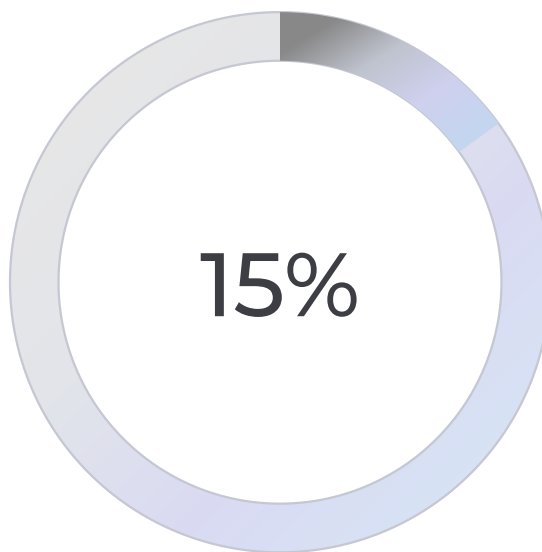
Indicarea costurilor în funcție de venit

Un indicator simplu folosit este **proporția costurilor în venituri**. De exemplu, "costurile operaționale reprezintă 85% din venituri", deci marja de profit brut e ~15%.



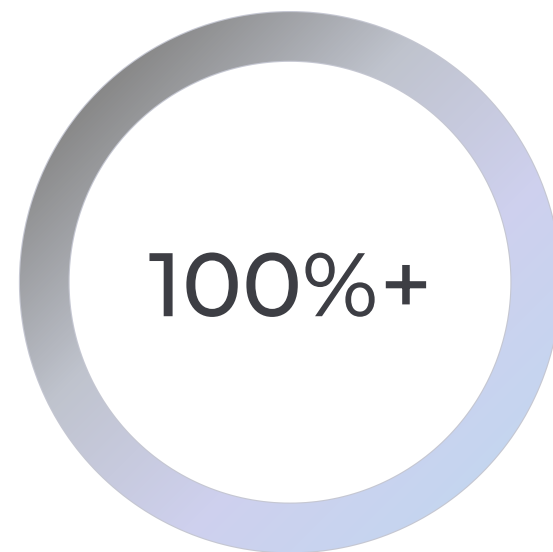
Costuri operaționale

Proporție tipică a costurilor în venituri
pentru o afacere turistică



Marjă de profit

Marja de profit brut rezultată din
diferența venituri-costuri



Prag de profitabilitate

Grad de acoperire necesar pentru a
genera profit (peste 100%)

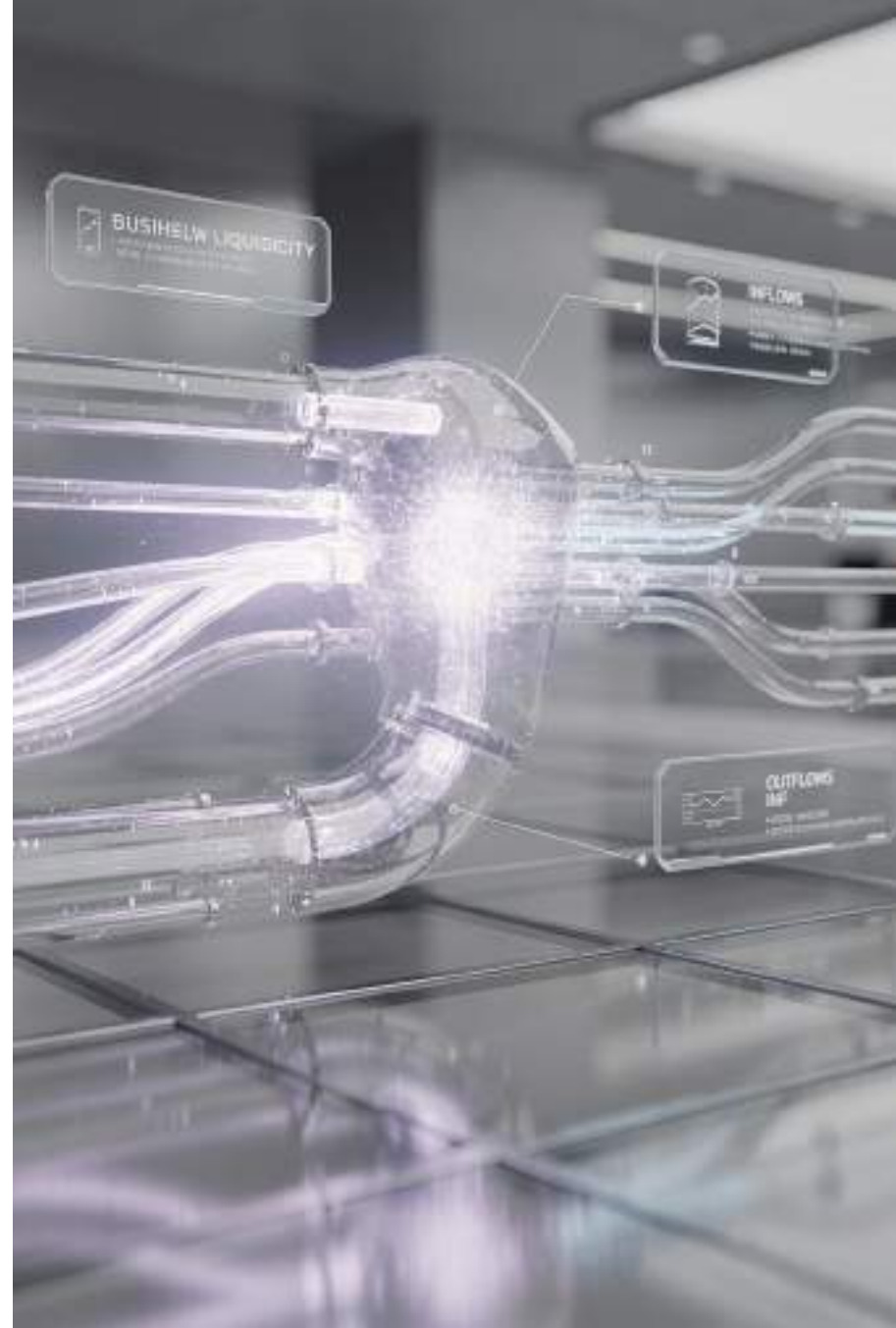
Dacă această proporție crește spre 100%, afacerea e în pragul pierderii și necesită acțiuni (creșterea veniturilor sau tăierea costurilor). Un grad de acoperire a cheltuielilor prin venituri de peste 100% indică profit (ex: 110% înseamnă venituri cu 10% mai mari decât cheltuielile).

Gestionarea fluxului de numerar (cash-flow)

Cash-flow-ul reflectă **mișcarea efectivă a banilor** în și din firmă.

Particularitatea în turism este că fluxurile pot fi foarte neuniforme: în lunile de vârf se încasează masiv, iar în extrasezon banii se scurg pentru cheltuieli curente fără a fi realimentați de vânzări.

De aceea, planificarea cash-flow-ului este la fel de importantă ca bugetul de profit. O vorbă în finanțe spune că **profitul este opinie, cash-flow-ul este realitate**. În context, înseamnă că rapoartele contabile pot arăta profit, dar dacă în casă nu sunt bani, firma poate intra în incapacitate de plată.



Aspecte cheie în gestionarea cash-flow-ului

Încasări vs. profit

Uneori, turiștii plătesc în avans (ex: un grup achită un avans de 30% cu 3 luni înainte de sejur). Acești bani intră în cash-flow imediat, chiar dacă venitul se va considera realizat abia la livrarea serviciului. E tentant să se utilizeze imediat, dar trebuie prudență – fiindcă vor corespunde unor costuri viitoare.

Termene de plată

O agenție de turism poate trebui să plătească către turoperatorii parteneri sau hoteluri din afară la anumite termene, pe când încasările de la clienți poate le primește în rate sau chiar după ce turistul se întoarce. Acest decalaj produce tensiune de numerar. Este esențial să negociați termene de plată favorabile și să corelați ieșirile cu intrările.

Rezerve pentru extrasezon

În lunile bune (ex: septembrie, când multe pensiuni acumulează profit din vară), luați în calcul punerea deoparte a unei părți din cash pentru lunile slabe (ianuarie-februarie). Această auto-disciplină asigură continuitatea plăților salariale și a cheltuielilor fixe.

Planul de cash-flow lunar

Este foarte util să se construiască un **tabel de cash-flow pe fiecare lună**, separat de bugetul contabil.

01

Sold inițial

Pornește de la soldul de casă/bancă existent la începutul lunii

02

Intrări așteptate

Adaugă toate intrările: încasări de la clienți, finanțări, rambursări de TVA, orice flux pozitiv

03

Ieșiri planificate

Scade toate ieșirile: plăți furnizori, salarii, rate la credite, taxe, investiții

04

Sold final

Calculează soldul final. Dacă devine negativ, ia măsuri din timp: amână cheltuieli, urgentează încasări, împrumut puncte

Urmărirea atentă a acestor fluxuri financiare ajută la ajustarea la timp a planului, evitând blocajele.

Principii de bază în stabilirea tarifelor

Politica de preț în turism este un element central al strategiei de afaceri, deoarece influențează direct atât atractivitatea ofertei pentru clienți, cât și marja de profit a întreprinderii.

Cunoașterea costurilor

Orice tarif trebuie stabilit pornind de la cunoașterea costului pe care îl implică serviciul respectiv. Prețul de vânzare trebuie să fie cel puțin egal cu costul total per unitate plus o marjă de profit. Metoda cost-plus (costul unitar + un adaos dorit, de ex. 20%) e un punct de plecare frecvent.

Analiza pieței

Trebuie cercetate prețurile practicate de alții pentru oferte similare. Prețurile pot varia în funcție de confort, rating, sezon – dar poziționarea dvs. nu poate ignora aceste repere.

Percepția valorii

În turism, experiența și satisfacția clientului contează mult. Unii turiști sunt dispuși să plătească mai mult pentru un cadru autentic, servicii personalizate sau o destinație exotică. Prețul se stabilește pornind de la valoarea în ochii consumatorului, nu doar de la cost.

Elasticitatea cererii

E util de înțeles cât de sensibilă e cererea la modificarea prețului. Testarea pieței (ex. oferte promoționale temporare) și culegerea feedback-ului pot oferi indicii despre acest aspect.

Strategii de tarificare în turism

Tarifarea diferențiată pe sezonabilitate

În turism este standard să ai prețuri diferite în funcție de sezon și chiar zilele săptămânii. Tarife mai mari în perioadele de vârf (weekend-uri, sărbători, sezon de vară) și tarife mai mici în perioadele mai slabe (mijlocul săptămânii, extrasezon).

Tarifarea în pachete

Crearea de pachete cu servicii incluse ajută la justificarea unor tarife mai mari în ochii clientului, oferindu-i totodată o experiență convenabilă. Prețul pachetului să fie un pic mai mic decât suma prețurilor separate.

Reduceri și promoții țintite

Reducerile trebuie folosite strategic: promoții pentru clienți noi, reduceri pentru grupuri sau sejururi prelungite, tarife speciale pentru copii, last-minute deals pentru camere rămase neocupate.

Politici de preț avansate



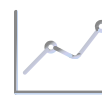
Recompensarea loialității

Costul de a menține un client este mai mic decât costul de a atrage unul nou. Program de loialitate: după 5 sejururi, al 6-lea gratuit; card de fidelitate cu 5% discount permanent; mici atenții la revenire.



Politica de anulare

Oferiți două tarife: unul nerambursabil (plată în avans, fără drept de anulare gratuită) – mai mic, și unul cu anulare gratuită până la o dată – ceva mai mare. Astfel, clienții flexibili aleg tariful mic, iar cei ce doresc libertate plătesc mai mult.



Ajustare continuă

În industria turistică modernă, prețurile pot fi dinamice. Urmăriți comportamentul clienților și ajustați tarifele în funcție de cerere. Dacă camerele se vând instant, poate tariful e prea mic. Dacă nimeni nu rezervă, poate e prea ridicat.

Indicatori financiari cheie (KPI)

Indicatorii financiari de performanță (Key Performance Indicators - KPI) sunt instrumente de măsură care îi ajută pe manageri să evalueze sănătatea financiară a afacerii și eficiența deciziilor luate.

Monitorizarea regulată a acestor indicatori permite identificarea din timp a problemelor și a tendințelor, facilitând ajustarea strategiei. În continuare, vom trece în revistă cei mai relevanți KPI pentru afacerile din turism.

KPI financiari generali

15%

Marja de profit net

Indică proporția profitului net din totalul veniturilor. Formula: $(\text{Profit net} / \text{Venituri totale}) \times 100\%$. O marjă de 15% înseamnă că din 1 leu încasat, 0,15 lei este câștig efectiv după toate cheltuielile.

20%

ROI (Rentabilitatea investiției)

Măsoară eficiența unei investiții. Formula: $(\text{Câștig obținut} - \text{Cost investiție}) / \text{Cost investiție} \times 100\%$. Un ROI de 20% anual înseamnă recuperarea investiției în 5 ani.

110%

Grad de acoperire

Raportul între venituri și cheltuieli $(\text{Venituri} / \text{Cheltuieli} \times 100\%)$. Peste 100% înseamnă profit. 110% corespunde unei marje brute de 10%.

KPI specifici turismului

Gradul de ocupare

Specific hotelurilor/pensiunilor. Formula: $(\text{Număr de camere ocupate} / \text{Număr total de camere} \times \text{zile}) \times 100\%$, pe o perioadă dată.

Este un KPI esențial ce indică eficiența utilizării capacității de cazare. Un grad de ocupare ridicat combinat cu un tarif mediu bun înseamnă performanță financiară solidă. La nivel național era ~28% în ultimul an raportat.

ADR și RevPAR

ADR (Average Daily Rate) = Venituri din cazare / număr de camere ocupate. Indică prețul mediu efectiv obținut pe o cameră vândută.

RevPAR (Revenue per Available Room) = Venituri din cazare / total camere disponibile. Combină gradul de ocupare și ADR, oferind o imagine globală.

📌 **Observație:** Un grad de ocupare prea mare (ex. 90%+ pe perioade lungi) poate semnala că prețul e prea mic, deci ar fi loc de creștere a tarifelor.

Monitorizarea și utilizarea KPI-urilor

Este recomandat să stabiliți un set de indicatori potriviți afacerii dvs. și să îi urmăriți lunar sau trimestrial. Puteți folosi un simplu tabel Excel unde notați valorile și, ideal, ținte sau benchmarks.

01

Stabilire indicatori

Alegeți KPI-urile relevante scopurilor voastre:
profitabilitate, eficiență, creștere, lichiditate

02

Colectare date

Notați valorile lunar/trimestrial și comparați cu țintele stabilite

03

Analiză și interpretare

Interpretați indicatorii contextual. O scădere temporară poate fi acceptabilă dacă e datorată unei investiții strategice

04

Acțiune corectivă

Dacă trendul este negativ mai multe trimestre, luați măsuri concrete de îmbunătățire

Literatura de specialitate și ghidurile pentru antreprenori subliniază că stabilirea și urmărirea KPI-urilor financiare asigură o gestionare optimă a finanțelor și oferă transparență, crescând încrederea partenerilor și finanțatorilor în afacere.

Control financiar și raportare

Controlul financiar se referă la ansamblul de proceduri și instrumente prin care o organizație își supraveghează fluxurile financiare, asigurându-se că banii sunt folosiți conform planificării și regulilor stabilite.

Raportarea financiară este comunicarea periodică a situației financiare, fie către managementul intern, fie către părțile externe interesate (asociați, finanțatori, autorități). Pentru o afacere turistică, implementarea unui sistem de control financiar riguros și efectuarea la timp a rapoartelor sunt cruciale.



Elemente ale controlului financiar intern

1

Evidența contabilă

Chiar dacă sunteți o microîntreprindere, păstrați-vă evidențele financiar-contabile organizate. Înregistrați toate facturile de cheltuieli și toate veniturile în momentul în care apar. Separarea tranzacțiilor personale de cele ale afacerii este esențială.

2

Bugete și limite

Comparați constant realitatea cu bugetul și analizați abaterile. Impuneți-vă disciplina bugetară: dacă aveți buget de 5,000 lei pentru marketing pe trimestru, nu îl depășiți fără o decizie justificată.

3

Proceduri de aprobare

Orice achiziție peste o anumită sumă să fie planificată și aprobată în prealabil. Dacă ai angajați care fac plăți, definește clar cine are dreptul să autorizeze și ce documente trebuie păstrate.

4

Control reciproc

În companiile mai mari se aplică principiul celor 4 ochi. În microfirme, verifică periodic registrele și extrasele de cont pentru a detecta erori sau preveni tentații de fraudă.

