

FACTORI DE INFLUENȚĂ ÎN DEZVOLTAREA COMPETITIVĂ A FIRMELOR DE TURISM – CREATIVITATEA ȘI INOVAȚIA

Andrea NAGY

Administrarea și Dezvoltarea Întreprinderii de Turism și Servicii, Anul 2
Facultatea de Economie și de Administrare a Afacerilor,
Universitatea de Vest din Timișoara

Coordonator științific: conf.univ.dr. Carmen Băbăiță

Abstract

Întrucât orice societate modernă trăiește din inovație și din controlul schimbării și al creșterii, conceptele cheie pentru o industrie a turismului și serviciilor mereu antrenată în vârtejul schimbărilor și pentru o economie de piață bazată pe competitivitate sunt inovația și creativitatea. Apariția unor noi cunoștințe, deopotrivă științifice și neștiințifice, au influențat de-a lungul timpului dezvoltarea întreprinderilor, indiferent de domeniul de activitate al acestora. Gândirea creativă și imaginația sunt elemente importante și ale activităților turistice, iar absența creativității va provoca, fără îndoială, nu numai o stagnare în dezvoltare, dar cu timpul poate pricinui chiar un dezastru economic pentru o întreprindere turistică. Activitățile inovative nu se desfășoară sub forma unor campanii și niciun manager nu dispune de un suport consistent pentru a putea planifica termene certe de concepere a unei inovații, după cum nu poate prevedea sau aștepta nici recuperarea imediată a eforturilor investiționale de energie, de bani și timp pentru experimentarea și lansarea în circuitul turistic a noilor produse și servicii. Deoarece în turism există o permanentă nevoie de relansare a serviciilor prin crearea de noi produse și servicii, mai sofisticate și mai individualizate nuanțate, creativitatea și inovația reprezintă practici incontestabile prin impactul deosebit pe care îl au în dezvoltarea turismului.

Cuvinte cheie: creativitate, inovație, servicii turistice, competitivitate, inovare strategică.

Creativitatea – aspecte teoretice

În timp ce inovarea poate fi privită ca un proces de sine stătător, creativitatea poate fi considerată parte integrantă a acestui proces. Însă ambele, oricum ar fi privite, pot influența modul de dezvoltare al unei întreprinderi turistice prin aducerea unui plus de valoare întreprinderii respective și creșterea competitivității acesteia. Așadar, studierea acestor variabile privite ca factori de influență în dezvoltarea competitivă a firmelor de turism este necesară pentru a încerca o determinare mai exactă a variabilelor care influențează cei doi factori, pe de o parte și a analiza rolul jucat de angajat în procesul de inovare în turism, pe de altă parte.

De-a lungul timpului, creativității i s-au formulat o serie de definiții printre care și cele ce urmează:

Astfel, creativitatea reprezintă „capacitatea de a identifica conexiuni între elemente (obiecte, evenimente, legi) aparent fără legătură între ele”. (Băloiu L.M., Frăsineanu I., 2004, 35).

O altă definiție, de dată aceasta mai vagă a creativității dată de aceeași autori este: „creativitatea este producerea sau dezvăluirea unui fapt nou, lege, relație, dispozitiv, produs, procedeu sau sistem, care are la bază cunoștințe accesibile, dar care nu decurge direct, simplu sau prin intermediul unui proces logic din informațiile ce ne stau la îndemână. Am putea spune că ea se bazează pe procese intuitive. Creativitatea este un proces de gândire

apropiat de realitate, dar care se desfășoară împotriva regulilor acceptate (nn. și tocmai de aceea conduce la ceva nou).” (Băloiu L.M., Frăsineanu I., 2004, 35)

Potrivit dicționarului Webster, a crea înseamnă: a aduce la existență, a investi cu o formă nouă, a produce folosind abilitățile imaginative. Enciclopedia Britannica folosește o definiție similară, și anume: abilitatea de a face, sau de a aduce la existență ceva nou, fie că e o nouă soluție la o problemă, o nouă metodă sau un ustensil, sau un obiect ori o formă artistică. Aceste definiții scot în evidență doi determinanți principali ai creativității. Conform primului determinant, trebuie să existe ceva nou, imaginativ, diferit sau unic – la această componentă ne referim în general când spunem „divergență”. Conform celui de-al doilea determinant, divergența produsă trebuie să rezolve o problemă sau să aibă o anume „relevanță”. (Smith R. & Yang X., 2004, 32)

În literatura de specialitate, creativitatea a fost abordată dintr-o varietate de perspective. Similar definițiilor din psihologie, creativitatea în marketing este de obicei definită ca având cele două caracteristici amintite anterior: *divergență* și *relevanță* (uneori numită și eficiență). Un produs sau reacție sunt considerate creative în măsura în care răspund potrivit, util, corect sau cuantificabil unei provocări sau necesități.

