

Prelegerea 3. OMD de succes: criterii și indicatori de performanță

Beneficiile unui management și marketing eficient al destinației

S-a dovedit că destinațiile cu un management eficient, coordonat și condus de OMD, indiferent de structura de guvernare la nivel guvernamental, au o capacitate mai mare de a ține pasul cu tendințele din turism, de a inova și de a se adapta la modelele de consum, sunt mai rezistente la provocări, au un nivel mai ridicat de eficiență în planificarea și dezvoltarea produselor și sunt mai agile în luarea deciziilor.

Iată câteva dintre beneficiile unui management eficient al destinației:

Două componente sunt esențiale pentru ca o destinație să fie competitivă:

1. Stabilirea unei *poziționări puternice și unice* (adică oferirea unei experiențe diferite consumatorilor în comparație cu alte destinații) prin valorificarea atracțiilor și resurselor destinației într-un mod care să sublinieze autenticitatea și caracteristicile sale unice;
2. Crearea celui *mai bun raport calitate-preț, astfel* încât toate componentele produsului turistic să respecte cele mai înalte standarde și să fie coordonate în mod eficient.

Ambele componente ale succesului necesită o abordare integrată a managementului, bazată pe o viziune colectivă și pe parteneriate puternice, pentru a asigura cea mai mare satisfacție posibilă a vizitatorilor. În plus, calitatea produsului turistic poate fi îmbunătățită prin impresiile publice ale turiștilor influențe, ale vizitatorilor și ale rezidenților înșiși¹

Conform definiției universale a OMT,

Competitivitatea unei destinații turistice este capacitatea unui loc de a utiliza în mod eficient resursele sale naturale, culturale, umane, tehnologice și de capital pentru a dezvolta și comercializa produse și servicii turistice de calitate, inovatoare, etice și atractive, pentru a obține o creștere durabilă în cadrul viziunii sale generale și a obiectivelor strategice.²

Obiective de creștere a competitivității destinației:

- 1) creșterea valorii adăugate a produsului turistic;

¹ Organizația Mondială a Turismului (2017), Practical Guidelines for Integrated Quality Management in Destinations - Concepts, Implementation and Tools for Destination Management Organisations, OMT, Madrid, DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284417988>

² Această definiție operațională a fost elaborată de Comitetul pentru turism și competitivitate (CTC) și a fost adoptată ca recomandare în cadrul celei de-a 22-a sesiuni a Adunării Generale a OMT, care a avut loc în perioada 11-16 septembrie 2017 la Chengdu, China [A/RES/684(XXII)].

2) îmbunătățirea și diversificarea componentelor de piață ale produsului turistic, optimizarea atractivității și a beneficiilor acestuia atât pentru vizitatori, cât și pentru comunitatea locală, într-un mod durabil.

Sarcina de a crește competitivitatea destinației:

Îmbunătățirea calității unei destinații turistice este rezultatul unui proces care presupune satisfacerea tuturor nevoilor de produs și servicii turistice, a cerințelor și așteptărilor consumatorului la un preț acceptabil și implicit a unor factori cheie precum siguranța, igiena, accesibilitatea, logistica, infrastructura, dotările și serviciile publice .⁶

Calitatea include, de asemenea, aspecte de etică, transparentă și respect pentru mediul uman, natural și cultural. Calitatea, ca unul dintre factorii-cheie ai competitivității în turism, este, de asemenea, un instrument profesional pentru furnizorii de servicii turistice organizaționale, operaționale și perceptuale.

Asigurarea sustenabilității: Dezvoltarea durabilă a turismului, cu o planificare și un management adecvat, asigură că o destinație își menține viabilitatea economică, își păstrează integritatea de mediu, socială și culturală, autenticitatea, precum și resursele și caracterul destinației care o fac atractivă pentru turiști. O planificare și o gestionare eficiente ajută, de asemenea, la evitarea conflictelor sociale și culturale și la prevenirea impactului negativ al turismului asupra stilurilor de viață, tradițiilor și valorilor locale.

Consolidarea capacității instituționale: **Înființarea unei OMD** înseamnă consolidarea capacității instituționale, indiferent de structura acesteia - de la un singur organism public la un model de parteneriat public-privat, care s-a dovedit a fi opțiunea preferată în multe destinații în ultimul deceniu. Capacitatea unei destinații de a coordona eforturile și de a reuni toate părțile interesate sub conducerea unui singur centru organizațional contribuie la îmbunătățirea guvernancei instituționale a destinației - atât pe orizontală, cât și pe verticală - și facilitează dialogul și procesul decizional în jurul unei viziuni colective pentru strategia de dezvoltare a destinației.

Evitare a duplicării funcțiilor și identificarea lacunelor: În calitate de centru organizațional principal care poate acoperi diferite autorități și părți interesate din cadrul destinației, OMD se află într-o poziție mai flexibilă decât orice altă organizație la nivel local. Acest lucru îi permite să evite duplicarea funcțiilor și suprapunerea inițiativelor și să identifice din timp eventualele lacune care trebuie abordate pentru a asigura o gestionare eficientă a destinației.

Promovarea beneficiilor dezvoltării turismului: creșterea veniturilor din turism se poate realiza, de exemplu, prin sprijinirea dezvoltării produselor comunității locale, a turismului rural și a industriei experienței, prin crearea de noi locuri de muncă, prin sprijinirea IMM-urilor sau prin explorarea potențialului meșteșugurilor locale în contextul unui produs turistic. OMD - urile se află într-o poziție unică pentru a crea un cadru favorabil pentru dezvoltarea unui turism incluziv care va aduce beneficii atât întreprinderilor locale, cât și comunităților și rezidenților din regiune.