Raportarea financiară

Raportare internă

Chiar dacă sunteți un antreprenor individual, faceți-vă timp la intervale regulate să întocmiți rapoarte financiare și să le analizați. Minim recomandat: **raport lunar sau trimestrial** de profit și pierdere versus buget, precum și un raport al fluxului de numerar.

Analizați: Care e situația comparativ cu țintele? Ce cheltuieli au deviat și de ce? Situația cash-ului e confortabilă pentru următoarele luni?

O gestionare corectă a finanțelor și documentarea lor riguroasă va crește încrederea finanțatorilor și șansele să obțineți sprijin și pe viitor.

Raportare către terți

Către finanțatori: Dacă beneficiați de un grant, contractul impune rapoarte financiare în format specific. Respectați întocmai cerințele.

Către investitori/asociați: Prezentați rapoarte periodice clare, cu evidențierea indicatorilor importanți.

Către autorități: Depuneți situații financiare anuale (bilanț, cont de profit și pierdere) la autorități – statistică și fisc.

Decizii financiare strategice: Investiții și dezvoltare

Deciziile financiare strategice sunt acele hotărâri majore care depășesc rutina operațională și care pot influența decisiv viitorul afacerii pe termen mediu și lung.



Identificare oportunitate

Decizia de a investi într-o extindere sau modernizare – adăugarea de noi capacități de cazare, dezvoltarea unui nou produs turistic, modernizarea facilităților.



Analiză de fezabilitate

Costul estimat al investiției, sursele de finanțare posibile, proiecția de venituri suplimentare generate și perioada de recuperare. Un instrument util este planul de investiție cu scenarii pesimist/optimist.



Accesare finanțare

În Moldova, multe investiții în turism au fost sprijinite de granturi și fonduri externe. Decizia de a aplica la un program de finanțare (ODA, USAID, UE) este ea însăși strategică.



Implementare și monitorizare

Evaluați efortul implicat și sustenabilitatea post-finanțare. Vei putea susține costurile de operare ale noilor facilități?

Surse de finanțare: Opțiuni strategice

Finanțare prin împrumut (datorie)

Credite bancare, linii de credit, leasing. **Avantaj:** păstrezi controlul deplin al afacerii. **Dezavantaj:** dobânzile sunt costuri fixe ce trebuie acoperite. O regulă prudentă: serviciul datoriei să nu depășească ~30% din cash-flow-ul anual.

Finanțare prin asociere (equity)

Aducerea unui partener care investește capital în schimbul unei părți din afacere. **Avantaj:** nu creează datorii, partenerul poate aduce know-how. **Dezavantaj:** împarți viitoarele profituri și decizii.

Finanțare nerambursabilă (granturi)

Granturi, subvenții de la stat sau UE. **Avantaj:** excelentă când e disponibilă. **Dezavantaj:** vine cu condiții stricte și necesită raportare detaliată. Trebuie un plan B pentru sustenabilitate după încheierea proiectului.

În Moldova există multiple surse: Programul ODA Turism (granturi 70%/30%), Programul de transformare digitală (500k MDL pentru digitalizare), programul USAID "Moldova Turistică" de 25 mil. lei.

Concluzii și recomandări finale

Managementul financiar și bugetarea reprezintă fundamentul pe care se construiește succesul oricărei afaceri în turism. Prin parcurgerea acestei teme, am evidențiat modul în care planificarea atentă a bugetului, monitorizarea constantă a veniturilor și cheltuielilor, stabilirea unor prețuri echilibrate și utilizarea indicatorilor financiari pot transforma o inițiativă turistică din Republica Moldova într-o afacere sustenabilă și profitabilă.



Planificați pe termen lung, acționați disciplinat pe termen scurt

Aveți un plan de afaceri pe 3-5 ani, însă folosiți bugete anuale și revizii lunare/trimestriale pentru a rămâne pe traiectorie.



Echilibrați pasiunea cu pragmatismul financiar

Turismul e un domeniu al pasiunii, dar afacerea trebuie să se susțină. Nu ezitați să monetizați corect ceea ce oferiți.



Diversificați sursele de venit și de finanțare

Nu depindeți de un singur tour-operator, segment de piață sau bancă. Cu cât portofoliul e mai divers, cu atât riscul global scade.



Investiți în cunoștințe financiare

Continuați formarea – participați la cursuri de educație financiară, învățați din studiile de caz locale.



Colaborați și comunicați

Implicați-vă în rețele precum ANTRIM, Asociația de Turism Rural. Schimbul de experiență poate include și practici financiare.

Turismul, deși azi contribuie modest la PIB, are potențialul de a deveni un motor de dezvoltare regională și națională. Prin aplicarea principiilor de management financiar și bugetare prezentate, actorii din acest sector vor fi mai bine echipați să valorifice oportunitățile ce apar și să navigheze provocările, asigurând un turism sustenabil și prosper în Republica Moldova.

Marketing Strategic și Managementul Destinației

O abordare integrată pentru dezvoltarea turismului în Republica Moldova



Structura Temei

01

Marketingul afacerilor vs. destinației

Diferențe fundamentale între cele două nivele

03

Marketing digital

Platforme online și transformare digitală

05

Rolul OMD

Organizații de Management al Destinației

02

Branding turistic

Crearea identității distinctive – Pomul Vieții

04

CRM în turism

Managementul relației cu turistul

06

Cooperare public-privat

Parteneriate strategice în marketing

OBJECTIVE

Rezultate ale Învățării

La finalul acestei teme, cursanții vor fi capabili să înțeleagă și să aplice concepte cheie ale marketingului strategic în turism:

Distinge tipuri de marketing

Diferențierea între marketingul afacerilor turistice individuale și marketingul destinației ca întreg, înțelegând obiectivele și abordările specifice fiecăruia.

Aplică branding turistic

Explicarea importanței brandingului și a modului în care branduri ca *Pomul Vieții* contribuie la creșterea vizibilității și atractivității destinației Moldova.

Utilizează marketing digital

Aplicarea principiilor de marketing digital prin platforme online, rețele sociale și instrumente de promovare eficientă în turism.

Rezultate ale Învățării

Continuare

Implementează CRM

Înțelegerea rolului Customer Relationship Management în gestionarea relației cu turiștii, fidelizarea clienților și îmbunătățirea experienței pe termen lung.

Recunoaște funcțiile OMD

Cunoașterea rolului Organizațiilor de Management al Destinației în coordonarea marketingului și implicarea actorilor locali în dezvoltarea turistică.

Valorifică parteneriatele

Recunoașterea necesității colaborării public-privat și a modului în care parteneriatul între sectoare potențează promovarea eficientă a turismului.



Context: Transformarea Turismului Moldovenesc

Republica Moldova a parcurs o cale remarcabilă în ultimul deceniu, trecând de la statutul de "cea mai puțin vizitată țară din Europa" (Lonely Planet, 2013) la recunoașterea drept "una dintre destinațiile turistice de top pentru 2018" (New York Post). Această evoluție spectaculoasă nu a fost întâmplătoare.

Transformarea s-a bazat pe un efort susținut de marketing strategic la nivel național, concentrat pe valorificarea elementelor unice: ospitalitatea autentică, patrimoniul cultural și natural, tradițiile vitivinicole și gastronomice.

Strategia de re poziționare a plasat Moldova ca o destinație turistică sustenabilă și autentică în Europa de Est, diferențiindu-se prin experiențe genuie și nealterate de turismul de masă.

Diversificarea Ofertei Turistice

Dincolo de Chișinău

Un aspect central al abordării Moldovei este diversificarea ofertei turistice prin integrarea mai multor dimensiuni:

- Zone rurale autentice cu pensiuni tradiționale
- Podgorii renumite și trasee oenoturistice
- Moștenire culturală și monumente istorice
- Rezervații naturale și eco-destinații
- Festivaluri și evenimente culturale locale

Orientare strategică dublă

Moldova își orientează eforturile de marketing către două piețe complementare:

Piețe internaționale: Focus pe țările occidentale, în special pentru turismul cultural și oenologic.

Diaspora moldovenească: Valorificarea potențialului turismului comunitar și implicarea diasporei ca ambasadori ai destinației.

Soluții Creative în Condiții de Resurse Limitate

Constrângerile cu care se confruntă Moldova – bugete reduse, personal limitat, număr relativ mic de atracții majore – au impus adoptarea unor soluții inovatoare și eficiente din punct de vedere al costurilor.

Campanii cu costuri reduse

Focalizare pe platforme digitale, social media și conținut generat de utilizatori pentru maximizarea impactului cu investiții minime.

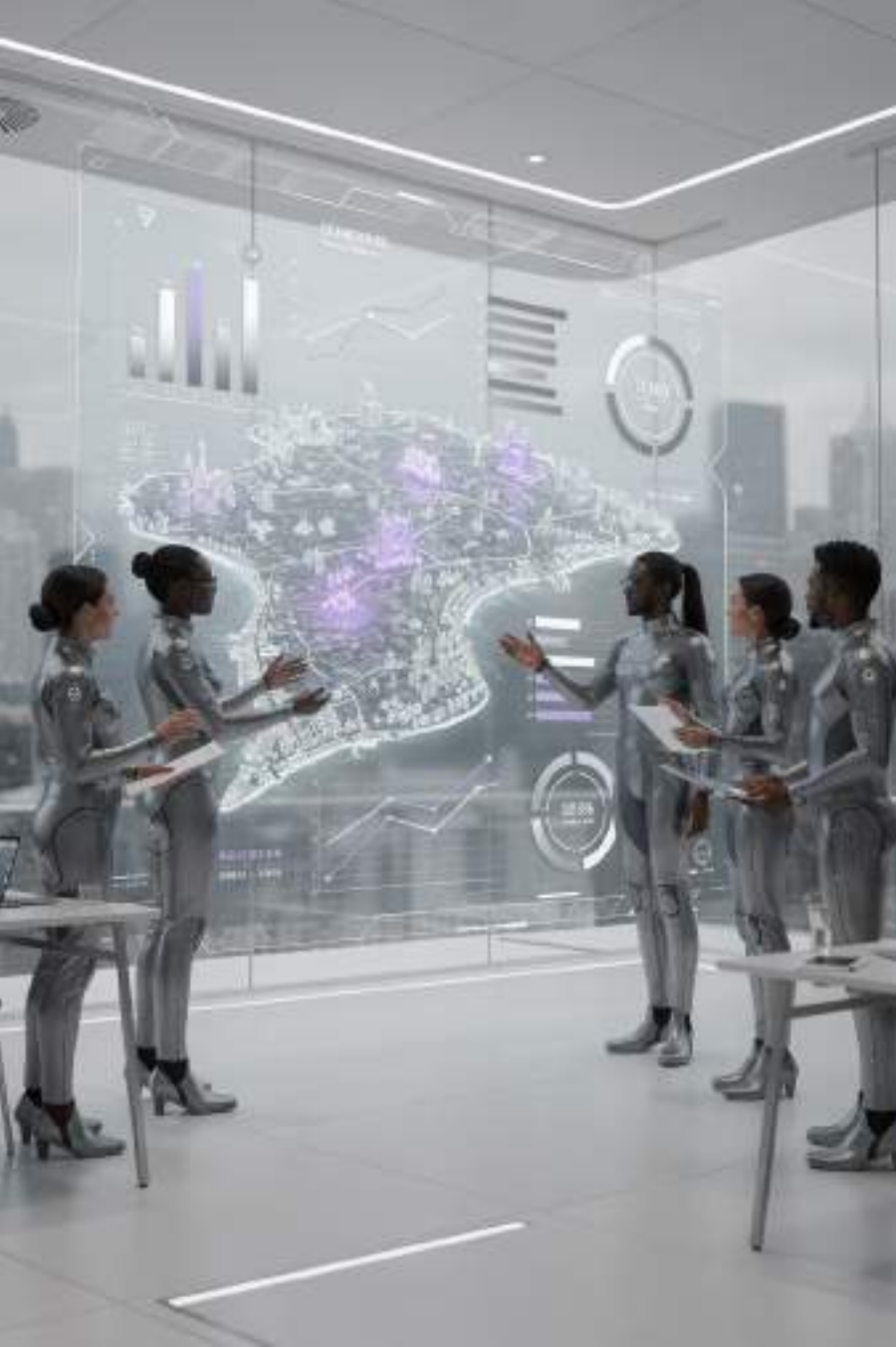
Colaborări strategice

Parteneriate public-privat intensive și proiecte susținute de parteneri internaționali (USAID, UE, guverne străine).

Utilizare optimă

Valorificarea la maxim a resurselor disponibile prin coordonare eficientă și prioritizare strategică a inițiativelor.



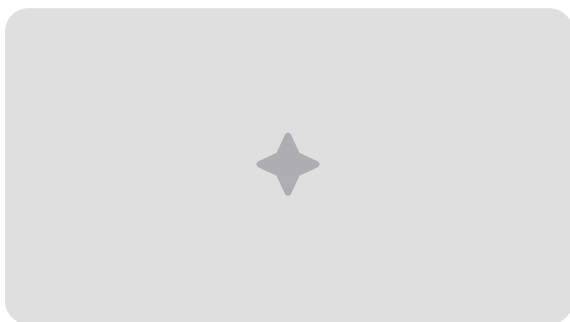


CAPITOL 8.1

Marketingul Afacerilor Turistice vs. Marketingul Destinației

Înțelegerea diferenței fundamentale între aceste două nivele de marketing este esențială pentru succesul în industria turismului. Ambele sunt complementare și interdependente, dar au scopuri și abordări distincte.

Marketingul Afacerilor Turistice



Focus pe unitatea individuală

Marketingul la nivel de afacere se concentrează pe promovarea și vânzarea serviciilor oferite de o unitate specifică din industrie:

- Pensiuni agroturistice
- Hoteluri și complexe de odihnă
- Agenții de turism și tour-operatori
- Vinării și crame cu servicii turistice
- Muzee și atracții private

Obiectiv principal: Atragerea clienților către propriul produs sau serviciu și generarea de venit direct pentru afacere.

Caracteristici Principale ale Marketingului de Afacere



USP – Unique Selling Proposition

Strategia este axată pe avantajele specifice ale afacerii: confortul camerelor, autenticitatea bucătăriei locale, calitatea vinurilor, experiențe personalizate oferite oaspeților.



Canale directe de promovare

Website propriu, platforme de rezervări (Booking, Airbnb), rețele sociale dedicate, materiale promoționale personalizate, participare la târguri specializate.



Comunicare către client

Mesajele sunt direcționate către turist ca și client al businessului specific, urmărind satisfacerea nevoilor imediate, obținerea de recenzii pozitive și construirea loialității.

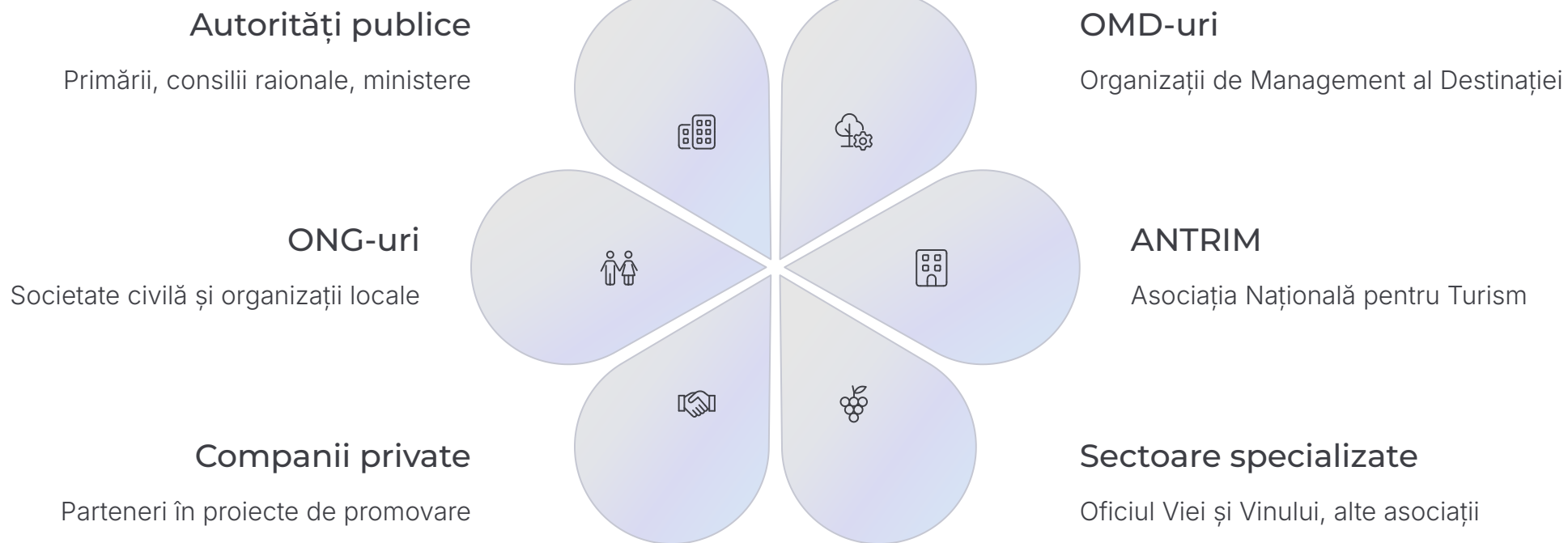
Marketingul Destinației

În contrast, marketingul destinației are o perspectivă mult mai amplă și strategică. Implică promovarea unei zone geografice ca întreg – un sat, oraș, regiune sau țară – cu scopul de a spori numărul de vizitatori și de a crește contribuția turismului la economia locală.