Creativitatea este uneori considerată latura artistică a marketingului care este dificil de măsurat și de evaluat. Unii directori de marketing, în mod înțelept, subcontractează funcția creativă specialiștilor în domeniu din afara firmei (agenții de publicitate, servicii de creație independente) dar în ultimă instanță ei trebuie să determine cumva dacă scopurile creative sunt atinse. (Smith R. & Yang X., 2004, 54).

Stimularea creativității salariaților este un factor important în conducerea unei întreprinderi turistice. Termenul de *creativitate* se referă la abilitatea și forța intelectuală a salariaților de a găsi noi idei, iar *inovația*, în mod uzual, se referă la aplicarea în practica turistică a ideilor noi. Într-o întreprindere turistică, aceste idei se pot referi la conceperea unor produse noi, la servicii noi sau la procedee noi de performare a prestațiilor.

Gândirea creativă și imaginația sunt elemente importante ale activităților turistice și absența creativității va provoca, fără îndoială, nu numai o stagnare în dezvoltare, dar cu timpul poate pricinui chiar un dezastru economic pentru o întreprindere turistică.

Motivația este componenta performanței prin creativitate individuală, fiind cea mai neglijată de către cercetătorii din creativitate, teoreticienii și cei care aplică creativitatea. Totuși din anumite puncte de vedere, aceasta poate fi cea mai importantă componentă. Când se fac recrutări de personal sau se împart sarcini este important ca pe lângă abilități să se ia în considerare și calitățile intrinseci motivaționale. De aceea este important de știut care sunt factorii motivaționali pentru creativitate într-un mediu de lucru și cum organizațiile ospitaliere își pot intensifica și se pot folosi de creativitatea angajaților pentru a menține profitabilitatea afacerii lor într-un mediu concurențial tot mai acerb. Cercetările din creativitate sunt o extensie normală a cercetărilor motivaționale. Aceleași variabile contextuale care dezvoltă motivațiile interioare sunt de asemenea asociate cu performanțele creative așa că organizațiile pot influența simultan motivația și performanțele creative într-un mod eficient.

În economia de piață, menținerea competitivității cere o continuă creativitate și inovativitate pentru dezvoltarea unor noi produse și servicii, mai sofisticate, mai rafinate, mai individualizat nuanțate. Activitățile inovative nu se desfășoară sub forma unor campanii și nici un manager nu dispune de un suport consistent pentru a putea planifica termene certe de concepere a unei inovații, după cum nu poate prevedea sau aștepta nici recuperarea imediată a eforturilor investiționale de energie, de bani și timp pentru experimentarea și lansarea în circuitul turistic a noilor produse și servicii.

Creativitatea impune managerilor întreprinderilor turistice să reevalueze periodic dimensiunile segmentelor de piață pe care s-au poziționat, să analizeze cu multă precauție

produsele și serviciile, pentru a elimina din ofertele lor acele produse, servicii sau procedee a căror profitabilitate se diminuează în ritmuri alerte. În cadrul acestor preocupări, se cere să fie analizată cu prioritate situația produselor turistice perimate, pentru ca ele să nu acționeze în detrimentul întreprinderii turistice.

Evident, decizia unui manager cu privire la restrângerea gamei de produse și servicii va deveni operantă numai dacă întreprinderea turistică și-a asigurat în prealabil portofoliul de noi oferte substitutive, de unde rezultă și necesitatea acordării importanței cuvenite procesului de creativitate.

Sursele creativității

De-a lungul timpului numeroși teoreticieni, folosind studii de caz, experimente sau alte metode de cercetare, au încercat să înțeleagă mai bine sursele creativității și ale inovării la indivizi.