Crearea unei culturi a turismului în cadrul destinației: Nici o destinație turistică nu poate fi durabilă și competitivă pe termen lung fără a asculta vocea comunităților locale și a rezidenților în planificarea și gestionarea turismului. Asigurarea faptului că părțile interesate din turism, comunitățile locale și rezidenții beneficiază de pe urma activităților face parte din funcția OMD: DMO-urile sunt responsabile de informarea comunităților locale cu privire la contribuția socio-economică a sectorului turistic și ar trebui să implice comunitățile locale și să monitorizeze îndeaproape atitudinea rezidenților față de dezvoltarea turismului.

Creșterea veniturilor din turism: Prin dezvoltarea turismului și marketingul orientat și coordonat, destinațiile pot crește durata medie de ședere a vizitatorilor, pot crește cheltuielile vizitatorilor pe cap de locuitor, pot reduce sezonabilitatea, pot măsura capacitatea, pot dispersa fluxurile turistice și pot gestiona congestia, toate acestea contribuind la îmbunătățirea și diversificarea randamentului investițiilor și a rentabilității per vizitator și la maximizarea distribuției acestuia către părțile interesate implicate în crearea lanțului valoric al turismului.

Crearea unei identități de marcă puternice și vibrante: OMD-urile sunt din ce în ce mai conștiente de valoarea și eficiența unui brand puternic al destinației, care este strâns legat de valorile locului. Prin crearea continuă de valoare și loialitate față de marcă, vizitatorii se întorc la destinație în mod regulat.

Lanțul valoric al turismului (crearea produsului turistic) este o secvență de activități primare și secundare care sunt fundamentale din punct de vedere strategic pentru dezvoltarea sectorului turistic. Procesele conexe, cum ar fi elaborarea politicilor și planificarea integrată, dezvoltarea și ambalarea produselor, promovarea și marketingul, distribuția și vânzările, precum și operațiunile și serviciile, reprezintă principalele etape ale lanțului valoric.

Activitățile conexe auxiliare includ transportul și infrastructura, dezvoltarea resurselor umane, tehnologia și comunicațiile, precum și alte bunuri și servicii suplimentare care pot să nu fie legate de activitatea turistică de bază, dar care au un impact major asupra valorii produsului turistic.

Domenii cheie de eficiență în managementul destinației

OMT a dezvoltat certificarea UNWTO.QUEST³, un program conceput pentru organizațiile de gestionare a destinațiilor - în principal la nivel regional și local - în vederea consolidării capacității lor instituționale și a îmbunătățirii a trei domenii-cheie ale gestionării destinațiilor: conducerea strategică, buna guvernare și gestionarea eficientă.

UNWTO.QUEST <https://www.unwto.org/UNWTO-quest> este un instrument strategic care permite OMD-urilor să își evalueze performanța, să devină mai eficiente (prin intermediul **Academiei OMT**), să atingă criteriile și standardele de certificare, să își consolideze

³ Vedeți mai multe la: UNWTO.QUEST la <http://marketintelligence.unwto.org/content/unwtoquest>.

guvernanța instituțională și procesele de management, contribuind astfel la competitivitatea și sustenabilitatea destinațiilor pe care le reprezintă.

Criteriile și standardele elaborate de UNWTO.QUEST se aplică și în cazul în care nu există încă o OMD. Întrucât nu toate destinațiile au o OMD, UNWTO.QUEST poate fi utilizat și în procesul de înființare a OMD la nivel local și regional, oferindu-le orientări și recomandări la înființarea unei noi organizații de gestionare a destinației. Criteriile și standardele UNWTO.QUEST oferă un cadru pentru potențialele OMD-uri cu privire la modul de elaborare a unor strategii care să promoveze integrarea tuturor părților interesate (publice și private) în gestionarea destinației și să obțină eficiență și expertiză în guvernanța și gestionarea destinației.

Certificarea UNWTO.QUEST constă în trei etape:

- **Faza 1 - *Evaluare*:** presupune o autoevaluare online de către OMD, urmată de un audit efectuat de un auditor extern al cărui raport este analizat de către Consiliul consultativ UNWTO.QUEST;

- **Faza 2 - Consolidarea capacităților (*procesul de îmbunătățire*):** presupune elaborarea unui plan de îmbunătățire specific, urmat de consolidarea capacităților și de formarea oferită de Academia OMT;

- **Faza 3 - Auditul -** constă într-un proces de audit validat de către Consiliul consultativ UNWTO.QUEST, un organism extern care recomandă OMT dacă să acorde sau nu OMD un certificat UNWTO.QUEST, valabil timp de **patru ani** (reînnoibil).

După cum s-a explicat mai sus, în trei etape - evaluare, formare și consolidare a capacităților și audit - UNWTO.QUEST evaluează și instruește **OMD în trei domenii cheie de performanță în gestionarea destinațiilor:**

- I. conducerea strategică;
- II. management și marketing eficient
- III. buna guvernare

I. Conducerea strategică

Conducerea strategică înseamnă să mobilizezi eforturile și energia părților interesate pentru a realiza o viziune colectivă, să definești o strategie pentru a realiza această viziune, să comunici și să susții beneficiile și principiile unui management eficient al turismului, să facilitezi parteneriatele public-privat etc.