- 📄 **Perspectivă integrată:** Marketingul destinației nu promovează un singur serviciu, ci imaginea și oferta integrată care cuprinde ansamblul atracțiilor, evenimentelor, culturii locale, infrastructurii de primire și serviciilor turistice disponibile.



Actori în Marketingul Destinației



Diferențe Cheie între Cele Două Niveluri

- 1** **Scara și obiectivele**
- Afacere:** Obiective comerciale specifice (ex. creșterea ocupării cu 10%, vânzarea a X produse)
- Destinație:** Obiective macro (creșterea numărului total de turiști, prelungirea sejurului mediu, îmbunătățirea imaginii de țară)

- 2** **Mesaj și ofertă**
- Afacere:** Mesaje orientate către propriul diferențiator ("cea mai autentică experiență", "servicii premium exclusive")
- Destinație:** Brand turistic care agregă multiple aspecte (natură, cultură, vin, aventură) într-un mesaj coerent și unitar

- 3** **Resurse și strategii**
- Afacere:** Resurse limitate dar flexibilitate și control direct, adaptare rapidă la piață
- Destinație:** Fonduri publice sau mixte, strategii creative și eficiente în condiții de constrângeri financiare, impact maxim la cost minim



Interdependența celor Două Nivele

Marketingul afacerilor turistice și marketingul destinației sunt complementare. Succesul unei destinații depinde de competitivitatea fiecărei afaceri turistice, iar prosperitatea afacerilor este influențată de atractivitatea generală a destinației.

Exemplu practic: O pensiune din Moldova poate folosi logo-ul *Pomul Vieții* și mesajele naționale în materialele sale, beneficiind de recunoașterea acestuia. La rândul lor, organismele de promovare trebuie să implice activ sectorul privat, pentru ca mesajele naționale să se reflecte în experiențele concrete oferite turiștilor.

Branding Turistic

Brandingul turistic reprezintă procesul de creare a unei identități memorabile și distincte pentru o destinație sau produs turistic, cu scopul de a-i crește atractivitatea pe piață și de a-l diferenția în fața concurenței.

Nume și slogan

Identitate verbală memorabilă și distinctă

Logo și simboluri

Elemente grafice reprezentative

Valori și mesaje

Set de asocieri emoționale și promisiuni



Pomul Vieții – Brandul de Țară al Moldovei

Lansat oficial la 20 noiembrie 2014, **Pomul Vieții** – un copac stilizat ce încorporează motive ale covorului tradițional – a fost ales drept reprezentativ pentru cultura națională și exprimă valorile esențiale pe care Moldova dorește să le transmită vizitatorilor.

Valori fundamentale

- Tradiție vie și autentică
- Ospitalitate caldă
- Natura lete și simplitate
- Rădăcini culturale profunde
- Experiențe autentice

Mesaje cheie

"Discover the Routes of Life" –

Descoperă căile vieții

"Be Our Guest" – Fii oaspetele nostru

"A place to find yourself" – Un loc unde te poți găsi pe tine însuși

Evoluția Brandului: De la Logo Turistic la Brand de Țară



Sub-branduri și Aplicații Multiple

Astăzi, *Pomul Vieții* nu mai simbolizează doar turismul, ci servește drept instrument strategic de promovare a imaginii Republicii Moldova în general, cu identități vizuale derivate pentru multiple domenii:



Wine of Moldova

Promovarea vinurilor sub egida ONVV



Export și investiții

Atragerea capitalului străin



Cultură și artă

Evenimente și promovare culturală

Această coerență vizuală asigură recunoaștere unitară și întărește identitatea națională pe multiple paliere.



Parteneriatul Public-Privat în Dezvoltarea Brandului

Parteneri strategici la lansare

- Agenția Turismului Republicii Moldova
- USAID (Proiectul CEED II)
- Ministerul Economiei
- Ministerul Culturii
- ANTRIM și sectorul privat

Susținere continuă

- USAID – asistență tehnică și financiară
- UNDP – dezvoltare strategică
- Guvernele Suediei și Marii Britanii
- Agenția de Investiții (administrator brand din 2018)

Rezultate tangibile

- Peste 30 de participări la târguri în primii ani
- Înregistrare marcă la nivel național și WIPO
- Peste 60 solicitări de utilizare până în 2024
- Prezență constantă la evenimente internaționale

Importanța Brandingului Turistic



Memorabilitate

Un brand puternic sintetizează experiența destinației într-o formă ușor de comunicat și memorat, creând asocieri pozitive durabile.



Conexiune emoțională

Brandul atrage prin emoție și poveste, nu doar prin argumente factuale, creând așteptări pozitive în rândul potențialilor turiști.



Diferențiere

Pomul Vieții sugerează renaștere, continuitate și diversitate – calități care diferențiază Moldova pe o piață globală saturată de opțiuni.



Marketing integrat

Facilitează colaborarea: agențiile, pensiunile și vinăriile pot folosi elementele brandului național în promovarea lor, beneficiind de forța mesajului comun.



CAPITOL 8.3

Marketing Digital și Platforme Online

În era actuală, marketingul digital a devenit esențial pentru promovarea cu succes a oricărei afaceri turistice sau destinații. Deciziile de călătorie se iau în proporție covârșitoare în mediul online.

65%

Influența online

Din turiști își aleg destinația influențați de
conținutul online

54%

Achiziții digitale

Din achizițiile online în Europa provin din
ospitalitate și turism

Platforme Online Cheie în Marketingul Turistic



Site-uri web oficiale

Vitrine de prezentare și canale de rezervare directă pentru destinații și operatori. Portalul Moldova.travel este exemplul național principal.



Platforme OTA

Online Travel Agencies precum Booking.com, Expedia, Airbnb și site-uri de recenzii ca TripAdvisor și Google Reviews.



Rețele de socializare

Facebook, Instagram, YouTube, TikTok – utilizate pentru campanii de conținut viral și storytelling vizual captivant.



Experiențe virtuale

Tururi virtuale 360° și hărți interactive care permit explorarea la distanță a atracțiilor înainte de vizită.



Moldova.travel – Platformă Public-Privată de Succes

Lansat în octombrie 2021, portalul **www.Moldova.travel** reprezintă un reper major în digitalizarea marketingului destinației Moldova. Disponibil în trei limbi (română, engleză, rusă), reunește într-un mod modern și atractiv principalele destinații și experiențe turistice.

📄 **Parteneriat strategic:** Realizat prin efort comun al Proiectului de Competitivitate (USAID, Suedia, UK) împreună cu ANTRIM, în colaborare cu Ministerul Culturii și Agenția de Investiții.

Caracteristici și Funcționalități Moldova.travel

Conținut interactiv

- **16 tururi virtuale** interactive ale destinațiilor populare
- **25 de trasee** turistice cu hărți detaliate
- Rute oenoturistice, ciclism, drumeții, birdwatching

Bază de date extinsă

- Peste **500 obiective** turistice listate
- Monumente și muzee
- Pensiuni și cazare
- Crame și restaurante

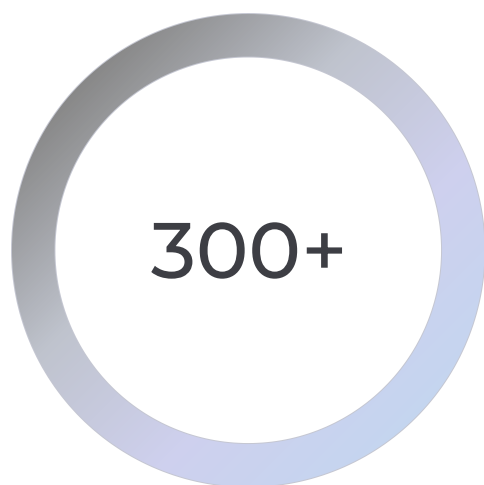
Hub de e-commerce

- Integrare cu 12 website-uri de afaceri locale
- **8 site-uri** cu rezervări online în timp real
- Plată electronică integrată

Această resursă digitală face patrimoniul cultural-turistic al țării accesibil online și devine "un motor esențial de propulsare a imaginii Republicii Moldova ca destinație turistică" pe plan extern.

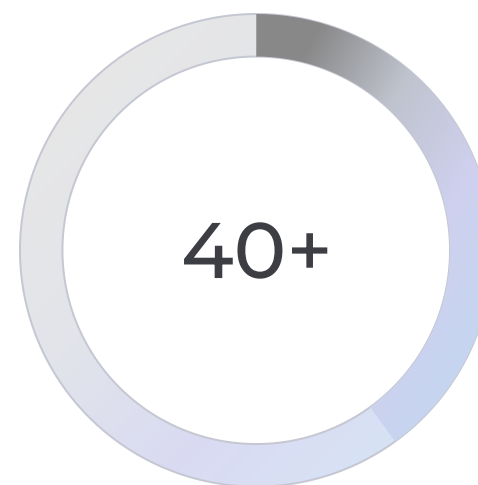
Campania #FiiOaspeteleNostru – Succes Digital

Lansată inițial în 2017 și relansată în 2023, campania **#FiiOaspeteleNostru (Be Our Guest)** reprezintă un exemplu excelent de marketing digital integrat și participativ.



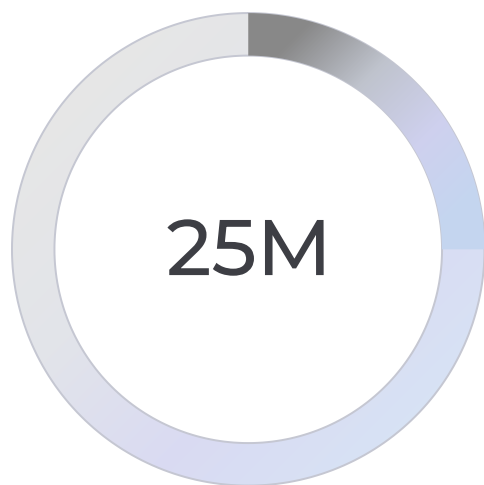
Obiective promovate

Atracții turistice naționale evidențiate



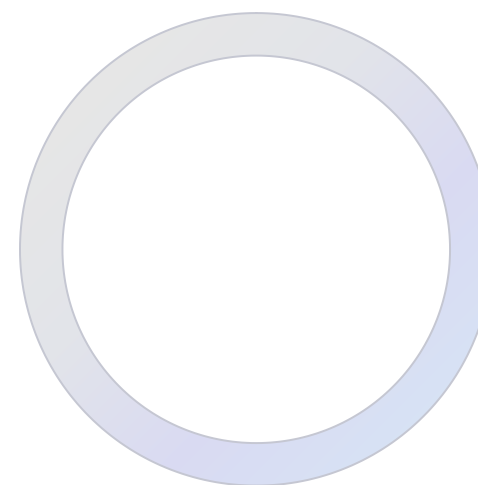
Afaceri susținute

IMM-uri beneficiare de granturi



Buget alocat

Lei investiți în Programul Moldova Turistică



Impact: Mii de share-uri pe social media, clipuri video virale cu destinații, colaborări cu bloggeri de turism, generând un buzz important în jurul Moldovei ca destinație off-the-beaten-path.

Inovație Digitală în Pandemie

Răspunsul industriei la provocările COVID-19 a demonstrat capacitatea de adaptare și creativitate digitală a sectorului turistic moldovenesc.

Campania "Descoperă Moldova în tururi virtuale 360°"

Inițiată de ANTRIM în 2020, campania a oferit publicului izolat posibilitatea de a explora de la distanță cele mai frumoase locații turistice timp de o lună.

Rezultate impresionante

Trafic: Creștere cu 623% pe site-ul 360.moldova.travel

Sesiuni: Creștere cu 905% a numărului de sesiuni individuale

Audiență: Peste 940.000 de persoane au interacționat cu platforma

Lecții învățate

Inovația digitală poate menține interesul pentru destinație chiar în perioade de criză. Mediul virtual poate "pre-descoperi" o locație, stimulând ulterior dorința efectivă de a călători acolo.

Digitalizarea Afacerilor Turistice Locale

Un program lansat de ANTRIM în 2020, cu sprijinul USAID și altor donatori, a ajutat pensiunile și cramele locale să integreze sisteme de rezervare și plată online.

Pionieri în digitalizare

- **Vinării:** Castel Mimi, Mileștii Mici, Chateau Vartely
- **Pensiuni:** Eco-Resort Butuceni, Casa din Luncă, Casa Verde

Toate au implementat sisteme complete de e-commerce pe platformele proprii, cu plată cu cardul și gestionare în timp real a disponibilității.

"Noul sistem de rezervări online a adus vizibilitate locației, dar și un grad mai mare de siguranță că turistul va ajunge la timp la destinație."

— Liliana Buzilă, Casa Verde



Managementul Relației cu Turistul (CRM)

Customer Relationship Management se referă la ansamblul practicilor, strategiilor și instrumentelor cu care o organizație gestionează interacțiunile cu turiștii pe întregul ciclu de viață – de la prospectare până la loializare.



Obiective și Beneficii CRM în Turism

Scopuri principale

1. **Sporirea satisfacției** turistului prin experiențe personalizate și atenție la detalii
2. **Fidelizarea clienților** prin menținerea legăturii după vizită și oferte exclusive
3. **Adaptarea ofertei** în funcție de preferințele și comportamentul observat

Exemple practice

La nivel de afacere: O pensiune păstrează evidența oaspeților (contacte, preferințe, feedback) pentru a oferi experiență personalizată la următoarea vizită.

La nivel de destinație: Carduri de fidelitate pentru turiști, chestionare de satisfacție centralizate, platforme de comunitate online.

Tehnologia CRM și Aplicații în Moldova

Vinării moldovenești

Purcari, Cricova, Castel Mimi înscriu vizitatorii în baze de date pentru comunicare despre lansări noi și evenimente (ex. Purcari Wine Run), transformând turiști ocazionali în membri ai unei comunități de brand.

Agenții de incoming

Utilizează CRM pentru segmentarea clientelei: turiști interesați de tururi vinicole, circuite culturale sau aventură. Targetare directă cu mesaje personalizate pentru oferte noi relevante.

Gestionarea reputației online

Răspuns prompt la recenzii de pe TripAdvisor sau Google, demonstrând că părerea turistului contează. Această interacțiune publică influențează deciziile altor potențiali vizitatori.

Rolul OMD în Promovarea Destinației

Organizația de Management al Destinației (OMD/DMO) este o entitate formal constituită la nivel local sau regional, având misiunea de a coordona dezvoltarea și promovarea turistică a unei destinații specifice.

- ❏ **Parteneriat public-privat-comunitate:** OMD reunește autorități publice locale, întreprinderi din turism și organizații nonguvernamentale pentru o viziune unitară și strategie comună.



OMD Lunca Prutului de Jos – Primul Pilot din Moldova



Context și lansare

Lansat în septembrie 2023, OMD Lunca Prutului de Jos este primul din Moldova, inițiat de GAL local în parteneriat cu Ministerul Culturii și Fundația poloneză Solidarity Fund PL.

Componente integrate

- Peste 30 de obiective turistice
- Pensiuni și case rurale
- Ateliere culinare și meșteșugărești
- Vinării și ferme apicole
- Muzee și complexe de odihnă
- Rezervația naturală Prutul de Jos

Funcții și Roluri Principale ale OMD

Coordonare și eficiență

OMD elimină fragmentarea eforturilor promoționale. În loc ca fiecare afacere să se promoveze izolat cu resurse reduse, OMD creează campanii comune, materiale unitare și participă la târguri reprezentând întreaga zonă.

Branding local

Dezvoltare de sub-branduri ale destinației (ex. "Eco-Sud Moldova", "Drumul Luncii Prutului") integrate sub brandul național, evidențiind specificul zonei și creând identitate distinctivă.

Lobby și finanțare

Reprezentând interesele comune, OMD face lobby pentru investiții în infrastructură și aplică la finanțări (granturi europene, donatori) pentru proiecte de dezvoltare locală în turism.

Management integrat

Pe lângă marketing, OMD gestionează fluxurile turistice, informarea vizitatorilor prin centre dedicate, monitorizarea satisfacției, formarea profesională a prestatorilor locali și crearea rețelilor de cooperare.