În urma îndelungatelor cercetări efectuate, specialiștii de la Harvard Business School¹ au îmbogățit domeniul cu una dintre cele mai simple și totodată mai cuprinzătoare cadre teoretice. După cum se poate observa în figura de mai jos, creativitatea apare la confluența următoarelor trei componente:

1. Cunoștințele – întregul aport individual relevant în urma unui efort creativ.
2. Gândirea creativă – se referă la modul în care oamenii abordează problemele și se depinde de personalitate și stilul de gândire sau de lucru.
3. Motivația – este în general acceptată drept cheie a creativității, cei mai importanți factori motivaționali fiind pasiunea și interesul intrinsec față de muncă. (Adams K., 2006 apud Amabile T., 1998)

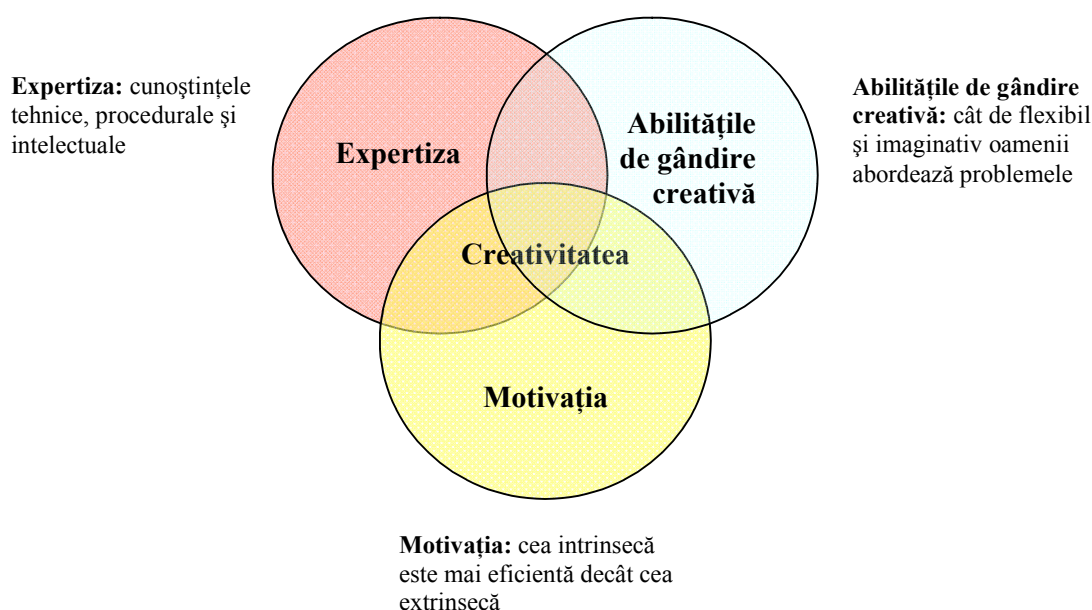


Figura 1. Cele trei componente ale creativității

(Sursa: Karlyn Adams, The sources of innovation and creativity, 2006 apud Amabile T., 1998)

¹ Coordonat de profesorul universitar doctor în psihologie și șef al Unității de Management Antreprenorial al Harvard Business School, Teresa Amabile

1. Cunoștințele

Sunt descrise ca fiind toate informațiile relevante pe care un individ le aduce în rezolvarea unei probleme. În opinia unor specialiști precum Howard Gardner (cf. Adams K., 2006, 5) care au făcut cercetări mai amănunțite în domeniu, există două tipuri de cunoștințe care pot fi necesare creativității. Pe de o parte, experiențele detaliate și focalizarea pe termen lung asupra unui domeniu specific permit oamenilor să construiască o expertiză tehnică care poate servi ca fundament al creativității într-un domeniu anume. Pe de altă parte, creativitatea se bazează pe abilitatea de a combina elementele în prealabil disparate în noi modalități care implică focalizarea largă și interesele variate.

2. Gândirea creativă

Principalele aspecte cheie ale gândirii creative la o persoană, în opinia lui Amabile T.² sunt:

- confortul în a se contrazice cu ceilalți și în găsirea soluțiilor care pleacă de la status quo;
- combinarea cunoștințelor din diferite domenii;
- capacitatea de a persevera în rezolvarea unor probleme dificile;
- abilitatea de a se retrage de la un efort și de a reveni cu o perspectivă proaspătă („incubația”).