Managementul destinațiilor turistice necesită prezența și conducerea OMD, care să ofere principii, valori și o viziune strategică pentru a ghida întregul proces. În acest context, OMD trebuie să se asigure că destinația este gestionată în mod durabil, ținând cont de o abordare de mediu, socială și economică.

Având în vedere faptul că părțile interesate ale destinației pot avea interese diferite și nu sunt întotdeauna motivate să vorbească împreună, destinațiile au nevoie de lideri care să poată clasifica și unifica interesele corporative, să creeze conexiuni și să coordoneze medierea. Aici intervine rolul OMD în ceea ce privește conducerea strategică.

Conducerea implică, de asemenea, definirea unor cadre politice pe termen scurt și lung pentru luarea deciziilor în domeniul turismului și pentru depășirea provocărilor și crizelor potențiale. Din acest motiv, este important să se colecteze și să se analizeze datele și tendințele, să se anticipeze și să se pregătească pentru evenimente și să se acționeze rapid și responsabil.

Acesta este modul în care OMD gestionează astfel de probleme:

- *Coordonare;*
- *Politica;*
- *Valori;*
- *Viziune.*

Acțiuni care contribuie la conducerea strategică la nivelul DMO:

- Să ofere un spațiu pentru acțiuni colective și stabilirea de obiective comune, utilizând o abordare comună;
- Participarea la activități strategice cu toate părțile interesate din sectorul turismului, facilitând parteneriatele între acestea;
- Coordinarea medierii prin armonizarea intereselor (uneori) diferite și găsirea de soluții la problemele existente;
- Crearea unui mediu de încredere între părți, mediere;
- Să distribuie rolurile și responsabilitățile, cu OMD acționând ca instituție expertă și cu autoritate;
- să acționeze ca un factor de influență în sectorul turistic al destinației;
- Participarea la procesele de strângere de fonduri și de mobilizare a resurselor;
- Integrarea comunităților locale pentru a asigura relații reciproc avantajoase;
- Promovarea culturii turismului în cadrul destinației și în rândul locuitorilor acesteia;
- să asigure alinierea în realizarea viziunii lor colective pentru destinație prin semnarea de acorduri și parteneriate cu părțile interesate relevante pentru a crea sinergii și legături mai puternice între ele;
- Elaborarea unui plan strategic pentru destinație care să abordeze pe deplin prioritățile și preocupările tuturor părților interesate;

Odată ce strategia a fost definită, validați-o prin acorduri și parteneriate cu toate părțile responsabile de punerea în aplicare a acesteia (sectorul public: pot fi implicate diferite niveluri de guvernare, de la național la regional și local; sectorul privat: cazare, transport etc.; mediul academic, grupuri de întreprinderi, ONG-uri și reprezentanți ai comunităților locale și ai locuitorilor).

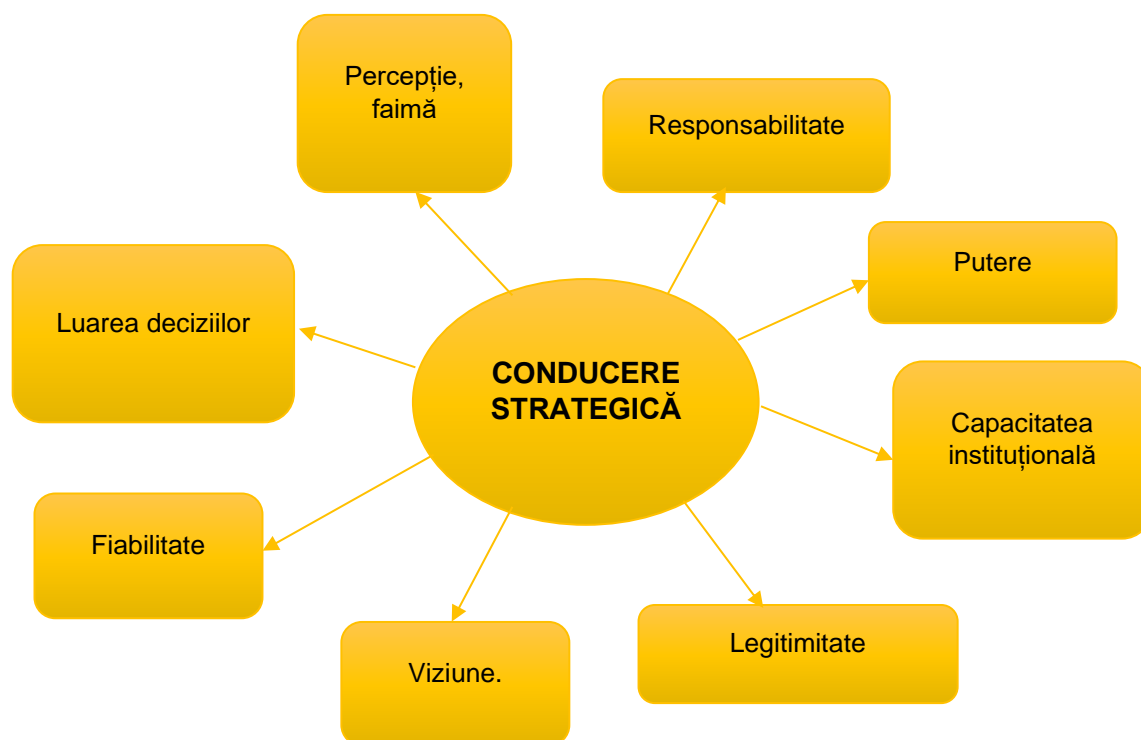


Fig.