CAPITOL 8.6

Cooperare Public-Privat în Marketingul Turistic

Succesul marketingului turistic depinde crucial de cooperarea între sectorul public și cel privat, adesea cu implicarea partenerilor de dezvoltare și societății civile.



Sector public

Viziune strategică, finanțare infrastructură, reglementare, continuitate



Sector privat

Inovație, orientare piață, calitate servicii, investiții directe



Parteneri internaționali

Finanțare, know-how, catalizatori ai cooperării

Exemple de Succes în Cooperarea Public-Privat



Portalul Moldova.travel

Dezvoltat de ANTRIM (privat) cu finanțare donatori, în colaborare cu Ministerul Culturii și Agenția de Investiții (public). Model de integrare perfectă a atuurilor fiecărei părți.



Ziua Națională a Vinului

Coordonată de ONVV (public) cu Asociația Producătorilor (privat). Peste 150.000 vizitatori, 15-20.000 turiști străini, impact economic de 20 milioane Euro în 2025.



OMD-uri locale

GAL-uri ca mini-OMD-uri, parteneriate public-privat-comunitate. Model de dezvoltare "de jos în sus" cu implicare activă a comunităților locale.



Campanie Fii Oaspetele Nostru

Program Moldova Turistică – 25 milioane lei de la USAID/Guvern canalizați către 40+ IMM-uri prin granturi competitive. Amplificare reciprocă mesaje publice și private.



Beneficii demonstrate

Mesaj unitar, împărțirea costurilor, credibilitate sporită, flexibilitate și reziliență în perioade de criză. Model replicabil pentru viitoare inițiative.



Managementul riscurilor și reziliența în turism

Descoperă strategiile esențiale pentru protejarea și dezvoltarea afacerilor turistice în contextul provocărilor moderne din Republica Moldova.

Rezultate ale învățării

01

Identificarea riscurilor

Recunoașteți tipurile de riscuri specifice industriei turismului și impactul lor asupra afacerilor și destinațiilor turistice din Moldova.

02

Managementul crizelor

Explicați conceptele și etapele de management al crizelor în turism și exemplificați măsuri de răspuns eficient.

03

Continuitatea afacerii

Elaborați elementele de bază ale unui Plan de Continuitate a Afacerii pentru structurile din turism.

04

Reziliența destinațiilor

Evaluați conceptul de reziliență a destinațiilor turistice și identificați bune practici de recuperare.

05

Protecția financiară

Cunoașteți instrumentele financiare de protecție disponibile în turism și modul în care contribuie la atenuarea riscurilor.

Contextul Republicii Moldova

Turismul moldovenesc a fost recunoscut drept sector strategic de dezvoltare economică, însă și unul vulnerabil la crize și schimbări neașteptate.

Pandemia COVID-19 și instabilitatea regională au generat provocări majore, transformând discuția despre managementul riscurilor și reziliență într-o prioritate națională.



📌 **Impact pandemic:** Industria turistică din Moldova a fost puternic afectată de impactul pandemiei și de războiul din regiune, necesitând o paradigmă nouă de dezvoltare bazată pe principii durabile și reziliență.

Provocări și oportunități

Provocări actuale

- Declin brusc al sosirilor turistice în perioada pandemică
- Instabilitate regională și avertismente de călătorie
- Infrastructură insuficientă și acces limitat la servicii de urgență
- Dependență de piețe externe volatile

Răspunsul strategic

- Crearea de mecanisme de gestionare a riscurilor
- Sporirea rezilienței prin sustenabilitate
- Alinierea cu standardele Uniunii Europene
- Accent pe digitalizare și inovație





SECȚIUNEA 9.1

Tipuri de riscuri în turism

Industria turismului este expusă unei game variate de riscuri datorită caracterului său complex ce implică oameni, locații, servicii și experiențe. Riscul în turism reprezintă probabilitatea ca un eveniment negativ să afecteze desfășurarea normală a activităților turistice.

Riscuri naturale și de mediu

Dezastrele naturale precum cutremure, inundații, alunecări de teren, secete sau fenomene meteo extreme pot devasta infrastructura turistică și pot întrerupe fluxul de vizitatori.

Schimbările climatice cresc frecvența unor astfel de evenimente, punând destinațiile într-o poziție vulnerabilă. În zonele rurale ale Moldovei, s-au identificat vulnerabilități legate de infrastructură insuficientă și acces limitat la servicii de urgență.



Frecvență crescută

Evenimente meteo extreme



Risc amplificat

Infrastructură inadecvată

- ❏ Un alt aspect de mediu este managementul sustenabil: supraexploatarea resurselor naturale sau poluarea pot genera riscuri pe termen lung pentru atractivitatea destinației.



Riscuri sanitare

Amenințările la adresa sănătății publice au un impact major asupra turismului. Istoric, industria turistică a fost afectată de epidemii precum SARS, gripa aviară, Ebola, MERS, iar cel mai recent de pandemia de COVID-19.

1

Restricții de călătorie

Închiderea hotelurilor și limitări de mobilitate

2

Scăderea cererii

Reducere drastică a numărului de turiști

3

Schimbări comportamentale

Preocupare sporită pentru igienă și siguranță

Riscuri economice și financiare

Impact direct

Turismul fiind strâns legat de situația economică, crizele financiare sau recesiunile afectează direct disponibilitatea oamenilor de a călători.

Factori de risc

- Declinul veniturilor populației
- Inflația ridicată
- Fluctuațiile cursului valutar
- Creșterea prețurilor la transport

Vulnerabilități pentru IMM-uri

Probleme de flux de numerar, acces limitat la finanțare sau dependența de un singur segment de piață pot vulnerabiliza afacerile mici în fața unei crize.

Criza economică globală din 2009 a demonstrat însă și capacitatea de revenire rapidă a sectorului turistic, cu creșteri semnificative după șocul inițial.

Riscuri politice și de securitate

Factori de instabilitate

- Conflicte armate și tensiuni geopolitice
- Amenințări teroriste
- Proteste violente
- Schimbări bruște de regim politic

Contextul Republicii Moldova

Deși o țară pașnică, Moldova este situată într-o regiune unde tensiunile geopolitice pot avea efecte colaterale. Conflictul înghețat din Transnistria și războiul din Ucraina au condus la emiterea de avertismente de călătorie în 2022.



Riscuri operaționale și tehnologice

Riscuri IT

Defecțiuni ale sistemelor de rezervare, atacuri cibernetice asupra site-urilor, pierderea datelor clienților

Riscuri operaționale

Accidente în timpul prestării serviciilor, probleme cu personalul, defecțiuni de echipamente

Riscuri de inovare

Adoptarea de noi tehnologii fără testare adecvată poate genera instabilitate operațională

Riscuri legale și reputaționale



Riscuri legale

Schimbări legislative, cerințe de viză, reglementări fiscale, neconformitate cu normele de protecție a consumatorilor



Riscuri reputaționale

Deteriorarea imaginii prin incidente, recenzii negative virale, comportament inadecvat al personalului

- ❏ **Important pentru Moldova:** Legea nr.352/2006 privind organizarea și desfășurarea activității turistice impune obligații clare operatorilor. Necunoașterea sau încălcarea acestora reprezintă un risc serios pentru afacere.

În era digitală, reputația se poate destrăma sau reabilita foarte rapid. Fiecare operator din turism trebuie să monitorizeze feedback-ul clienților și să ia în serios plângerile pentru a preveni escaladarea impactului reputațional.



SECȚIUNEA 9.2

Managementul crizelor în turism

O criză în turism se referă la orice eveniment major, neașteptat, care amenință desfășurarea normală a activităților turistice, afectând siguranța turiștilor, funcționarea afacerilor sau atractivitatea destinației.

O criză în turism duce la deteriorarea imaginii destinației și, în final, afectează economia locală prin reducerea numărului de turiști și a veniturilor.

Ce este managementul crizelor?

Managementul crizelor reprezintă ansamblul de strategii, procese și acțiuni implementate înainte, în timpul și după o situație de criză, cu scopul de a preveni sau minimiza daunele și de a restabili normalitatea în industria turismului.



Etapele managementului crizelor



Pregătirea (Prevenția)

Evaluarea riscurilor potențiale și planificarea din timp. Elaborarea planurilor de urgență, simulări și training pentru toți actorii implicați.



Identificarea și declanșarea

Identificarea rapidă a evenimentului și activarea planurilor de răspuns. Stabilirea structurilor de comandă clare și a responsabilităților.



Conținerea și gestionarea

Limitarea efectelor prin măsuri concrete: protocoale sanitare, evacuări, redirecționare turiști, comunicare eficientă către public.



Recuperarea

Repunerea pe picioare a afacerilor și recâștigarea încrederii turiștilor prin campanii de marketing și demonstrarea siguranței.



Post-criză

Evaluarea lecțiilor învățate, actualizarea planurilor și construirea rezilienței pe termen lung prin îmbunătățiri continue.



Cazul COVID-19 în Republica Moldova

80%

Scăderea sosirilor

Reducerea turiștilor străini
în 2020

25M

Program granturi

Lei pentru susținerea
sectorului

71%

Interes turism
intern

Moldoveni interesați de
destinații locale

Măsuri implementate în pandemie

Măsuri de siguranță imediată

- Dezinfectarea spațiilor și echipamentelor
- Triaj epidemiologic (monitorizare temperatură)
- Reducerea capacității pentru distanțare
- Instalarea dozatoarelor cu dezinfectant
- Implementarea protocoalelor sanitare stricte

Sprijin și adaptare

- Amânarea obligațiilor fiscale pentru HORECA
- Programe de granturi și finanțare
- Platforme informative oficiale
- Reorientare către turismul intern
- Campanii de marketing adaptate (#NeamPornit)

Vinăriile, pensiunile și agențiile locale au urmat protocoalele stricte – dezinfectarea spațiilor, monitorizarea sănătății angajaților și respectarea tuturor normelor necesare pentru a reda treptat încrederea vizitatorilor.

Inovație și flexibilitate



Tururi virtuale

Azbuca Travel a oferit călătorii virtuale sonorizate cu istorii și legende locale, menținând conexiunea cu publicul și generând venituri în timpul restricțiilor.



Experiențe autentice noi

Agențiile au inclus locații neexplorate și experiențe inedite: kayaking pe Nistru, ciclism în Codri, camping în zone pitorești combinate cu vizite la vinării.



SECȚIUNEA 9.3

Planuri de continuitate a afacerii

Una dintre lecțiile esențiale învățate în urma crizelor este necesitatea de a avea un Plan de Continuitate a Afacerii (Business Continuity Plan - BCP) care asigură menținerea proceselor esențiale ale companiei în funcțiune cu perturbări minime.

📄 **Diferență esențială:** Planul de continuitate vizează menținerea proceselor în timpul crizei, în timp ce planul de recuperare se concentrează pe restabilirea operațiunilor după încetarea crizei.

Elementele unui BCP în turism

1

Identificarea proceselor critice

Cartografierea proceselor esențiale (rezervări, utilități, recepție, securitate, aprovizionare) și evaluarea vulnerabilităților pentru fiecare.

2

Măsuri de prevenire și redundanță

Planificarea soluțiilor alternative: backup date, generator de rezervă, locțiitor pentru manager, furnizori alternativi.

3

Planuri de urgență detaliate

Scenarii concrete pentru diverse situații: plan IT, plan de relocare clienți, plan de comunicare, operațiuni minime funcționale.

4

Echipa de continuitate

Nominalizarea membrilor echipei de răspuns și definirea clară a rolurilor și responsabilităților fiecăruia.

5

Comunicare continuă

Plan de comunicare internă (personal) și externă (clienți, parteneri, media) pentru situații de criză.

6

Testare și actualizare

Simulări periodice, exerciții de testare și revizuirea planului la schimbările din firmă sau context.

Beneficiile BCP



Menținerea operațiunilor

Servirea clienților și onorarea obligațiilor chiar în timpul unui incident major



Reducerea costurilor

Diminuarea pierderilor financiare prin scurtarea perioadei de nefuncționare



Încredere crescută

Creșterea loialității clienților care apreciază pregătirea pentru situații neprevăzute



Recuperare rapidă

Revenirea mult mai rapidă la normalitate datorită pregătirii prealabile



Limitarea riscurilor

Prevenirea falimentului în situații extreme prin capacitatea de a funcționa minimal



Protejarea reputației

Răspuns profesionist la crize care câștigă respectul publicului și protejează brandul

Sprijin pentru continuitatea afacerii

Pentru întreprinderile turistice din Moldova, dezvoltarea unor planuri de continuitate este încă un concept relativ nou, dar tot mai necesar după lecțiile pandemiei.

Organizațiile de suport antreprenorial precum ODIMM/ODA încurajează IMM-urile să adopte instrumente de management al riscului.

ODA administrează un Fond de garantare a creditelor pentru situații în care companiile viabile se confruntă cu lipsă de lichidități, oferind garanții de stat pentru accesarea finanțării bancare chiar și în perioade dificile.





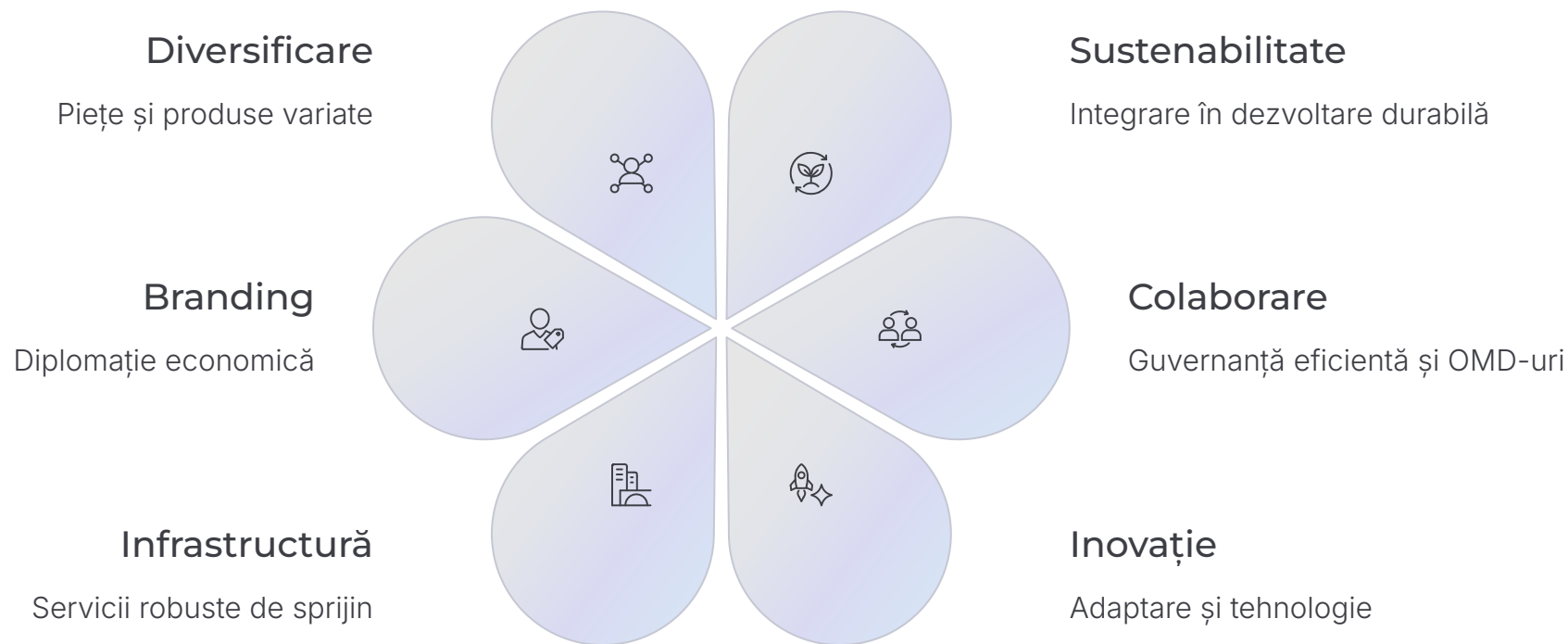
SECȚIUNEA 9.4

Reziliența destinațiilor turistice

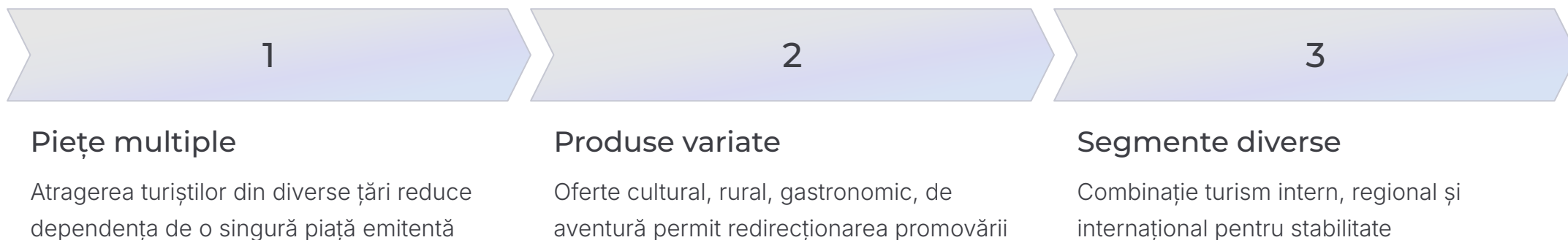
Conceptul de reziliență aplicat la destinațiile turistice se referă la capacitatea acestora de a rezista la șocuri și de a se recupera rapid după evenimente adverse, revenind la nivelul de performanță anterior sau chiar depășindu-l.