3. Motivația

Motivația este considerată cea mai importantă componentă a creativității. Unele teorii s-au axat mai mult pe rolul intrinsec al motivației și pe modalitățile prin care motivația intrinsecă poate fi intensificată la locul de muncă. În consecință, „s-au găsit atât de multe argumente în favoarea motivației intrinseci, încât s-a conturat *Principiul Motivației Intrinseci al Creativității*: oamenii vor fi mai creativi când se simt motivați în primul rând de interes, satisfacție și provocarea muncii în sine – și nu de presiuni externe (cazul motivației extrinseci)” (Adams K., 2006 apud Amabile T., 1992). Cercetările întreprinse de-a lungul timpului au demonstrat că motivația intrinsecă influențează dezvoltarea creativității, în vreme ce motivația extrinsecă contribuie la frânarea acesteia. Persoanele motivate extrinsec, prin recompense materiale sau bani, aleg calea cea mai scurtă în rezolvarea problemelor pentru obținerea cât mai rapidă a recompenselor. Spre deosebire de acestea, persoanele motivate intrinsec explorează mai multe căi sau alternative, luându-le mai mult timp să ia o decizie. Cu toate acestea, cele două tipuri de motivare joacă roluri diferite în etape diferite ale procesului creativ. Astfel, motivația intrinsecă este mai importantă în cazul în care accentul este pus pe noutate. Dacă acesta este concentrat mai mult pe persistență, motivația extrinsecă este cea care are un rol mai important.

Procesul de creativitate în turism

Într-o întreprindere turistică, procesul de creativitate nu se desfășoară linear; de regulă, acesta se concretizează în patru etape succesive, și anume: *căutarea instinctivă, intuiția, conștientizarea și definirea logică a noilor idei*.

În faza *căutării instinctive*, procesul de căutare a noilor idei se plasează încă în sfera subconștientului, fără a avea conturul unui scop definit.

A doua fază, *intuiția*, constituie punctul de legătură între conștient și subconștient, în această fază se conturează interferențele diverselor forțe ale mediului și sunt sesizate

² Cf. Adams K., 2006

conexiunile ce determină aceste interferențe. Intuiția, cu timpul, se va transforma într-o idee novatoare, dacă este aplicabilă profilului de activitate al întreprinderii turistice.

Conștientizarea este cea de a treia fază a procesului de creație, care urmărește trierea ideilor, eliminarea celor ce nu-și găsesc aplicabilitate în întreprinderea turistică și reținerea, în scopul de a fi analizate, a acelor idei care se dovedesc utile pentru conceperea unui nou produs turistic, a unui serviciu nou sau a unui procedeu mai eficient de prestare a serviciilor.

Definirea logică a noilor idei urmărește, în final, transformarea lor în procese operaționale, asociate cu analiza aspectelor economice necesare implementării lor (posibilitățile și costurile de implementare, estimarea avantajelor etc).

Inovația și variabilele care o influențează

Schumpeter a fost unul dintre pionierii teoriei inovației. El definește inovația sub forma de „noi căi de a face lucruri sau, mai bine, combinații unice ale factorilor de producție” și le plasează în centrul muncii depuse de un întreprinzător. (Ottenbacher M. & Gnoth J., 2005, 206). Schumpeter (Heilbroner R., 2005, 340 apud Schumpeter, 1947) spunea că persoana care introduce schimbări în viața economică este reprezentat al unei alte clase sau, mai corect spus, al unui alt grup, pentru că inovatorii nu se recrutează neapărat dintr-o clasă socială anume.

Potrivit lui Peter Drucker, inovația ar trebui văzută și implementată ca o oportunitate care se materializează sub forma unui produs sau serviciu nou ori diferit. Mai mult decât atât, inovația poate fi o idee, o practică, un proces sau un produs care transformă o idee propusă drept soluție într-o aplicație ce este percepută ca nou de către un individ. (Ottenbacher M. & Gnoth J., 2005, 206)

Literatura de specialitate propune și o posibilă schiță taxonomică a inovațiilor. Se pleacă astfel de la *inovațiile veritabile* – servicii complet noi pe o piață complet nouă – și, pe o cale descendentă, se poate ajunge până la *modificări relativ minore aduse unor servicii deja existente*. În cazul ultimelor poate fi vorba de simpla adaptare a unui serviciu ospitalier existent (ca de exemplu, în cazul hotelurilor, înlocuirea cheilor, ca mijloc de acces în camere, cu cartele magnetice) sau poate fi vorba de sporire a valorii prin noi facilități auxiliare (apartamente la cheie, ca alternativă la camerele clasice de hotel, pentru șederi de scurtă durată).

Întrucât inovația se poate materializa în diverse forme, o altă clasificare a lor poate fi următoarea (Băcanu B., 2009, 248):

- *inovația incrementală* – constă în adăugarea unor noi caracteristici elementelor existente, în crearea unor extensii pentru familii de produse și servicii sau în transformarea unor procese, de regulă, pentru eficientizarea lor cu impact asupra prețului; aceasta nu este posibilă pentru firmele mici.