Componentele domeniului de performanță al OMD "Leadership strategic

II. Managementul eficient

Acesta include gestionarea eficientă a domeniilor relevante de gestionare a destinației, precum și claritatea rolurilor OMD în raport cu alte organizații turistice și îndeplinirea rolurilor convenite ale OMD.

Odată ce au fost stabilite direcțiile de politică pentru dezvoltarea unei destinații turistice, OMD începe să îndeplinească sarcinile din domeniul său de aplicare, în conformitate cu competențele sale oficiale.

O gestionare eficientă a OMD include conștientizarea și conducerea responsabilităților și rolurilor OMD, precum și existența unei structuri organizaționale și a unui buget adecvat și necesar pentru îndeplinirea acestora. De asemenea, este important să se ghideze managementul prin intermediul unui plan strategic care poate oferi o structură și o viziune strategică, precum și planuri operaționale specifice care să sistematizeze acțiunile, resursele și obiectivele pentru fiecare domeniu de management.

Planul strategic ar trebui să conțină o **foaie de parcurs** cu acțiuni relevante și specifice, cerințele formulate în materie de resurse financiare și umane, identificarea entității (entităților) responsabile pentru punerea sa în aplicare, a partenerilor potențiali, a indicatorilor cheie de performanță (KPI) și a altor instrumente de măsurare pentru a atinge obiectivele definite în politica de turism a destinației. Un plan strategic este, de obicei, pe termen scurt (1-2 ani), pe termen mediu (3-5 ani) și pe termen lung (6-10 ani).

Anterior, foaia de parcurs a fost elaborată pentru o perioadă de cinci ani. În prezent, tendința este de a limita planul strategic al destinației la o perioadă scurtă de 2-3 ani, având în vedere schimbările rapide și provocările atât din partea cererii, cât și a ofertei.

Competențele unei OMD pot include, fără a se limita la acestea, următoarele activități:

- Planificarea strategică
- Marketingul și poziționarea destinației;
- Reglementarea sau participarea la coordonarea procesului de formare a unei destinații turistice;
- Punerea în aplicare a politicii în domeniul turismului;
- Studii de piață: colectarea și analiza datelor, studii de piață și crearea unei baze de date pentru luarea deciziilor (interacțiune între OMD și rețeaua de observatoare UNWTO - INSTO).

Rețeaua internațională a observatoarelor de turism durabil (INSTO) a OMT este o rețea de observatoare de turism care monitorizează impactul economic, de mediu și social al turismului la nivel de destinație .⁴

11 domenii de monitorizare INSTO

- sezonabilitatea turistică
- Ocuparea forței de muncă în sectorul turismului
- Beneficiile turismului pentru destinație
- Managementul energiei
- Gestionarea resurselor de apă
- Managementul tratării apei
- Gestionarea deșeurilor solide
- Măsuri de protecție a climei
- Disponibilitate
- Satisfacția comunității locale
- Guvernanță
- Alte criterii pentru dezvoltarea socio-economică a destinației

Ce este un management eficient?

Un management eficient include următoarele funcții:

⁴ A se vedea: <http://insto.unwto.org/>

- gestionarea relațiilor cu clienții (CRM);
- informații și servicii pentru turiști/ vizitatori;
- marketingul, promovarea, promovarea și brandingul destinației (aceasta include, de asemenea, gestionarea brandului destinației și utilizarea instrumentelor adecvate pentru a genera venituri din strategia de branding relevantă);
- dezvoltarea de produse și îmbunătățirea eficienței lanțului valoric (implicarea producătorilor locali și a furnizorilor de servicii în lanțul valoric al turismului în destinația respectivă);
- calitatea integrată și managementul calității (monitorizare);
- asigurarea accesibilității;
- comunicarea în situații de criză;
- Dezvoltarea resurselor umane (în cadrul OMD);
- consolidarea capacităților, formarea și educarea întreprinderilor mici și mijlocii (IMM-uri) și a profesioniștilor locali din domeniul turismului;
- promovarea culturii turistice în cadrul destinației, care să asigure integrarea simbiotică și relația reciproc avantajoasă între activitățile turistice, comunitățile locale și mediul înconjurător;
- locuri de muncă decente și incluziune socială (de exemplu, egalitatea de gen);
- infrastructura turistică și alte facilități (toalete, instalații sanitare, energie, securitate, asistență medicală etc.);
- planificare urbană;
- inovare și antreprenoriat;
- atragerea și promovarea investițiilor;
- transformarea digitală și TIC;
- transformarea teritoriului într-o destinație inteligentă.