O destinație turistică rezilientă este una care, în fața unei crize, reușește să se adapteze, să inoveze și să își protejeze atât industria, cât și comunitatea locală dependentă de turism.

Elemente cheie ale rezilienței



Diversificarea: cheia rezilienței



Moldova a mizat în perioada post-pandemie pe turismul rural, vitivinicol și experiențial ca atuuri pentru vizitatori care căutau destinații sigure, în aer liber, autentice. Rezultatul: creștere remarcabilă de +62% sosiri în 2023 față de 2019.

Sustenabilitate și reziliență



Reziliența pe termen lung vine din sustenabilitate. O destinație care își protejează mediul, își păstrează patrimoniul cultural și implică comunitățile locale va avea resursele să supraviețuiască și să se reinventeze.

În noiembrie 2022, Moldova a semnat Angajamentul pentru Turism Sustenabil, aliniind industria la practicile ONU și ale Organizației Mondiale a Turismului.

- ❏ **Paradigma rezilienței:** Nu poate fi decât fundamentată pe principiile dezvoltării durabile – protecția mediului, valoare distribuită echitabil în comunități, și conservarea culturii autentice.



Organizații de Management al Destinației

O destinație rezilientă are mecanisme de coordonare între toți actorii: autorități locale, operatori privați, ONG-uri și comunitate. Moldova a început crearea de OMD-uri la nivel local și a lansat în 2025 pilotul pentru o Organizație Națională de Destinație.

01

Coordonare multi-actor

Adunarea părților interesate la aceeași masă pentru planificare strategică

02

Planificare strategică

Asigurarea coerenței între inițiative și direcționarea clară a eforturilor

03

Reconstrucție destinații

Dezvoltarea infrastructurii și parteneriatelor regionale și internaționale

Turismul astăzi nu mai este doar despre promovare, ci despre reconstruirea de destinații, infrastructură și parteneriate. Doar prin cooperare inter-instituțională și planificare pe termen lung putem transforma Moldova într-o destinație competitivă la nivel european.

Inovație și adaptare digitală



Moldova Digital Travel

Tururi virtuale, portal modern de informare și digitalizarea pensiunilor și vinărilor



Turism domestic

Transformarea cetățenilor în turiști prin campanii gen "Hai la mine acasă"



Sisteme moderne

Monitorizarea fluxurilor turistice și aplicații de informare în timp real



Succesul moldovenesc: 2020-2023

1

2020: Șocul

Pensiuni goale, activitate sistată, incertitudine totală

2

2021: Adaptare

Granturi de investiții, rute noi de ciclism și drumeții (400+ km)

3

2022: Consolidare

Sprijin pentru microîntreprinderi, focus pe turism durabil

4

2023: Reviriment

60+ pensiuni noi, campanii intensive, top 10 destinații europene cu cea mai rapidă revenire

SECȚIUNEA 9.5

Asigurări și protecție financiară

Riscurile în turism pot fi atenuate nu doar prin strategii de management, ci și prin instrumente financiare specifice. Asigurările joacă un rol crucial atât pentru turiști, cât și pentru operatori, oferind un nivel de protecție financiară în cazul producerii unor evenimente nefericite.



Asigurări pentru turiști

Asigurare medicală

Acoperă cheltuieli medicale neprevăzute, spitalizare, tratamente de urgență și repatriere medicală în timpul călătoriei

Asigurare storno

Despăgubește turistul dacă trebuie să anuleze sau întrerupă vacanța din motive acoperite (îmbolnăvire, deces în familie)

Asigurare bagaje

Compensează pierderea, furtul sau deteriorarea bagajelor și bunurilor personale în timpul călătoriei

Răspundere civilă

Protecție dacă turistul provoacă involuntar daune altora în timpul călătoriei

Asigurări speciale

Polițe dedicate pentru sporturi extreme, scuba-diving, alpinism sau călătorii de afaceri

- ❏ Pandemia a crescut gradul de conștientizare: o treime dintre călători intenționează să încheie asigurare de călătorie imediat după rezervarea vacanței, iar multe companii au introdus clauze speciale COVID.

Asigurări pentru afaceri turistice

Asigurarea de bunuri

Acoperă daune cauzate de incendii, inundații, furturi asupra clădirilor, echipamentelor și mobilierului

Răspundere civilă operator

Despăgubiri către clienți în caz de prejudicii suferite pe proprietate sau din vina operatorului

Întrerupere activitate

Compensează venitul pierdut când afacerea nu poate opera din cauza unui risc asigurat

Echipamente și vehicule

Asigurări CASCO pentru mijloace transport și echipamente sportive folosite de clienți

Garantare pachete

Fond sau asigurare obligatorie care despăgubește turiștii în cazul insolvenței agenției



Alte instrumente de protecție

Fonduri de garantare și sprijin guvernamental

- Fondul ODA pentru garantarea creditelor IMM-urilor
- Scheme de amânare a ratelor ("credit holidays")
- Granturi de urgență pentru digitalizare
- Program EU4Moldova pentru IMM-uri rurale

Granturi și finanțări nerambursabile

- USAID Reziliență Rurală pentru infrastructură
- Co-finanțare renovare pensiuni și trasee
- Tichete de vacanță pentru pensiuni rurale
- Contracte flexibile cu clauze protective

Instrumentele de protecție financiară sunt precum o plasă de siguranță: nu previn căderea, dar atenuează impactul și oferă posibilitatea de a continua.

Concluzii și recomandări



Cultură de anticipare

Adoptați o atitudine proactivă față de risc. Realizați periodic un audit de risc al afacerii sau destinației și actualizați procedurile în consecință.



Planificare riguroasă și flexibilă

Elaborați și testați planuri de continuitate prin simulări anuale. Asigurați-vă că toți cunosc rolurile lor în situații de criză.



Investiții în sustenabilitate

Implicați comunitatea locală în inițiative turistice. Protejați mediul și patrimoniul cultural pentru reziliență pe termen lung.



Diversificare și inovație

Explorați noi piețe și segmente. Fiți la curent cu tendințele și adaptați-vă oferta constant.



Colaborare multi-actor

Participați activ la asociații profesionale și dialogul cu autoritățile. Solidaritatea de breaslă duce la soluții comune.



Educație continuă

Investiți în training și formare. Participați la cursuri, webinare și simulări pentru a rămâne pregătiți.

Studii de caz: Casa Rustică



Pensiunea "Casa Rustică" din Chișcăreni, r. Sîngerei, administrată de dna Raisa Pânzari, exemplifică reziliența în turismul rural moldovenesc.

Inaugurată în 2018, pensiunea a avut flux constant de turiști străini până în martie 2020, când a sistat activitatea din cauza pandemiei.

2020: Decizie responsabilă

Închidere voluntară pentru respectarea regulilor sanitare, refuzând oaspeți pentru protejarea sănătății publice

1

2

2020-2021: Adaptare

Reorientare către turiști interni, prieteni și rude pentru acoperirea costurilor minime de întreținere

3

2021: Promovare

Includere în inițiativa #Redescoperă Moldova, susținută de ADR Nord și SlovakAid

4

2022-prezent: Revenire

Colaborare cu alte pensiuni locale, evenimente cultural-gastronomice, reluarea fluxului de vizitatori

Viitorul rezilienței în turismul moldovenesc

Managementul riscurilor și reziliența în turism nu mai pot fi privite ca teme teoretice, ci au devenit parte integrantă a practicii de afaceri și a politicilor turistice moderne din Republica Moldova.



Numai prin anticipare, adaptare și inovație vom putea oferi turiștilor experiențe frumoase și sigure, indiferent de context, și vom proteja investițiile și munca depusă în acest sector strategic pentru dezvoltarea Moldovei.



Turism Durabil și Impact Socio-Economic în Republica Moldova

O călătorie către dezvoltarea sustenabilă a sectorului turistic

Ce veți învăța din această prezentare

01

Principii ale turismului durabil

Veți înțelege cei trei piloni fundamentali - economic, social și de mediu - și cum se aplică în practică în contextul Republicii Moldova.

02

Evaluarea impactului

Veți învăța să evaluați efectele economice, sociale și de mediu ale activităților turistice folosind indicatori relevanți și metode de monitorizare.

03

Turism responsabil

Veți descoperi practici care implică și beneficiază comunitățile locale, respectând patrimoniul cultural și natural al țării.

04

Rolul parteneriatelor

Veți recunoaște importanța ONG-urilor, parteneriatelor public-private și inițiativelor publice în dezvoltarea durabilă.

05

Măsurarea sustenabilității

Veți utiliza indicatori de performanță pentru a măsura și îmbunătăți sustenabilitatea în turism.

Turismul - o industrie globală cu impact profund

10%

Contribuție la PIB global

Industria turistică generează aproximativ
10% din PIB-ul mondial

10%

Forță de muncă angajată

Circa 10% din forța de muncă globală
lucrează în sectorul turistic

8%

Emisii de CO₂

Turismul este responsabil pentru
aproximativ 8% din emisiile globale de
carbon

Atenție la provocări

Dacă nu adoptăm practici sustenabile, impactul turismului asupra mediului ar putea crește cu 25% până în 2030. Este nevoie urgentă de o abordare echilibrată care valorifică oportunitățile economice minimizând efectele negative.





CONTEXT LOCAL

Republica Moldova - un moment de transformare

Țara noastră se află într-un punct de cotitură pentru sectorul turistic. Deși contribuția actuală a turismului la PIB este relativ modestă (3-4%), autoritățile îl consideră un domeniu strategic pentru dezvoltarea economică.

Atuuri unice

- Tradiții autentice și ospitalitate
- Vinuri de renume internațional
- Gastronomie locală distinctivă
- Patrimoniu cultural bogat
- Peisaje naturale nealterate

Provocări recente

- Pandemia COVID-19 și impactul asupra mobilității
- Efectele războiului din regiune
- Necesitatea unui model de dezvoltare rezilient
- Orientarea către principii durabile

Inițiative strategice pentru turism durabil

Guvernul Republicii Moldova, împreună cu parteneri internaționali, a lansat mai multe reforme și proiecte menite să orienteze turismul pe o traiectorie sustenabilă.

2022 - Angajamentul pentru Sustenabilitate

Industria turistică din Moldova se aliază practicilor ONU și Organizației Mondiale a Turismului (UNWTO) privind dezvoltarea durabilă.

1

2025 - Reforme legislative

Introducerea tichetelor de vacanță și organizarea Organizațiilor de Management al Destinației Turistice (OMDT) pentru stimularea turismului intern.

3

2

2023 - Parteneriat cu GSTC

Moldova semnează cu Consiliul Global pentru Turism Sustenabil, angajându-se să implementeze criteriile globale de sustenabilitate în tot sectorul.



🌱 CAPITOL 1

Principii ale Turismului Durabil

Definiția turismului durabil

"Planificarea și gestionarea industriei turistice astfel încât să se țină cont pe deplin de impactul său economic, social și de mediu, atât actual, cât și viitor, raportat la nevoile turiștilor, ale industriei, mediului și comunității gazdă."

— UNWTO, adoptat de autoritățile din Republica Moldova

Turismul durabil nu este un concept abstract - este o abordare practică care echilibrează nevoile prezentului fără a compromite posibilitățile generațiilor viitoare. În esență, această definiție se traduce în acțiuni concrete care asigură beneficii pe termen lung pentru toți actorii implicați.

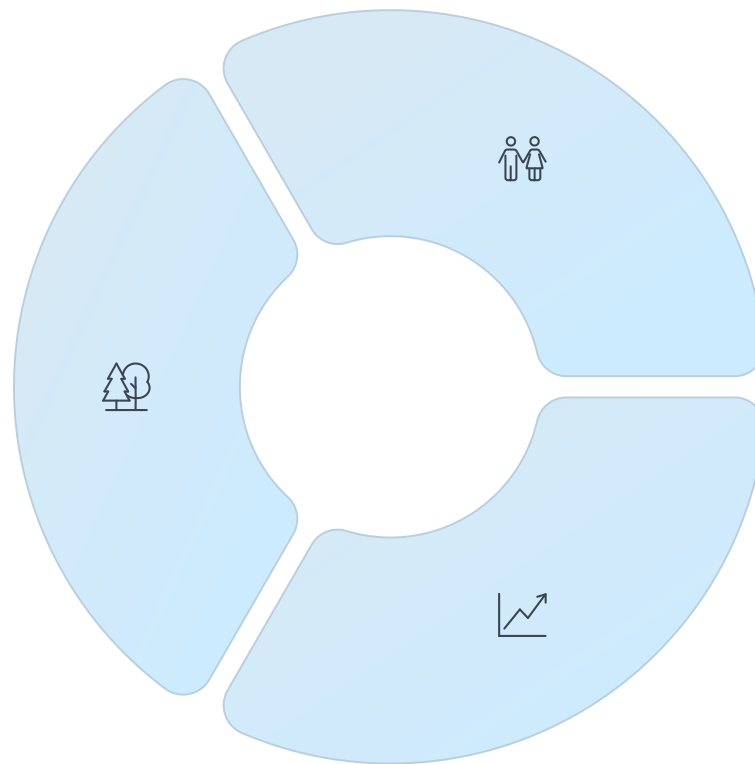


Cei trei piloni fundamentali

Sustenabilitatea mediului

Utilizarea optimă a resurselor naturale și menținerea proceselor ecologice esențiale. Protejarea patrimoniului natural și biodiversității.

- Gestionarea atentă a deșeurilor și apei
- Control în ariile protejate
- Reducerea amprente de carbon



Sustenabilitatea socio-culturală

Respectarea autenticității culturale a comunităților gazdă și îmbogățirea patrimoniului cultural.

- Implicarea și respectul față de localnici
- Păstrarea tradițiilor și obiceiurilor
- Distribuirea justă a beneficiilor

Sustenabilitatea economică

Viabilitatea economică pe termen lung a afacerilor turistice și destinațiilor.

- Profit responsabil și reinvestire
- Reziliență la șocuri economice
- Valoare adăugată distribuită echitabil

Implementarea principiilor în Moldova

Republica Moldova transpune aceste principii în strategii concrete, prioritizând valorificarea patrimoniului autentic și dezvoltarea turismului rural.

Aspecte cheie ale implementării:

- **Participarea părților interesate** - implicarea activă a autorităților, mediului de afaceri, ONG-urilor, comunităților și turiștilor
- **Guvernanță colaborativă** - planificare și monitorizare împreună cu toți actorii
- **Precauție și planificare pe termen lung** - evaluarea capacității de încărcare și diversificarea ofertei
- **Protejarea mediului și moștenirii culturale** - maximizarea beneficiilor sociale și economice



☐ **Ministrul Culturii, Sergiu Prodan:** "Modelul de relansare a turismului post-criză nu poate fi decât fundamentat pe principiile dezvoltării durabile."

 CAPITOL 2

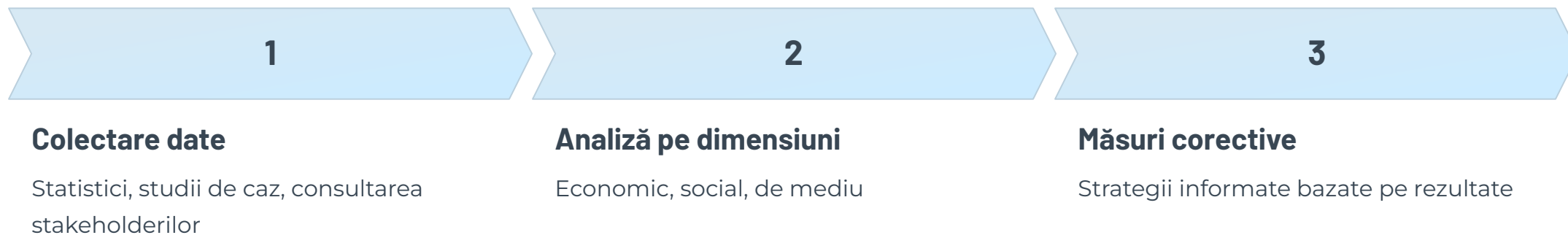
Evaluarea Impactului

Economic, social și de mediu



De ce este critică evaluarea impactului?