- *inovația radicală* – este efectul unei idei care se materializează într-o invenție sau model neașteptat și este dezvoltată pe scară largă într-un mediu favorizant prin lipsa unor reacții de imitare; poate apărea și în firmele mici, dar acestea sunt mai vulnerabile la imitare de către firmele mari sau chiar furt, de aceea este recomandabil ca maturizarea lor să se facă sub tutela unor organizații mari.

Inovația sistemică la nivelul firmelor antreprenoriale are în vedere supravegherea permanentă a surselor interne și externe de inovații.

Sursele interne devin vizibile în primul rând angajaților și reprezintă „simptomele schimbărilor care au avut deja loc sau se pot produce în viitorul imediat cu un efort minim. Acestea includ (Ciobanu I., Ciulu R., 2005, 122 apud Băcanu B., 1997):

- *neprevăzutul* – se referă la succesul neașteptat, eșecul neașteptat și evenimentul neașteptat din exterior;
- *incongruența* – discrepanța dintre realitatea în fapt și percepția realității;
- *necesitatea procesului* – face referire la veriga lipsă din structura sectorului sau din structura pieței;

Sursele externe se referă la transformările care au loc în afara firmei sau a sectorului respectiv și se împart în trei categorii majore:

- evoluții demografice;
- schimbări în receptivitate, dispoziție și înțelegere;
- apariția unor noi cunoștințe, atât științifice cât și neștiințifice.

În ceea ce privește resursele firmei, procesul inovării amestecă resursele interne și externe ale firmei, făcând neclare limitele acestora.

Referitor la resursele interne, mai multe studii au arătat că inovarea este înainte de toate un act antreprenorial care își găsește originea în voința direcțiunii de a se distinge de concurență și de a aloca timp și resurse pentru inovare, mergând până la stimularea creativității angajaților pe care o asociază cu schimbarea.

Resursele interne sunt adesea completate de resursele externe, ținând cont de capacitățile limitate ale întreprinderilor. Se spune că întreprinderile mici recurg mai frecvent decât întreprinderile mari la centre de cercetări externe sau organisme publice care susțin inovarea (de exemplu, centrele de informare și inovare a Comisiei Europene, centrele de cercetare în inovare și tehnologii din Franța, etc). (Julien P. A., 2003, 159)

Aceste organisme aduc de asemenea o anumită cultură antreprenorială a inovării și a valorii în regiunile în care activează întreprinderile. Comportamentul câtorva întreprinderi dintr-o regiune poate antrena alte întreprinderi să inoveze și să încurajeze organismele suport să fie și mai inovatoare.

În figura de mai jos sunt prezentate elementele care favorizează inovarea; acestea se rezumă la patru variabile, cele mai importante fiind avantajele strategice (oportunitățile pieței) și competențele angajaților (legate de noile tehnologii, de formarea profesională, control și relaționare). Procesele decizionale și capacitățile organizaționale alături de alte resurse ale întreprinderii au o influență mai puțin semnificativă asupra inovării.

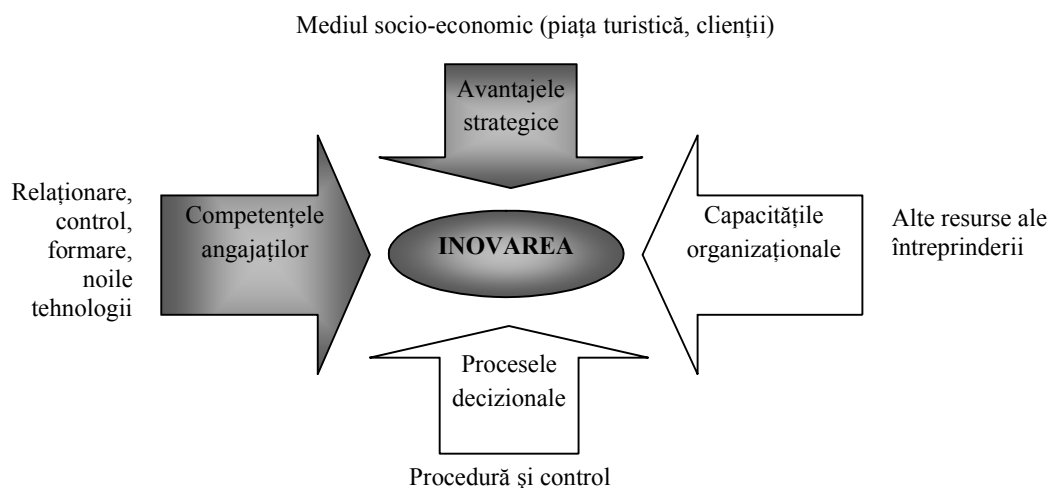


Figura 2. Principalele variabile care influențează inovarea

(Sursa: adaptat după Julien P.A., *Innovation et PME*, 2003)