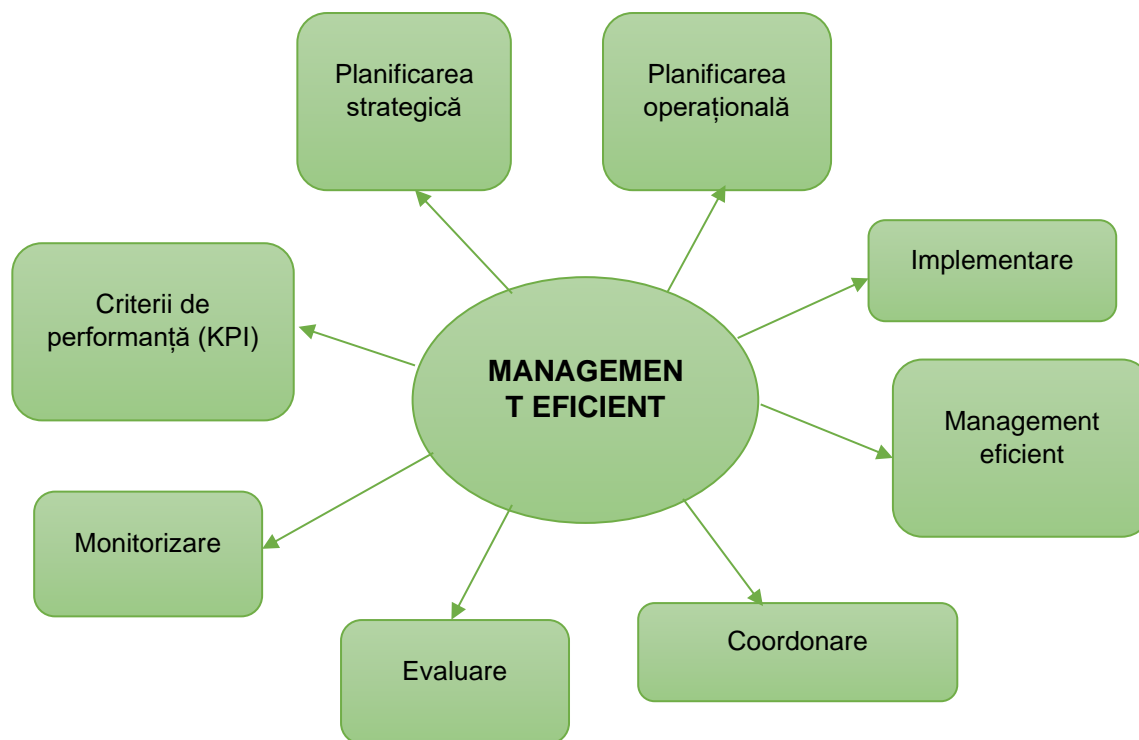


Fig. Componentele domeniului de eficiență al DMO "MANAGEMENT EFICIENT"

Cu toate că numeroasele domenii de responsabilitate care pot intra sub umbrela unei OMD vor depinde în mare măsură, printre altele, de mandatul, prioritățile și structura de guvernare a acesteia. Funcțiile enumerate mai sus sunt cele mai frecvente. În mod obișnuit, OMD nu le va îndeplini pe toate, deoarece, în multe cazuri, unele dintre aceste funcții nu intră în sfera de competență a OMD și sunt responsabilitatea altor parteneri cu care OMD ar trebui să stabilească alianțe sau cel puțin să le identifice și să se angajeze într-un dialog liber. În plus, pentru funcțiile enumerate mai sus, rolul OMD poate varia de la inițiere la participare, facilitare, parteneriat, coordonare, execuție sau gestionare a activităților conexe.

III. Buna guvernare

Buna guvernare a destinației include educarea și orientarea industriei în ceea ce privește calitatea și excelența, promovarea turismului durabil și responsabil și o guvernare corporativă eficientă și transparentă (de exemplu, practici financiare, administrative și de resurse umane, execuție rapidă/flexibilă, monitorizarea performanței, evaluare, gestionare etc.).

Deoarece turismul este un fenomen social care evoluează în mod constant, managementul destinației este asociat cu dezvoltarea și implementarea unei politici holistice de dezvoltare a turismului, cu un cadru instituțional adecvat pentru a asigura implementarea eficientă a acestei politici și cu un sistem operațional coerent.

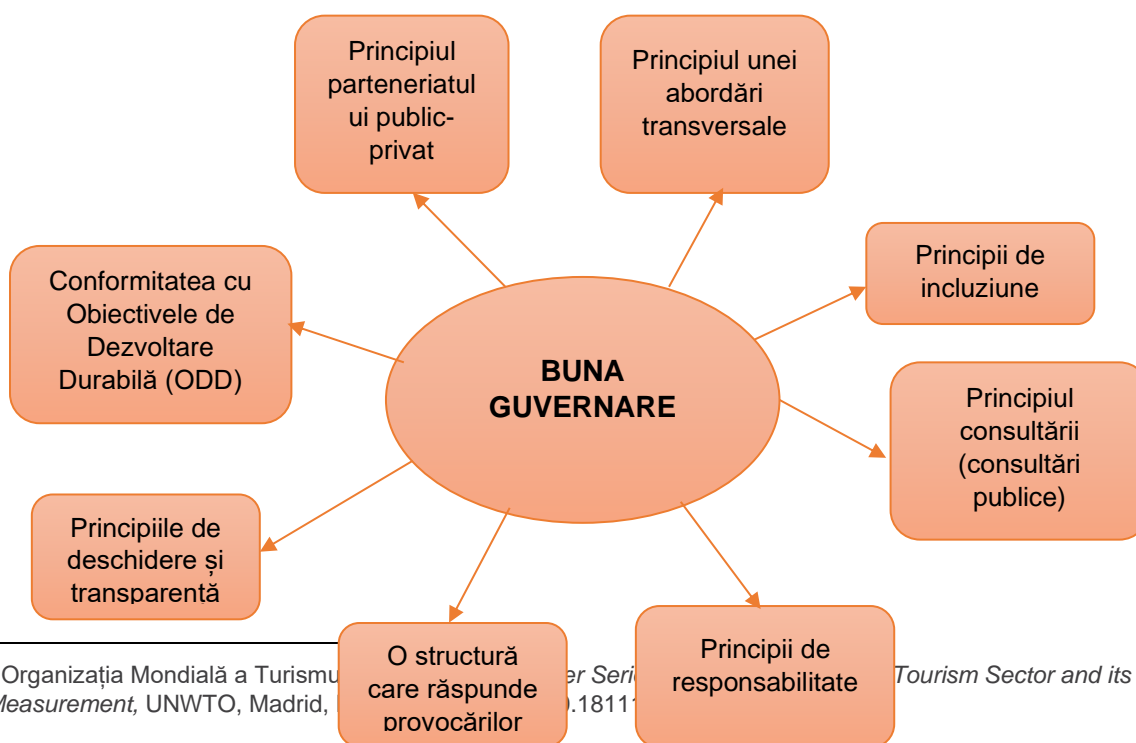
Guvernanța turismului poate fi înțeleasă ca fiind activitățile măsurabile ale administrațiilor naționale și locale care vizează gestionarea eficientă a sectorului turismului la diferite niveluri de guvernare prin forme de coordonare, cooperare care sunt *eficiente, transparente și responsabile* și care contribuie la atingerea obiectivelor de interes colectiv prin acorduri bazate pe recunoașterea interdependenței și a responsabilității comune.⁵