Măsurarea periodică a efectelor pe care turismul le are asupra economiei locale, societății și mediului este esențială pentru o gestionare durabilă. Doar prin date concrete putem adopta măsuri corective și strategii informate.



Impactul economic al turismului

4.62

Miliarde lei

Încasări totale ale agențiilor de turism în
2024

+10.4%

Creștere

Față de anul precedent

+45.8%

Turism receptor

Creșterea veniturilor din vizitatori străini

Indicatori economici monitorizați:

- Ponderea turismului în PIB
- Veniturile operatorilor de turism
- Locuri de muncă create direct și indirect
- Nivelul salariilor în sector
- Efecte multiplicatoare locale
- Noi afaceri locale generate
- Contribuții la bugetele locale
- Diversificarea economiei rurale



Impactul social și cultural

Turismul afectează profund comunitățile locale - de la coeziunea socială și valori culturale, până la calitatea vieții și mândria locală.

Efecte pozitive

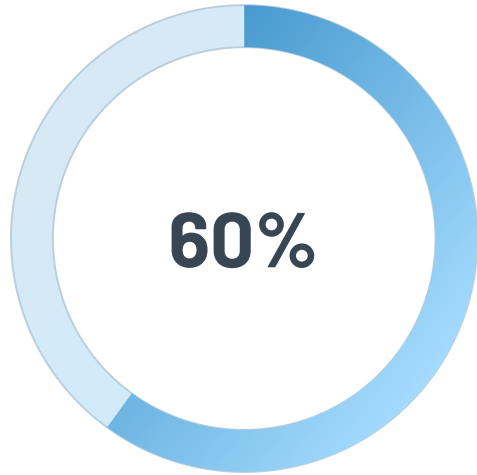
- Creșterea mândriei locale față de tradiții
- Revitalizarea meșteșugurilor și evenimentelor culturale
- Dezvoltarea infrastructurii locale (drumuri, utilități, centre comunitare)
- Crearea centrelor moderne de informare turistică
- Dezvoltarea rutelor culturale locale

Riscuri potențiale

- Creșterea prețurilor locale din cauza influxului de turiști
- Tensiuni culturale sau comodificarea culturii
- Aglomerație în zonele turistice
- Tratarea tradițiilor doar ca spectacol pentru turiști

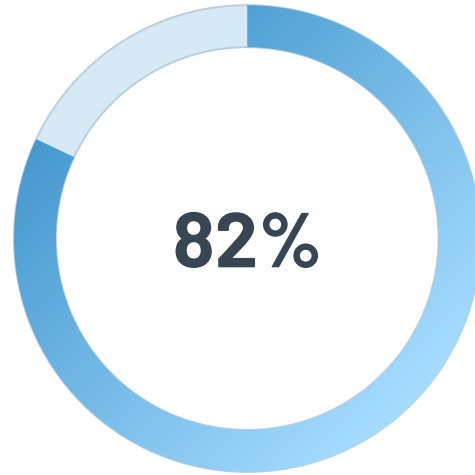
Vocea turiștilor contează

Un sondaj printre turiștii străini care au vizitat Moldova în 2023 oferă perspective valoroase:



Frumusețea naturală

Au apreciat peisajele și natura Moldovei



Dispoziție de adaptare

Călători europeni dispuși să își schimbe obiceiurile pentru sustenabilitate

Aceste date confirmă că există așteptări clare din partea vizitatorilor ca dezvoltarea turistică să fie responsabilă social și orientată spre protecția patrimoniului local. Turiștii moderni caută experiențe autentice și sunt conștienți de impactul lor.

Impactul de mediu – monitorizare și conservare

Aspecte monitorizate:

- **Consumul de resurse** - apă și energie în unitățile de cazare
- **Deșeuri generate** - cantitate și modalități de gestionare
- **Emisii de carbon** - din transportul turiștilor
- **Presiunea asupra ecosistemelor** - în parcuri naturale și zone protejate
- **Calitatea apei și aerului** - în destinațiile turistice populare
- **Eroziunea solului** - pe traseele turistice

Memorandumul interministerial pentru turismul verde prevede măsuri concrete: spații controlate de observare a faunei și florei, trasee ecoturistice marcate corespunzător care canalizează fluxul de turiști responsabil.



Studii de Impact asupra Mediului

Se implementează înaintea proiectelor turistice mari, asigurând că dezvoltarea respectă standardele de conservare.

Instrumente de evaluare în practică

Metode cantitative

Statistici anuale ale Biroului Național - capacitate, număr de turiști, înnoptări, venituri generate.

Ministerul Culturii, în colaborare cu USAID, subliniază necesitatea monitorizării continue a impactului industriei turismului, cu introducerea de măsuri preventive și corective când este necesar.

Analize calitative

Anchete sociologice locale, ateliere cu comunitatea, consultări publice cu stakeholderi.

Audituri de mediu

Evaluări la nivel de destinație, monitorizarea calității ecosistemelor și resurse naturale.



 CAPITOL 3

Turism Responsabil

Comunitățile locale în centrul dezvoltării

Ce înseamnă turism responsabil?

Turismul responsabil pune accentul pe comportamentul etic al tuturor actorilor - turiști, operatori, comunități - față de destinațiile vizitate. Comunitățile locale nu sunt decor, ci participanți activi și beneficiari direcți.

Respect față de cultura locală

Aprecierea și conservarea tradițiilor, obiceiurilor și moștenirii culturale autentice.

Grijă față de mediu

Protejarea naturii, gestionarea responsabilă a resurselor și minimizarea amprentei ecologice.

Parteneriat cu comunitățile

Colaborare activă, consultare și asigurarea că localnicii beneficiază direct de pe urma turismului.



Implicarea comunităților locale în practică

În Moldova, multe atracții turistice se află în mediul rural - sate cu tradiții bogate, zone naturale deosebite, podgorii și mănăstiri. Locuitorii acestor comunități dețin cunoștințe și obiceiuri autentice care îmbogățesc experiența vizitatorilor.

01

Grupuri de Acțiune Locală (GAL)

Asociații comunitare care dezvoltă proiecte turistice împreună cu autoritățile și ONG-urile în diverse regiuni ale Moldovei.

02

Parteneriat ONT - LEADER

Colaborare pentru promovarea turismului rural sustenabil: restaurarea traseelor ecoturistice, implicarea tinerilor ghizi locali.

03

Dezvoltare de jos în sus

Proiecte care pornesc de la inițiativele și nevoile reale ale comunităților, nu impuse din exterior.

Beneficii concrete pentru comunități

Economic

- Venituri suplimentare din cazare în pensiuni
- Vânzarea produselor locale - artizanat, alimente bio, suvenire
- Servicii de ghidare și transport
- Stabilizarea sau creșterea populației tinere active

Social și cultural

- Păstrarea identității locale și tradițiilor
- Transmiterea obiceiurilor către tânăra generație
- Amplificarea festivalurilor locale
- Creșterea mândriei comunitare



Educație și conștientizare – cheia succesului

Atât turiștii, cât și gazdele trebuie informați și sensibilizați pentru ca turismul responsabil să funcționeze.



ECO Tourism App

Aplicație mobilă care îndrumă vizitatorii spre practici ecologice: colectare selectivă, respectarea traseelor, cumpărare de produse locale.



Centre de informare turistică

Oferă materiale educative despre comportament responsabil și sustenabil în destinațiile moldovenești.



Programe de formare

Ateliere organizate de ANTRIM pentru comunități: servicii turistice de calitate, integrarea sustenabilității în afaceri.

Protecția drepturilor și valorilor locale

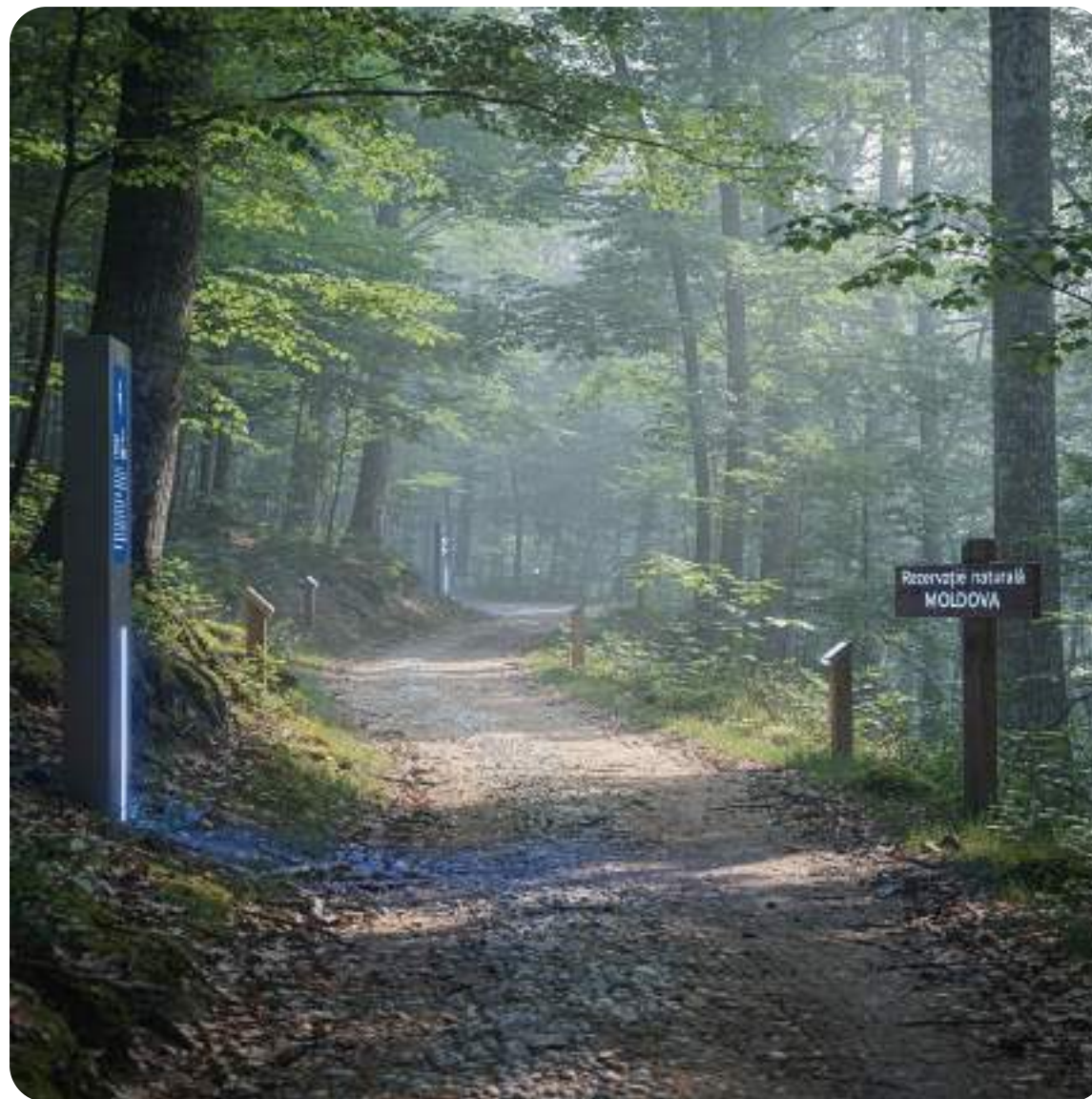
Extinderea turismului nu trebuie să vină în detrimentul comunităților locale - accesul la resurse, stilul de viață și valorile lor trebuie respectate.

Management partajat al ariilor naturale:

- Zone strict protejate cu acces limitat
- Zone-tampon pentru vizite în grupuri mici
- Poteci tematice educative
- Ghizi locali formați

"Se poate armoniza dezvoltarea economică cu protecția naturii, permițându-le oamenilor și pădurilor să conviețuiască în beneficiul ambelor."

— Ministrul Mediului



Cerere în creștere

Turiștii europeni caută natură (41%) și cultură (42%), iar un procent semnificativ ar plăti mai mult pentru a sprijini direct natura și comunitățile locale vizitate.



 CAPITOL 4

Rolul ONG-urilor

Catalizatori ai dezvoltării turistice durabile

ONG-urile ca facilitatori și inovatori

Organizațiile non-guvernamentale, asociațiile profesionale și partenerii de dezvoltare joacă un rol esențial în impulsionearea turismului durabil, acționând ca facilitatori, finanțatori și inovatori în sectorul turistic moldovenesc.



ANTRIM

Asociația Națională pentru Turism Receptor și Intern - reprezintă vocea sectorului privat, membru al Consiliului Global pentru Turism Sustenabil (GSTC).



Rețeaua LEADER

Grupuri de Acțiune Locală care implementează proiecte ce leagă dezvoltarea rurală de turism în comunități mici.



Parteneri internaționali

USAID, GIZ, PNUD, UE, Banca Mondială - susțin turismul durabil prin intermediul ONG-urilor locale sau internaționale.

Proiecte de impact cu sprijin internațional

2015-2020: Proiect de Competitivitate USAID

Investiții în infrastructură turistică și dezvoltarea produselor autentice. Fonduri esențiale pentru lansarea primelor pensiuni și rute turistice.

1

2

Proiectul de Competitivitate și Reziliență Rurală (PCRR)

Succesorul proiectului USAID, continuă investițiile în dezvoltarea turismului rural durabil.

3

2024: Memorandum pentru Turism Verde

Ministerul Mediului, Ministerul Culturii, ANTRIM și Solidarity Fund PL semnează parteneriat pentru turism verde și protecția resurselor naturale.

60

Pensiuni rurale

Lansate datorită proiectelor USAID

3X

Crame deschise turiștilor

Triplarea numărului față de acum un deceniu

300

Kilometri de rute turistice

Trasee cultural-naturale și vinicole amenajate

Advocacy și elaborare de politici

ONG-urile nu doar implementează proiecte - ele semnalează probleme și propun soluții, aducând vocea antreprenorilor locali și a comunităților în procesul decizional.

1

Identificare nevoi

Contact direct cu membri și beneficiari din teren

2

Propuneri de soluții

Modificări legislative - tichete de vacanță, OMDT-uri

3

Participare în strategii

Grupuri de lucru pentru Programul Național de Dezvoltare

4

Expertiză internațională

Rețele globale - promovarea Moldovei ca destinație responsabilă



ODIMM – facilitator pentru antreprenori

Organizația pentru Dezvoltarea Întreprinderilor Mici și Mijlocii colaborează adesea cu ONG-uri de profil pentru a sprijini antreprenorii din turism.

Programul "Turism Rural" (2022):

- Finanțare nerambursabilă pentru structuri de cazare
- Consultanță pentru dezvoltare
- Stimularea apariției de noi agropensiuni
- Modernizarea unităților existente

Prin aceste mecanisme se creează punți între finanțatorii publici, ONG-uri (asistență tehnică) și întreprinzătorii locali.



Alte programe ODIMM

PARE 1+1, Femei în Afaceri, Start pentru Tineri - oferă sprijin complementar pentru antreprenorii din sectorul turistic.



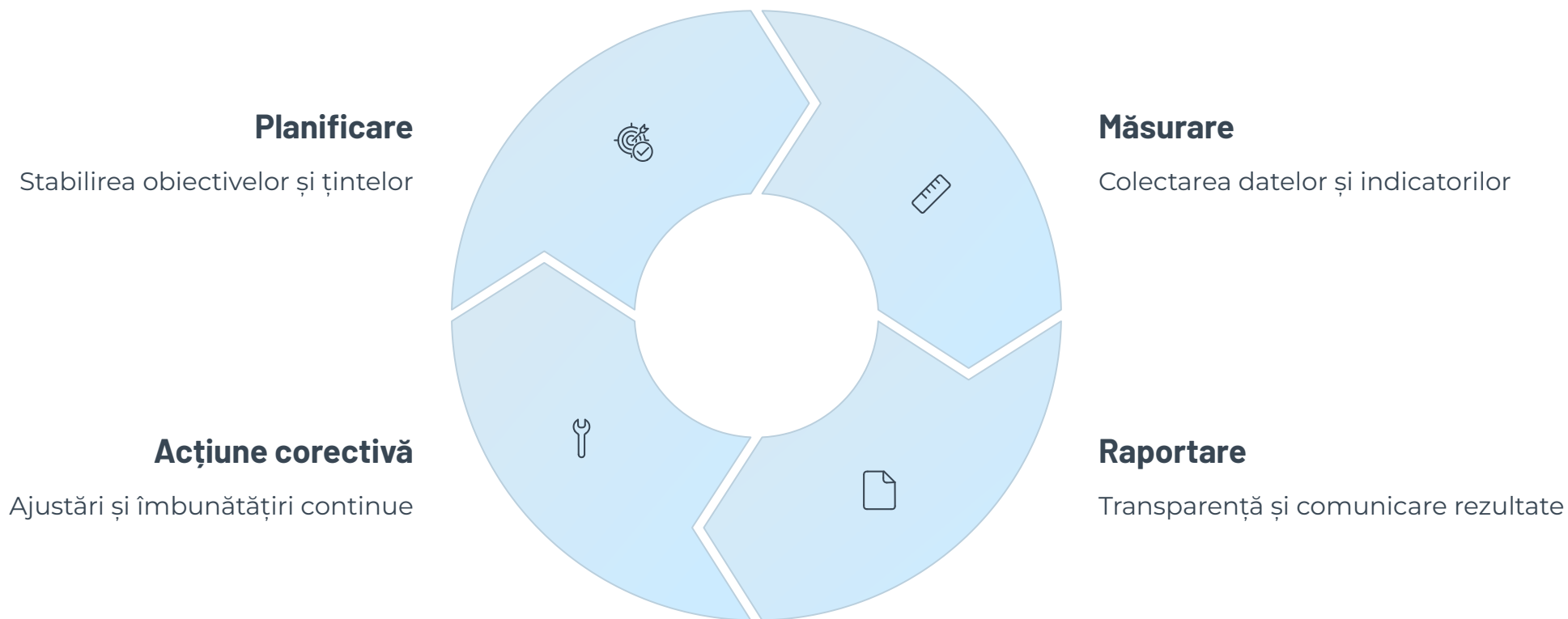
📈 CAPITOL 5

Indicatori de Sustenabilitate

Măsurarea progresului către turism durabil

De ce avem nevoie de indicatori?