Inovația, precum toate procesele colective presupune o cercetare regulată de informații despre evoluția pieței, despre tehnologii și concurență, mai ales în legătură cu rețele cu semnal slab.³

Inovarea în turism

În agitata industrie a ospitalității, lanțuri de întreprinderi și întreprinderi deopotrivă sunt mereu forțate să caute mijloace de îmbunătățire a calității și a reputației, minimizând costurile și crescând vânzările și profitul. Și, alături de aceste provocări, există și o competiție strânsă, între actorii industriei hoteliere, inovări tehnologice și variațiile pe care le cunosc nevoile consumatorilor. Una dintre abordările pentru îmbunătățirea calității și reputației firmei este prin inovare sau capacitatea de a dezvolta și lansa servicii ospitaliere noi și de calitate. Precum în producția de bunuri, noile produse reprezintă o resursă importantă de supraviețuire și dezvoltare pentru industria serviciilor. (Ottenbacher M. & Gnoth J., 2005, 205) În această privință, dezvoltarea inovațiilor a devenit o armă strategică atât pentru lanțurile ospitaliere de succes cât și pentru întreprinderile ospitaliere private. Pentru a dezvolta asemenea strategii manageriale, se urmărește de regulă percepția managerilor asupra a ceea ce constituie factori-cheie pentru dezvoltarea noilor servicii ospitaliere.

În ciuda importanței cruciale pe care o are abilitatea de a fi inovativ și de a dezvolta servicii noi, cunoștințele referitoare la căile reușite în inovație par a fi limitate. Limitate mai ales în industria serviciilor, unde lipsesc rapoarte detaliate referitoare la dezvoltarea de noi servicii, care să evedențieze succesele sau eșecurile serviciilor ospitaliere. Ca o consecință, managerii se bazează deseori pe propriul instinct, pe speculații sau pe propria lor experiență – limitată – când e vorba de a găsi cheia inovațiilor de succes. Din nefericire, rata eșecului în cazul noilor servicii este ridicată: în medie 4 din 10 noi servicii eșuează și nu există niciun motiv să credem că industria ospitalității scapă acestei statistici. Inovațiile din industria ospitalității sunt, în mare parte, intangibile prin natura lor. În consecință sunt dificil de monitorizat și evaluat ca frecvență, timp de execuție (eficiență) și contribuție în satisfacerea consumatorului și obținerea profitului (eficacitate).

Avem motive să credem că această industrie are nevoie de o mai bună înțelegere a factorilor care duc la performanța inovațiilor.

Măsurarea succesului inovațiilor în ospitalitate se realizează prin evaluarea a noi servicii și produse care este în mod frecvent bazată pe măsurarea financiară a performanței, ca de exemplu măsuri legate de venit și profit, precum volumul vânzărilor sau cota de piață. (Ottenbacher M. & Gnoth J., 2005, 208)

Managerii susțin că unul dintre aspectele cele mai sensibile în dezvoltarea noilor servicii în sectorul ospitalității este cel referitor la angajați. Adevărate barometre în evaluarea gradului de satisfacere a consumatorului, ei nu reprezintă elemente exclusiv pasive. Venind în contact direct cu clienții, ei pot deveni la rândul-le surse de idei în inovare și chiar propune inovații de întâmpinare a unor potențiale noi dorințe din partea consumatorilor de servicii.