Guvernanța în turism are două dimensiuni specifice:

1. *Capacitatea instituțională a administrațiilor, care este determinată de coordonare și cooperare, precum și de participarea rețelelor de părți interesate.* În special, în legătură cu această dimensiune, guvernanța turistică se referă la procesul de gestionare a destinațiilor turistice prin eforturile comune și coordonate ale administrațiilor de la diferite niveluri și capacități, ale societății civile care locuiește în comunitățile de turism receptor și ale sectorului de afaceri implicat în funcționarea sistemului turistic.

2. *Eficacitatea strategiilor, care este determinată de competențele și resursele instituționale care sprijină modul în care se desfășoară procesele de identificare a obiectivelor și soluțiilor și a oportunităților pentru părțile interesate relevante, precum și de furnizarea de instrumente și mijloace pentru ca acestea să lucreze împreună.*

Ce este buna guvernare?



⁵ Organizația Mondială a Turismului, *Measurement, UNWTO, Madrid, 2011*, p. 1811. *Tourism Sector and its*

Fig. Principiile buneii guvernante

În ultimul deceniu, guvernanta turismului a devenit o problemă centrală și a fost treptat încorporată în politica turismului la toate nivelurile (național, regional și local). În plus, atât sectorul privat, cât și cel public trebuie să fie implicate în politica și reglementarea turismului, precum și în dezvoltarea destinației, dacă doresc ca deciziile să fie luate într-un mod cuprinzător și în general egal pentru toți actorii dintr-o destinație turistică.

Pe măsură ce nivelul de descentralizare crește, **OMD-urile devin principalul punct focal la nivel de destinație**, asumându-și o gamă mai largă de responsabilități. Având în vedere natura transversală a turismului, o abordare multifacetată și holistică a managementului destinației este esențială pentru a asigura competitivitatea și durabilitatea destinațiilor.

Criterii și indicatori de performanță ai OMD

Pentru a evalua fiecare dintre aceste trei domenii cheie de performanță, OMT a dezvoltat un set de criterii și indicatori prin intermediul **UNWTO.QUEST**.

Criteriile rezumate în tabelul de mai jos constituie baza unui set detaliat de 23 de criterii și 64 de indicatori care formează procesul de certificare a organizației de management al destinației UNWTO.QUEST.

Tabelul 1.

Domenii-cheie și criterii de performanță pentru organizațiile de gestionare a destinațiilor (DMO)⁶

3

23

64

⁶ Majoritatea criteriilor din acest tabel se aplică tuturor OMD, în timp ce unele sunt mai specifice și se aplică numai dacă sunt incluse în mandatul OMD.

INDICATORI-CHEIE DE PERFORMANȚĂ AI DMO	Criterii de succes	Indicatori de succes
-----------------------------------------------	---------------------------	-----------------------------

Conducerea strategică	7 criterii de succes	21 de indicatori
------------------------------	-----------------------------	-------------------------

Management eficient	11 criterii de succes	27 de indicatori
----------------------------	------------------------------	-------------------------

Buna guvernare	5 criterii de succes	16 indicatori
-----------------------	-----------------------------	----------------------

Acum să analizăm mai îndeaproape fiecare criteriu și cum să obținem eficiență în fiecare dintre ele.

Activități principale: 1. Conducerea strategică	
<i>Aspecte ale unui management de succes al destinației care depind în primul rând de eforturile integrate ale sectorului turistic, pentru care DMO acționează ca lider, facilitator, coordonator sau partener.</i>	
Criteriu.	Descriere.
să joace un rol cheie în participarea și punerea în aplicare a politicii turistice și/sau a planului de dezvoltare strategică	Necesită nu numai o implicare esențială în elaborarea politicii turistice și/sau a viziunii strategice a destinației, ca parte a rolului său de lider, ci și monitorizarea dezvoltării corespunzătoare a acesteia, în conformitate cu Codul etic global pentru turism. ⁷
Să aibă o viziune strategică clară și definită	Aceasta înseamnă că planul strategic al destinației, inclusiv elementele sale cheie, a fost formulat, documentat și aprobat de părțile interesate relevante, precum și de autoritatea responsabilă. Acesta include, de asemenea, îndrumarea și coordonarea pentru punerea sa în aplicare adecvată și pentru modificarea/actualizarea