Indicatorii de sustenabilitate sunt variabile măsurabile care reflectă în ce măsură o destinație sau activitate turistică respectă principiile dezvoltării durabile. Ei oferă un instrument de monitorizare continuă pentru decidenți și operatori.



Indicatori economici

Măsoară beneficiile și costurile economice la nivel local și național.

Indicatori cheie:

- Contribuția turismului la PIB (% , tendințe)
- Venitul mediu generat pe turist
- Gradul de ocupare al structurilor de primire
- Numărul de locuri de muncă în turism
- Investiții în infrastructura turistică
- Multiplicatorul economic local

Indicator special pentru sustenabilitate:

- ❏ **Proporția de produse locale** utilizate în industria turistică (alimentație, suveniruri) - un procent ridicat indică suport pentru economia locală și reducerea impactului transportului.



Indicatori sociali și culturali

Satisfacția comunității

Măsurată prin sondaje periodice - procent de rezidenți mulțumiți de dezvoltarea turistică

Participare comunitară

Consilii consultative locale, număr de întâlniri publice cu stakeholderi pe an

Păstrarea patrimoniului

Monumente reabilitate, evenimente culturale sprijinite, artizani activi

Echitate socială

Procent de afaceri deținute de familii locale, femei sau tineri din comunitate

Calitatea vieții

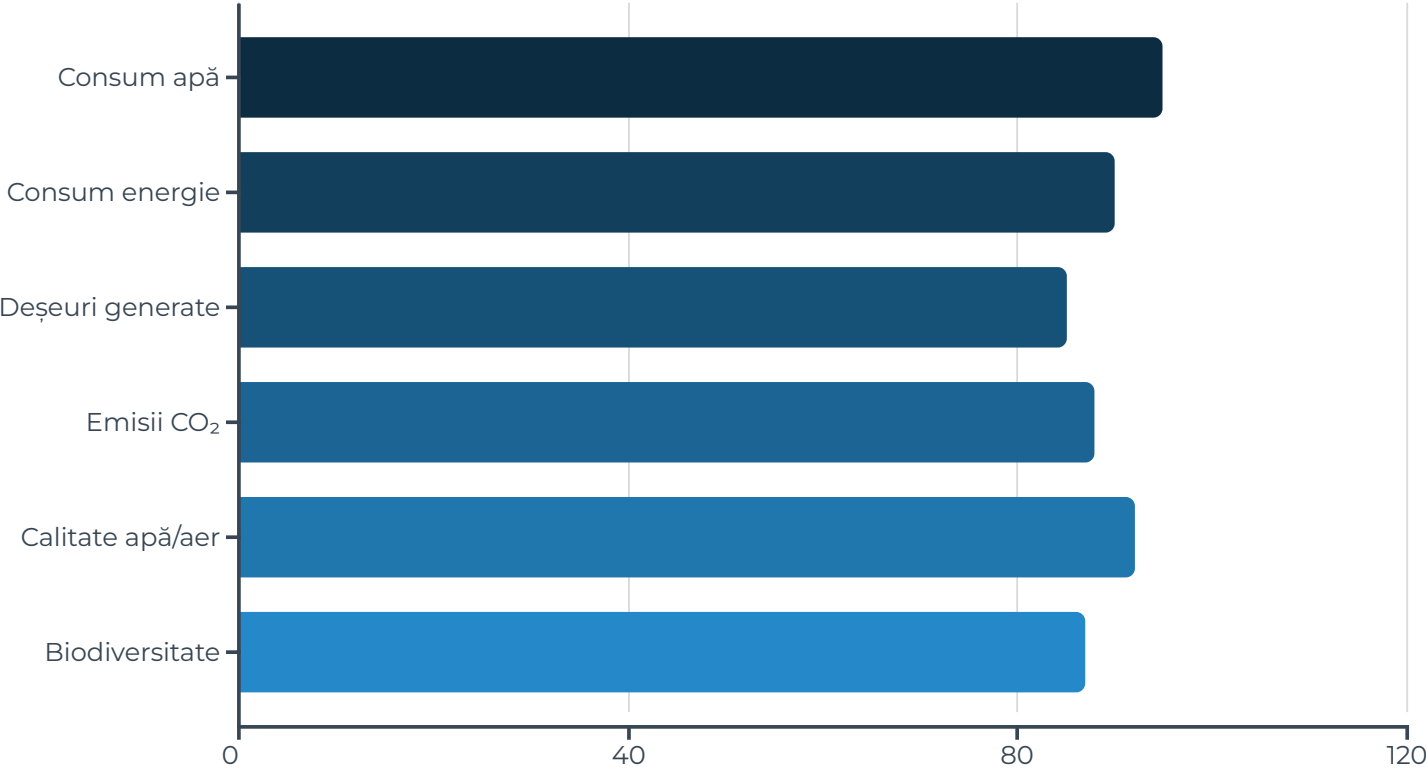
Infrastructură nouă disponibilă localnicilor datorită turismului

Conflicte și plângeri

Număr de probleme legate de turism - scăderea indică progres

Exemplu: Includerea satului Văleni în rețeaua "Best Tourism Villages" UNWTO este un indicator calitativ că standardele sociale și culturale sunt la nivel înalt.

Indicatori de mediu



Graficul arată prioritatea relativă a fiecărui indicator de mediu în monitorizarea sustenabilității turismului. Toate sunt esențiale, dar consumul de apă și calitatea acestuia ocupă primele poziții pentru Moldova.

Monitorizare practică:

- Litri apă per turist/noapte cazare
- kWh energie (% regenerabilă folosită)
- Kg deșeuri per turist (% reciclate)
- Amprentă carbon per călătorie
- Indicele calității apei și aerului
- Trasee vs. capacitate de încărcare



Indicatori de management și tablouri de bord

Capacitatea instituțională de a sprijini sustenabilitatea și utilizarea dashboard-urilor integrate pentru monitorizare.



Strategie locală de turism durabil

Existența și actualizarea periodică



Operatori certificați eco/verde

Hoteluri cu eco-label, agenții cu cod de etică



Participarea stakeholderilor

ONG-uri active, parteneriate public-private, OMDT-uri



Conformare GSTC

Evaluări și alinierea la criteriile globale



Registrul digital operatori

Transparență și calitate date din domeniu



Important: Un singur indicator izolat nu oferă imaginea completă. Abordarea modernă folosește tablouri de bord unde mai mulți indicatori relevanți sunt monitorizați împreună și interpretați corelat.

Exemple de succes din Republica Moldova

Ilustrarea practică a conceptelor discutate prin cazuri reale care evidențiază implementarea turismului durabil.

Festivalul DescOperă - Orheiul Vechi

Festival de muzică clasică în aer liber, câștigător al competiției europene "Destinații ale Turismului Cultural Durabil 2025". Model de reziliență care îmbină patrimoniul natural, arta lirică și dezvoltarea comunităților locale.

Satul Văleni - Rezervația Biosferei "Prutul de Jos"

Primul sat din Moldova cu titlul "Best Tourism Village" UNWTO (2023). Model de turism rural ecologic cu implicarea activă a comunității și recunoaștere internațională pentru sustenabilitate.

Rețeaua de pensiuni și ruta vinului

Peste 60 de pensiuni rurale și 30 de crame deschise turiștilor, dezvoltate prin proiecte USAID, UE și parteneri. Demonstrează valoarea asistenței pentru stimularea antreprenoriatului rural sustenabil.

Concluzii și recomandări pentru viitor

Turismul durabil reprezintă atât o necesitate, cât și o oportunitate strategică pentru Republica Moldova. Prin eforturi sincronizate ale tuturor părților implicate, putem asigura un impact socio-economic pozitiv și conservarea patrimoniului.



"Prin aceste eforturi comune, Uniunea Europeană și Republica Moldova construiesc un turism modern, sustenabil și atractiv, care să aducă beneficii economice și sociale comunităților locale și să poziționeze țara ca o destinație importantă pe harta turistică europeană."



Performanță, inovare și dezvoltare în turismul Republicii Moldova

Un ghid practic pentru antreprenori și factori de decizie

Rezultate ale învățării

01

Performanță și indicatori

Înțelegerea conceptelor de performanță în turism și a principalilor indicatori economici și de satisfacție a clienților

03

Tendințe tehnologice

Identificarea inovațiilor și tehnologiilor emergente aplicabile în turism

05

Strategii de creștere

Elaborarea strategiilor de diversificare pentru IMM-uri și destinații

02

Metode de evaluare

Cunoașterea instrumentelor precum Balanced Scorecard și ETIS pentru evaluarea performanței

04

Dezvoltare de produse

Crearea de noi experiențe turistice folosind modele de inovare și colaborări

06

Bune practici

Analiza studiilor de caz internaționale și locale pentru aplicare în context local

Republica Moldova: O destinație în transformare

Republica Moldova este o destinație turistică în plină dezvoltare, cu un patrimoniu cultural și natural bogat. Strategia națională actuală subliniază valorificarea **inteligentă și durabilă** a potențialului turistic, creând un cadru favorabil pentru produse competitive și sustenabile.

Deși turiștii internaționali sunt mai puțini față de alte țări europene, autoritățile merg pe modelul promovării turismului rural, cultural și enogastronomic. Într-un forum internațional de profil, secretarul de stat Andrei Chistol a subliniat că „Republica Moldova oferă un studiu de caz unic” – o țară mică care și-a promovat activ tradițiile și patrimoniul pentru a-și dezvolta sectorul turistic.



Colaborare public-privată pentru performanță

În contextul moldovenesc, atât sectorul privat (pensiuni rurale, agenții, mici IMM-uri turistice) cât și instituțiile publice colaborează pentru creșterea performanței și inovării în turism.

Ministerul Culturii

Coordonează politica națională de turism și dezvoltă cadrul strategic pentru sector

ANTRIM

Asociația Națională de Turism oferă instruiți și reprezintă interesele operatorilor privați

Invest Moldova și ODIMM

Sprijină antreprenoriatul turistic prin granturi și consultanță de afaceri

Proiecte internaționale

USAID și UE finanțează transformarea digitală și dezvoltarea durabilă



Programul „Turism 2028”

2025-2028

Programul guvernamental „Turism 2028” pune accent pe tehnologii digitale și sustenabilitate, reprezentând cadrul strategic pentru dezvoltarea sectorului.

Proiectele finanțate de USAID și Uniunea Europeană sprijină antreprenoriatul turistic rural, transformarea digitală și crearea de experiențe turistice competitive pe plan internațional.



Evaluarea performanței afacerilor și destinațiilor

Măsurare și monitorizare

Evaluarea performanței în turism înseamnă măsurarea și monitorizarea rezultatelor economice, operaționale și de calitate. Pentru unitățile de cazare și agenții se analizează indicatori financiari, operaționali și de satisfacție a clientului.

Indicatori pentru unități de cazare și agenții

Indicatori financiari

- Cifra de afaceri
- Profit net
- Rentabilitatea capitalului (ROE)
- Marja de profit operațional

Indicatori operaționali

- Grad de ocupare
- RevPAR (venit pe cameră disponibilă)
- Durata medie a șederii
- ADR (tarif mediu zilnic)

Satisfacția clientului

- Ratinguri online (Booking, TripAdvisor)
- Scor NPS (Net Promoter Score)
- Rata de loialitate și returnare
- Recenzii și feedback

Balanced Scorecard: instrument strategic



Un instrument util pentru evaluarea performanței este **Balanced Scorecard** (BSC), care reunește patru perspective complementare pentru o imagine completă a afacerii turistice.

Metodologia BSC facilitează îmbunătățirea performanțelor pe variate dimensiuni, inclusiv cele sociale și de mediu, depășind simpla analiză financiară.

1

Perspectiva financiară

Venituri, profitabilitate, rentabilitate investiții

2

Perspectiva clienților

Satisfacție, loialitate, achiziție noi clienți

3

Procese interne

Eficiență operațională, calitate servicii

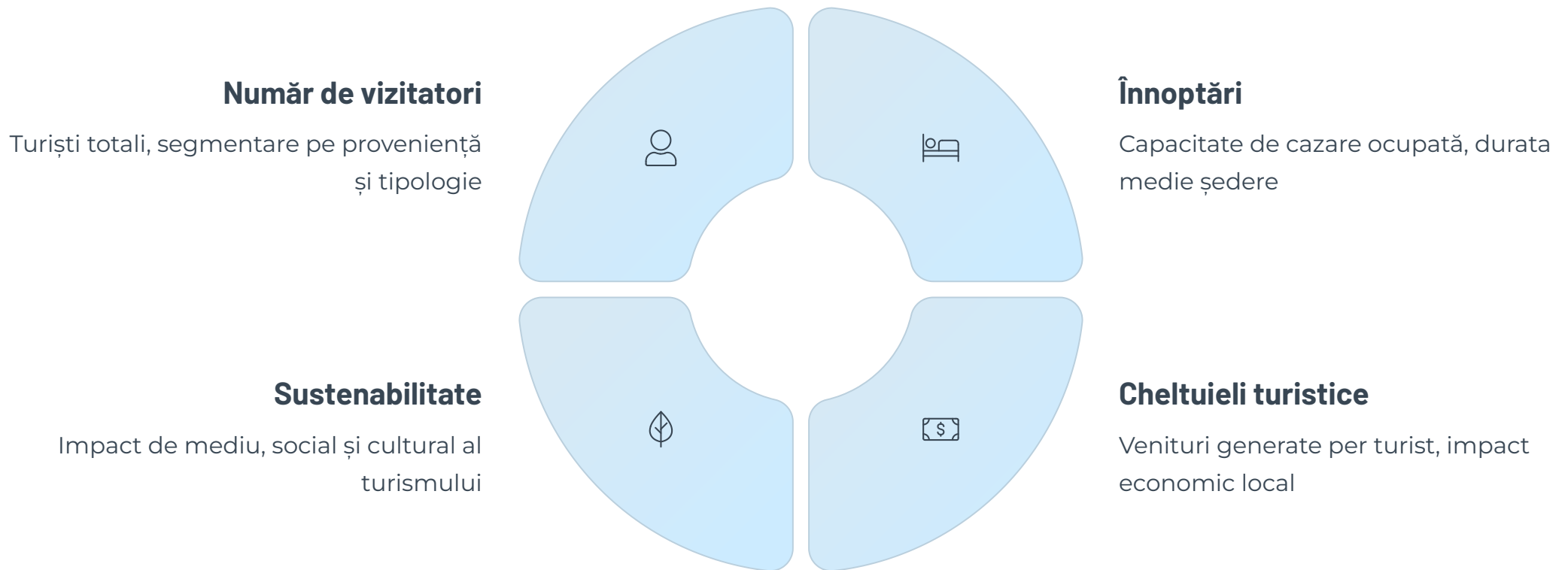
4

Învățare și creștere

Formare personal, inovație, tehnologie

Indicatori pentru destinații turistice

Pentru destinații turistice, indicatorii-cheie includ atât dimensiuni economice, cât și aspecte de sustenabilitate. Uniunea Europeană oferă un cadru standardizat prin sistemul ETIS.



Sistemul ETIS: standard european

Uniunea Europeană oferă un cadru de indicatori (ETIS) dedicat destinațiilor sustenabile, cu **27 indicatori de bază** și **40 opționali** pentru monitorizarea performanței și durabilității unei zone turistice.

Astfel, se evaluează atât impactul economic, cât și cel social și de mediu. Implicarea unui grup local de lucru asigură gestionarea eficientă a destinației și colectarea sistematică a datelor relevante.