Studiile efectuate până în prezent au evidențiat alte beneficii indirecte ale inovațiilor, cum ar fi îmbunătățirea imaginii, o mai bună fidelizare a clienților, dar și abilitatea de a atrage clienți noi. Satisfacerea consumatorului constituie un indicator fundamental pentru evaluarea succesului unei întreprinderi. Consumatorii satisfăcuți sunt “bunuri” care asigură, în viitor, un flux de numerar regulat pentru afacere. O creștere a ratei loialității consumatorilor cu 5 %

³ Rețelele cu semnal slab sunt cele cu care antreprenorul face rareori afaceri, dar care reprezintă o sursă importantă de informații.

poate duce la sporirea profitului cu cel puțin 100% deoarece consumatorii mulțumiți cumpără produsele mai des și în cantități mai mari. Astfel de consumatori sunt mai puțin sensibili la preț și tind să cheltuiască mai mult pe produsele deja încercate și testate. (Rahman Z., 2004, 426) Managerii hotelurilor afirmă că măsurile financiare, ca de exemplu profitul sau totalul vânzărilor sunt folosite ca evaluare primară a noilor servicii, în timp ce satisfacerea consumatorului este la rândul său o unitate de măsură importantă în aprecierea succesului în industria ospitalității. În același context nu poate fi trecută cu vederea nici importanța angajatului în dezvoltarea noilor servicii.

Mai sus s-a vorbit despre unul dintre beneficiile aduse de inovare turismului. Un alt beneficiu ar fi dezvoltarea competitivității întreprinderilor sau a destinațiilor turistice. Definită ca fiind „gradul în care o națiune, în condiții de piață liberă și onestă, poate să producă bunuri și servicii care să treacă proba piețelor internaționale, reușind în același timp să mențină și să sporească venitul real al cetățenilor săi (Kotler Ph., 2001, 232), competitivitatea este deci o provocare care se aplică nu numai în cazul națiunilor ci și al tuturor regiunilor și orașelor/stațiunilor din lume.

Firmele de turism trebuie să fie conștiente de faptul că se află, la ora actuală, pe piețe concurențiale puternice, și trebuie să găsească acele elemente care să conducă nu numai la obținere unor beneficii economice ci și la diferențierea față de concurenți și adaptarea la nevoile consumatorului. În acest sens competitivitatea în turism poate fi definită ca fiind „capacitatea de a face față unei concurențe într-o manieră eficientă și rentabilă pe piața turistică.” (Băbăiță C. et al., 2009)

Trebuie însă subliniat faptul că competitivitatea întreprinderilor turistice depinde de *spiritul inovator* care domnește în ele. Fără angajați creativi și motivați intrinsec, cum s-a arătat mai sus, o întreprindere turistică nu poate fi competitivă, și mai presus de toate, nu va putea face față noilor tendințe ale pieței, nu va putea satisface dorințele din ce în ce mai sofisticate ale clienților.

Inovarea strategică

Inovarea strategică este termenul folosit în literatura de specialitate pentru a exprima combinația dintre *inovare* și *strategie*.

Bazându-ne pe literatura de specialitate putem da următoarea definiție: inovarea strategică reprezintă reutilizarea unor modele fundamentale de afaceri și remodelarea piețelor existente (prin încălcarea regulilor și schimbând natura competiției) pentru a obține valori îmbunătățite pentru consumator și dezvoltări masive pentru companii.

În ultima decadă s-a simțit nevoia urgentă a unei cercetări solide pentru înțelegerea viitoare a strategiei și inovației, atât la nivel educativ cât și la nivel managerial. Totuși, cele mai relevante cercetări s-au concentrat fie pe strategie (și procesul de planificare strategică), fie pe inovare (și procesul dezvoltării unui nou produs). De aceea, strategia și inovarea și-au dezvoltat școli de gândire separate. În acest context, în timp ce strategia și planificarea s-au focalizat pe bresle și niveluri de afaceri, inovarea s-a focalizat în principal pe nivele de produs. Strategiile au fost aplicate produselor la fel de rar precum au fost aplicate inovațiile afacerilor. Numai recent, cercetătorii au început să provoace gândirea tradiționalistă și să combine inovarea și strategia.

Serviciile turistice și inovarea

Serviciile reprezintă activități, beneficii sau utilități care sunt oferite pe piață sau prestate în asociere cu vânzarea unui bun material.” (cf AMA)

Serviciile turistice reprezintă diversificarea agrementului tradițional pentru sporirea atractivității manifestărilor turistice, prin conceperea unor vacanțe turistice cu posibilități multiple de desfășurare a unei odihne active: sportive, culturale, artistice, stimularea unor pasiuni etc.