⁷ Codul mondial de etică pentru turism, vă rugăm să consultați: <http://ethics.unwto.org/en> sau <http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/gcetbrochureglobalcodeen.pdf>

	sa după consultarea corespunzătoare a părților interesate, în funcție de diferitele scenarii care impun acest lucru.
să joace un rol esențial în ceea ce privește cunoașterea și informarea în domeniul turismului	DMO nu numai că colectează și compilează informații, date și statistici despre destinații pentru cercetare, dar efectuează și analize, cercetări relevante și analize de date pentru luarea de decizii, publicarea și comunicarea corespunzătoare.
să joace un rol adecvat în coordonarea sectorului turistic în caz de criză	DMO are un plan documentat de proceduri, acțiuni și roluri în cazul unei crize care ar putea afecta destinația. Acest plan de gestionare a crizelor, aprobat de diverse părți interesate, coordonează sectorul turismului în cazul unei crize. Acesta include, de asemenea, un plan de comunicare în caz de criză ⁸
Elaborarea unui <i>program de management durabil</i> care să acopere domeniile economic, socio-cultural și de mediu.	Este necesar un program de gestionare a dezvoltării durabile, aliniat la cei 12 indicatori de durabilitate a turismului (IST) ai OMT, precum și la cele 17 obiective de dezvoltare durabilă (ODD). Aceasta înseamnă că OMD dispune de un plan/politică de turism durabil care acoperă aspecte-cheie din sfera mediului, socio-culturală și economică (de exemplu, viabilitatea economică, prosperitatea locală etc.) și asigură conformitatea acestuia prin monitorizarea continuă a punerii în aplicare a obiectivului final de maximizare a contribuției turismului la economia destinației ⁹ . Planul/politica de turism durabil al OMD ar trebui să fie în conformitate cu articolul 3 din Codul etic global pentru turism: "Turismul este un factor de dezvoltare durabilă"; și articolul 4: "Turismul utilizează patrimoniul cultural și contribuie la punerea în valoare a acestuia" . ¹⁰
Stimularea și crearea de parteneriate cu părțile interesate pentru a obține competitivitatea destinației	DMO se angajează în inițiative de colaborare cu furnizori din afara DMO pentru a îmbunătăți lanțul valoric al turismului și stabilește alianțe eficiente cu sectorul privat. DMO participă la inițiative de parteneriat public-privat, precum și cu agențiile guvernamentale care participă sau influențează competitivitatea destinației, în conformitate cu Planul strategic al destinației. DMO asigură o comunicare regulată și eficientă cu furnizorii de servicii care nu fac parte din OMD infrastructură.
Promovarea culturii turismului în cadrul	Acest criteriu este menit să determine dacă OMD se angajează să adere la articolul 2 din Codul mondial de etică pentru turism:

⁸ Organizația Mondială a Turismului (2011), *Toolbox for Crisis Communications in Tourism - Checklists and Best Practices*, UNWTO, Madrid, DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284413652>.

⁹ Obiectivele de dezvoltare durabilă și turismul, vă rugăm să consultați: <http://tourism4sdgs.org/tourism-for-sdgs/what-are-the-sdgs/> și Organizația Mondială a Turismului (2018), *Tourism and the Sustainable Development Goals - Journey to 2030*, UNWTO, Madrid, DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284419401>.

¹⁰ *Codul mondial de etică în turism*, vă rugăm să consultați: <http://ethics.unwto.org/en> sau <http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/gcetbrochureglobalcodeen.pdf>

destinației și al comunității sale.	<p>"Turismul ca mijloc de împlinire individuală și colectivă"; și articolul 5: "Turismul ca activitate benefică pentru țările și comunitățile gazdă".</p> <p>În îndeplinirea mandatului său, OMD desfășoară acțiuni comune și implică comunitatea locală pentru a crește gradul de conștientizare cu privire la beneficiile și impactul turismului.</p>
--------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Domeniul principal de activitate: 2. Management eficient

Aspecte legate de gestionarea satisfăcătoare a destinației care depind în primul rând de acțiunile și eforturile DMO

Criteriu.	Descriere.
Reglementarea sectorului turismului	OMD este implicată atât în elaborarea, cât și în punerea în aplicare a reglementărilor și standardelor în domeniul turismului.
Implementarea planului de marketing și promovare a turismului de agrement	OMD elaborează, execută, monitorizează și măsoară domeniul de aplicare al planului de marketing turistic cu o abordare strategică solidă (de exemplu, analiza pieței, segmentarea, direcționarea, prioritizarea, rentabilitatea investiției etc.) în cadrul mandatului său.
Implementarea unui plan de marketing și promovare a turismului de afaceri (legat de industria MICE)	OMD dezvoltă, execută, monitorizează și măsoară domeniul de aplicare al planului de marketing pentru industria reuniunilor cu o abordare strategică solidă (de exemplu, analiza pieței, segmentarea, stabilirea obiectivelor, prioritizarea, ROI etc.) în cadrul mandatului său. .
Integrarea tehnologiilor informației și comunicațiilor (TIC)	<p>OMD a integrat instrumente tehnologice care facilitează și promovează destinația pe platformele online (social media, campanii de marketing digital).</p> <p>OMD desfășoară activități de măsurare și monitorizează rezultatele utilizării TIC pentru a verifica dezvoltarea adecvată a strategiilor selectate și pentru a lua decizii în conformitate cu strategia și planul de marketing.</p>
Promovarea investițiilor în turism	<p>OMD elaborează un plan de promovare a investițiilor în turism care identifică oportunitățile de investiții, direcționate</p> <p>audiențe, un set de activități de marketing, stimulente etc.</p> <p>De asemenea, OMD execută, monitorizează și măsoară impactul acțiunilor de promovare a investițiilor în turism prin urmărirea și monitorizarea valorii reale a investițiilor și a progreselor înregistrate în cadrul mandatului său.</p>
Promovarea produsului turistic al destinației și creșterea competitivității acesteia	OMD are un plan documentat care prezintă punctele forte ale ofertei turistice, competitivitatea și nevoile destinației. Acest plan prioritizează atracțiile/ameliorările turistice și dezvoltarea de experiențe (cultură, natură, oraș, produse de om etc.) în parteneriat cu părțile interesate relevante