Acest sistem permite comparabilitate între destinații europene și identificarea celor mai bune practici de management turistic durabil.

27

Indicatori de bază

Obligatorii pentru evaluare

40

Indicatori opționali

Adaptați contextului local

Importanța deciziilor bazate pe date

„Datele statistice utilizate în cercetarea pieței, dezvoltarea produselor, strategia de PR și marketing permit operatorilor de turism să ia decizii raționale... O mai bună planificare și execuție se datorează analizei datelor și aplicării cunoștințelor obținute.”

— ANTRIM, Asociația Națională de Turism

În anii recenti, odată cu perturbările turistice (ex. pandemia Covid-19), managerii au trebuit să interpreteze rapid noi statistici de performanță și sentimente ale călătorilor. Colectarea și analiza datelor devine esențială pentru supraviețuire și creștere.



Instrumente moderne de analiză

Google Analytics

Analiza traficului web și comportamentului online al potențialilor clienți

Platforme OTA

Date din Booking.com, Expedia despre rezervări și tendințe

Sondaje de opinie

Chestionare directe pentru măsurarea satisfacției și așteptărilor



Statistici oficiale

Date de la Biroul Național de Statistică și Ministerul Culturii

Se recomandă utilizarea și a **benchmarking-ului** – compararea cu alți operatori sau destinații similare (în regiune sau internațional) pentru a stabili ținte realiste și a identifica oportunități de îmbunătățire.

Inovație și tehnologii emergente în turism

Transformarea digitală

Inovația și noile tehnologii pot transforma modelele de afaceri turistice și experiențele vizitatorilor. Tendințele globale includ digitalizarea serviciilor, tehnologii emergente și big data pentru personalizare.

Tendințe tehnologice globale



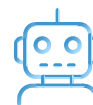
Digitalizarea serviciilor

Rezervări online, check-in/check-out fără hârtie, plăți contactless, și platforme integrate de management al clienților



Realitate virtuală și augmentată

Tururi virtuale ale destinațiilor, preview camere hotel, experiențe immersive pre-călătorie, ghidaje AR la obiective



Inteligență artificială

Chatbots pentru suport clienți 24/7, personalizare oferte bazată pe preferințe, recomandări predictive, optimizare prețuri



Internet of Things

Camere hotel inteligente, termostate adaptive, iluminare controlată, key cards digitale, experiențe personalizate automate



Big Data și analiză predictivă

Analiza comportamentului călătorilor, predicție tendințe sezoniere, segmentare avansată piață, optimizare campanii marketing

Travel Moldova: inovație digitală locală



În Republica Moldova, portalul turistic oficial **Travel Moldova** lansat de Invest Moldova și partenerii săi (USAID, ANTRIM, Ministerul Culturii) oferă tururi virtuale interactive și rute tematice digitale pentru destinații locale.

Platforma include **16 tururi virtuale** care permit explorarea online a atracțiilor turistice majore, oferind o nouă modalitate de a atrage turiști și de a promova destinațiile moldovenești pe plan internațional.

Aplicații practice ale tehnologiei



Aplicații mobile de ghidare

Ghiduri audio, hărți interactive, informații în timp real despre obiective turistice și evenimente locale



Chatbots AI pentru suport

Răspunsuri automate la întrebări frecvente, recomandări personalizate, asistență rezervări 24/7



Realitate augmentată

Suprapunere informații istorice pe imagini reale, reconstituiri virtuale ale monumentelor, ghidaje interactive



Soluții IoT pentru cazare

Termostate inteligente, iluminat adaptiv, sisteme de securitate avansate pentru eficiență energetică



TravelHack: inovație prin colaborare

Un hackathon organizat în 2024 – „**TravelHack**” – a reunit studenți care au dezvoltat soluții IT și platforme digitale pentru promovarea turismului rural, de la aplicații mobile la website-uri interactive.

Proiectul USAID pentru Competitivitate și Reziliență Rurală a finanțat transformarea digitală în turism, iar Asociația Națională de Turism (ANTRIM) oferă instruiți în marketing digital (SEO, profiluri pe OTAs, rețele sociale) pentru agenții de turism și unități de cazare.

- ❏ **Oportunitate:** Participarea la astfel de evenimente de inovare oferă acces la resurse tehnice, networking și vizibilitate pentru soluțiile dezvoltate.

Marketing digital: instrumente esențiale



SEO și vizibilitate online

Optimizarea pentru motoarele de căutare crește traficul organic și reduce costurile de achiziție clienți



Social Media Marketing

Instagram, Facebook, TikTok pentru promovare vizuală și engagement cu audiența țintă



Profiluri pe OTAs

Optimizarea prezentării pe Booking.com, Airbnb, Expedia pentru conversii mai mari



Management reputație

Monitorizare și răspuns la recenzii, construire încredere prin transparență

Dezvoltarea de produse turistice noi

Experiențe memorabile

Dezvoltarea de noi produse turistice presupune crearea unor oferte tematice și experiențe integrate care valorifică caracteristicile locale unice ale destinației.

Pașii dezvoltării de produse turistice



Analiza pieței

Identificarea preferințelor turiștilor și a segmentelor noi: ecoturism, wine & food, turism cultural, wellness, MICE



Inventarierea activelor

Cartografierea resurselor naturale, culturale, gastronomice și a tradițiilor locale valorificabile



Proiectarea itinerariilor

Crearea de pachete integrate, rute tematice și experiențe care combină multiple atracții



Implicarea comunității

Co-creare cu stakeholderii locali, antreprenori, meșteșugari și comunități pentru autenticitate



Model de afaceri

Stabilirea structurii de costuri, prețuri, distribuție și parteneriate public-private



Testare și lansare

Pilotare cu grupuri mici, colectare feedback, ajustări și promovare pe scară largă

Exemple de produse turistice inovatoare

Rute gastronomice

Tururi care combină degustări de vin local, vizite la crame tradiționale, mese la restaurante cu bucătărie autentică și ateliere culinare cu preparate moldovenești

Turism de aventură

Trasee de ciclism pe dealuri, caiac pe râul Nistru, drumeții pe poteci marcate, camping în zone naturale protejate

Experiențe culturale

Festivaluri tradiționale, târguri meșteșugărești, vizite la muzee etnografice, participare la sărbători locale și evenimente folclorice

Ecoturism și conservare

Vizite la rezervații naturale, observare păsări, educație ecologică, voluntariat pentru protecția mediului

Ghidul interpretativ: storytelling autentic

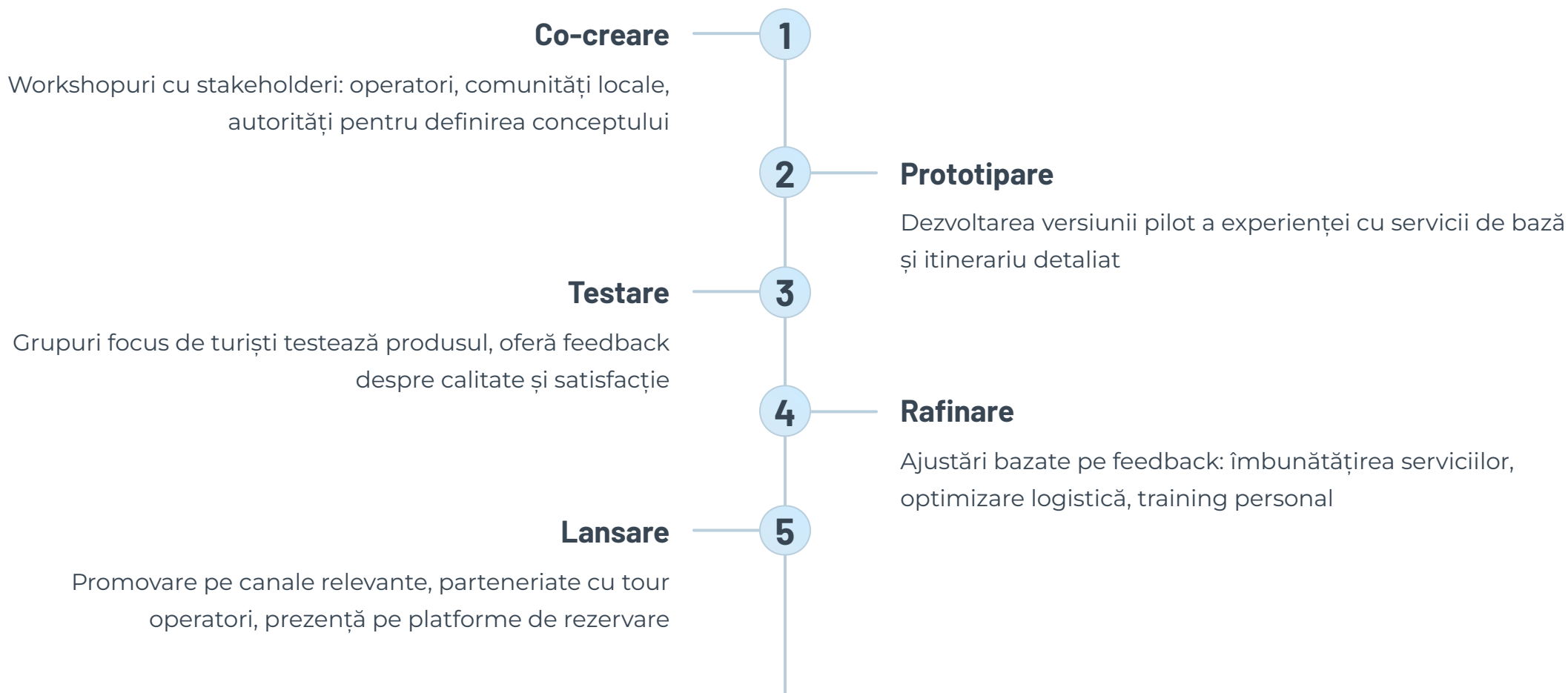


În iulie 2024 s-a lansat primul curs certificat de **ghid interpretativ** în Moldova, susținut de USAID și Ministerul Culturii. Acest curs a subliniat importanța transformării informațiilor despre situri culturale și naturale în povești memorabile.

Storytelling-ul creează conexiuni emoționale și înțelegere profundă la turiști, transformând o vizită obișnuită într-o experiență memorabilă care rămâne în minte mult timp după călătorie.

Formarea ghizilor și utilizarea tehnicilor interpretative facilitează livrarea de experiențe turistice captivante care diferențiază oferta Moldovei.

Co-creare și testare de produse





Proiecte transfrontaliere pentru incluziune

În Republica Moldova, proiecte transfrontaliere (ex. SOARTA) promovează **turism durabil și incluziv**, dezvoltând produse care implică și grupuri vulnerabile din comunitate.

Promovarea tradițiilor locale prin festivaluri rurale, târguri meșteșugărești și sărbători ale vinului este integrată în noile oferte turistice. Exemple internaționale adaptabile includ tururile organizate de comunități în sate pitorești sau itinerariile tematice dedicate produselor locale.

Strategii de creștere și diversificare

Extindere și competitivitate

Strategiile de creștere în turism vizează extinderea piețelor țintă și diversificarea serviciilor oferite pentru creșterea competitivității.

Direcții strategice de creștere

Inovare de produs

Dezvoltarea de pachete noi pentru segmente emergente: turism medical, business/MICE, seniori, familii cu copii, turism de aventură

Creșterea calității

Standardizare servicii prin certificări (ISO, eco-labels), training continuu personal, investiții în facilități moderne

Expansiune geografică

Promovarea în țările vecine (România, Ucraina), participare la târguri internaționale, parteneriate cu tour operatori străini

Diversificare servicii

Adăugarea de activități complementare: wellness, ateliere tematice, experiențe gastronomice, evenimente speciale

Programul USAID „Moldova Turistică”

Obiective principale

- Extinderea infrastructurii de ospitalitate rurală
- Dezvoltarea de produse turistice inovatoare și durabile
- Implementarea practicilor sustenabile și de calitate
- Diversificarea ofertei prin experiențe noi
- Sprijin pentru IMM-uri și antreprenori locali

Programul finanțează modernizarea pensiunilor, crearea de produse noi și digitalizarea serviciilor pentru competitivitate crescută.



Cooperare public-privată pentru dezvoltare

Politici publice
Ministerul Culturii stabilește cadrul
strategic și reglementări

Evaluare și ajustare
Monitorizare rezultate, feedback,
îmbunătățire continuă politici



Finanțare

Granturi și credite prin ODIMM, Invest
Moldova, programe internaționale

Implementare privată

Antreprenori dezvoltă servicii,
infrastructură, experiențe turistice

Asociații profesionale

ANTRIM coordonează, formează și
reprezintă interesele sectorului



Marketing de destinație și branding

Marketingul destinațiilor joacă un rol crucial în atragerea turiștilor. Promovarea brandului de țară la târguri internaționale și în mass-media, campanii pe segmente specifice (city-break Chișinău, turism viticol Codru) și colaborarea cu influenceri transformă percepția despre destinație.



Promovare internațională

Participare la târguri de turism (ITB Berlin, FITUR Madrid), campanii media în piețe țintă



Segmentare

Mesaje personalizate pentru: wine lovers, eco-tourists, culture seekers, adventure travelers



Influencer marketing

Colaborări cu bloggeri de călătorie, jurnaliști, celebrități pentru expunere organică

Studii de caz și bune practici

Învățare globală

Studiile de caz internaționale și locale oferă lecții valoroase pentru dezvoltarea turismului moldovenesc.

Bune practici internaționale



Slovenia Green

Schemă națională de certificare pentru turism sustenabil. Destinații și operatori implementează practici ecologice și primesc o marcă recunoscută de turiștii conștienți de mediu.



EDEN - Destinații de Excelență

Program UE care promovează destinații cu proiecte turistice neconvenționale (turism rural participativ) și asigură vizibilitate pe plan internațional.



Portaluri digitale interactive

Estonia și Ungaria au implementat aplicații mobile cu tururi 360°, hărți digitale detaliate și experiențe de realitate virtuală pentru atragerea turiștilor.

Studii de caz din Republica Moldova

Casa Porumbac, Basarabeasca

Pensiune rurală care a câștigat finanțare prin granturi ODA, dezvoltând ofertă de cazare cu activități agrement (echitație, degustări de vin). Aplică instrumente simplificate de performanță și a obținut ratinguri ridicate pe platforme online.

InfoBus, Chișinău

Agenție de turism care a implementat Balanced Scorecard adaptat, cu indicatori de vânzări și calitative pe rețele sociale. S-a orientat spre tehnologie, oferind rezervări prin aplicație mobilă.

WineRider Moldova

Start-up care oferă tururi ghidate prin crame și podgorii. A colaborat cu specialiști de marketing digital pentru promovare pe Instagram și Booking.com, folosind recenzii OTA ca indicatori de performanță.

Modele internaționale adaptabile



Ruta Vinului - Toscana

Colaborare producători locali, restaurante și primării pentru promovarea drumului vinului. Strategii comune de marketing, servicii standardizate, pachete integrate.



Agro-turism Bulgaria și România

Proiecte UE pentru modernizarea pensiunilor și formarea gazdelor, creând circuite turistice tematice (meșteșuguri, festivaluri locale).



Management destinație - Țara Bascilor

OMD profesionale care cooperează cu sectorul privat, folosind indicatori cheie pentru ajustarea strategiilor și promovare continuă.

Concluzii: Drumul spre excelență

Performanța în turism se obține printr-o combinație între **management eficient** și **inovare continuă**. Măsurarea corectă a rezultatelor permite identificarea punctelor tari și a celor de îmbunătățit.

Evaluare sistematică

Folosiți indicatori clari (BSC, ETIS) pentru decizii bazate pe date

Tehnologie și digitalizare

Adoptați VR, AI, platforme online pentru eficiență operațională

Produse inovatoare

Creați experiențe autentice bazate pe resurse locale și cerințe de piață

Colaborare

Parteneriatul public-privat este esențial pentru sustenabilitate



Recomandări practice pentru acțiune

1 Implementați evaluare regulată

Rapoarte lunare de vânzări, chestionare de satisfacție, monitorizare recenzii online pentru ajustări rapide

2 Participați la formare continuă

Ateliere de marketing digital, hackathoane, cursuri de ghid interpretativ pentru adoptarea rapidă a inovațiilor

3 Colaborați pentru produse comune

Creați pachete integrate cu alți operatori din regiune, aplicați împreună la proiecte de finanțare

4 Valorificați storytelling-ul

Folosiți ghizi interpretați și narațiuni autentice pentru experiențe memorabile de calitate ridicată

5 Mizați pe sustenabilitate

Eficiență energetică, management deșeuri, certificări eco pentru avantaje competitive și conformare cu tendințele globale

Prin aceste acțiuni integrate, sectorul turistic moldovenesc va crește atât numeric, cât și calitativ, contribuind la dezvoltarea durabilă a economiei locale.