Încurajarea dezvoltării spiritului antreprenorial și a inovării în turism	OMD pune în aplicare un program sau activități de promovare a inițiativelor antreprenoriale și a inovației în turism și facilitează parteneriatele cu părțile interesate pentru a arăta alocarea adecvată a resurselor financiare și umane pentru a sprijini mișcarea antreprenorială.
Producerea și distribuirea de materiale promoționale	OMD elaborează și distribuie sistematic conținut și materiale promoționale adecvate pentru publicul țintă, în conformitate cu strategia de marketing.
Lansarea de servicii de informare pentru vizitatori	Vizitatorii primesc informații specifice destinației furnizate de informații turistice relevante birouri și alte infrastructuri de informare a vizitatorilor prin distribuirea de materiale tipărite sau pe internet
Dezvoltarea resurselor umane la destinație	OMD facilitează elaborarea sau punerea în aplicare a unui plan de dezvoltare a resurselor umane pentru sectorul turistic al destinației și încurajează dezvoltarea resurselor umane în cadrul destinației prin facilitarea inițiativelor de formare și de dezvoltare a competențelor pe care OMD le conduce sau le sprijină în mod activ. Planul de resurse umane al destinației contribuie la respectarea articolului 9 din Codul mondial de etică pentru turism privind drepturile lucrătorilor și antreprenorilor din industria turismului. g
Asigurarea calității destinației turistice	OMD pune în aplicare un sistem de asigurare a calității în turism sau pledează pentru punerea în aplicare a acestuia.

Domeniul principal de activitate: 3. Buna guvernare

Aspecte legate de gestionarea satisfăcătoare a destinației care depind în primul rând de acțiunile și eforturile DMO

Criteriu.	Descriere.
au autoritate și rol în conformitate cu Planul strategic	Rolurile și responsabilitățile OMD sunt clare și aliniate la planul strategic, fiind comunicate părților interesate și personalului intern. De asemenea, OMD își definește rolurile și responsabilitățile în raport cu entitățile din sectorul public la nivelul său de competență (național, regional și/sau local), precum și cu sectorul privat. OMD pledează pentru respectarea articolului 6 din Codul global de etică pentru turism privind responsabilitățile părților interesate în dezvoltarea turismului.
să gestioneze DMO în conformitate cu principiile de guvernare recunoscute la nivel național și internațional	Planul de lucru anual al OMD a fost elaborat pe baza planului strategic al destinației, cu activități detaliate, bugete, calendare și indicatori și protocoale de măsurare a performanței. În mod similar, OMD organizează reuniuni periodice ale organului/consiliului de conducere, ale conducerii și ale comitetelor sale și pune în aplicare politici adecvate în materie de achiziții și de aprovizionare.

<p>gestionează finanțele DMO în conformitate cu autoritatea</p>	<p>OMD respectă politicile și procedurile contabile și de gestiune financiară aprobate.</p> <p>Alocările bugetare sunt în conformitate cu prioritățile stabilite în planul strategic și constau în rapoarte anuale care descriu în mod clar activitățile, realizările și situația financiară a DMO pentru ultimul exercițiu financiar.</p>
<p>să gestioneze resursele umane ale OMD în conformitate cu principiile internaționale și naționale acceptate</p>	<p>Se formulează și se documentează structura organizatorică sau organigrama.</p> <p>Fiecare membru al organizației își cunoaște rolurile și responsabilitățile și beneficiază de o formare continuă adecvată și de consolidarea capacităților pentru a asigura o performanță optimă în domeniile cheie de activitate.</p> <p>Procesele de recrutare și numire se bazează pe practici de angajare echitabile și transparente, iar OMD susține respectarea articolului 9 din Codul etic global pentru turism privind "Drepturile lucrătorilor și antreprenorilor din industria turismului".</p>
<p>să utilizeze în mod eficient tehnologia pentru a îndeplini mandatul DMO în conformitate cu planul strategic al acesteia</p>	<p>DMO elaborează un plan de îmbunătățire și utilizare a tehnologiilor informaționale moderne și adecvate în gestionarea organizației.</p>



Sarcini pentru studiul independent

1. Urmăriți videoclipul de la Prelegerea 3
2. Studiați prezentarea prelegerii 3
3. Consultați ghidul de certificare UNWTO.QUEST
4. Aflați mai multe despre certificarea GSTC pe site-ul web: <https://www.gstcouncil.org>

Întrebări pentru autocontrol:

1. Ce două componente sunt esențiale pentru competitivitatea unei destinații?
2. De ce aveți nevoie de certificare pentru DMO-uri?
3. Ce este UNWTO.QUEST?
4. Care este funcția principală a UNWTO INSTO?
5. Care sunt criteriile pentru certificarea GSTC?