De-a lungul timpului, serviciilor le-au fost atribuite diverse caracteristici, dar patru dintre ele prezintă o importanță deosebită, și anume: intangibilitatea, inseparabilitatea, variabilitatea și perisabilitatea. (Jivan A., 2006, 50)

Pornind de la aceste particularități ale serviciilor, putem afirma că într-o strategie de inovare, un rol esențial îl are caracteristica *variabilitate*, care se referă la faptul că serviciile nu sunt prestate în mod identic fiecărui client, depinzând și de cine, unde și când le prestează. Variabilitatea este determinată de complexitatea serviciilor, a factorilor lor și rezultă din imposibilitatea repetării acestora, în mod identic de la o prestație la alta, deoarece ele depind de o multitudine de elemente. Variabilitatea are influențe deosebite asupra calității serviciilor, făcând dificilă asigurarea și standardizarea lor, iar imaginea, părerea, au un rol capital.

Variabilitatea unui serviciu poate fi influențată de inovare în măsura în care angajatul aflat în legătură directă cu clientul modifică ad-hoc serviciul oferit, adaptându-l nevoii sau cerințelor clientului respectiv.

Perfecționarea și diversificarea serviciilor reprezintă preocupări permanente ale prestatorilor și au ca obiectiv adaptarea activității la cerințele tot mai variate ca preț, grad de confort, modalități de găzduire – rezultat al creșterii circulației turistice și al sporirii exigențelor consumatorilor.

Studiu de caz – Potențialul inovator al angajaților și inovarea în cadrul hotelului Parc 3*

Hotelul Parc este amplasat în stațiunea balneo-climaterică Buziaș, renumită pentru proprietățile curative ale apelor minerale. Odată cu trecerea timpului și lipsa de interes a investitorilor față de această stațiune, prestigiul ei de altădată a decăzut, stațiunea neavând o imagine favorabilă în ochii turiștilor, urmărindu-se îmbunătățirea acestora odată cu realizarea unor investiții masive în renovarea hotelului Parc, și construcția unui ștrand cu apă minerală carbogazoasă, unic în Europa.

Inovarea în cazul hotelului Parc s-a realizat în două direcții, și anume:

1) a vizat îmbunătățirea condițiilor de cazare prin renovare pentru că este vorba de un hotel vechi;

2) îmbunătățirea valorii oferite consumatorilor în scopul creșterii gradului de satisfacție al consumatorilor prin focalizarea pe motivațiile angajaților.

Înainte de renovarea din 2006-2007 hotelul era clasificat la 2* și nu avea posibilitatea oferirii unor servicii de calitate ridicată. Hotelul se prezenta astfel: finisajele interioare erau realizate din zugrăveli simple pe tencuială, mochete în camere și pe holuri, iar în băi mozaic și faianță pe pereți.

Din anul 2006 hotelul a început procesul de modernizare și renovare, scopul principal fiind obținerea clasificării de 3 stele pentru întreaga capacitate de cazare, la sfârșitul anului 2007.

Trecerea de la 3* la 4* nu presupune doar îmbunătățirea structurii fizice a hotelului, ci se bazează în principal pe diferențierea serviciilor oferite. Inovarea produselor turistice se face prin generarea de idei care pot avea diferite surse.

Una din principalele surse de informare în procesul de inovare sunt *angajații*. Având în vedere că personalul unității joacă un rol determinant în asigurarea calității serviciilor, fiind cel care intră în contact direct cu clientela, acesta trebuie responsabilizat și motivat pentru participarea sa activă la îmbunătățirea calității. Deoarece vin în contact direct cu clienții, ei

pot deveni surse de idei în inovare și chiar propune inovații de întâmpinare a unor potențiale noi dorințe din partea consumatorilor de servicii. Prin cursuri de formare și perfecționare se pot dezvolta capacitățile de gestionare a relațiilor cu clienții.

Volumul și calitatea activității turistice depind de încadrarea personalului, respectiv de numărul lucrătorilor și de nivelul lor de muncă și calificare, de corespondența între caracteristicile pregătirii forței de muncă și funcțiile îndeplinite, de profesionalismul și promptitudinea în exercitarea atribuțiilor.

Datorită faptului că personalul unității turistice reprezintă principala sursă de realizare a inovării, din cauza interacțiunii directe cu turiștii este necesară aflarea părerilor acestora, și totodată analiza formele de motivare care îi determină să se implice în procesul de inovare. Această interogare se face prin aplicarea unui chestionar prin care se urmărește identificarea mai multor aspecte dintre care amintim: care este vechimea angajaților în muncă, satisfacția acestora privind cariera, și mai ales ce anume îi motivează.

Metoda de cercetare folosită s-a bazat pe ancheta tip chestionar. Chestionarul a fost aplicat la 70 de angajați ai hotelului, în urma acestuia urmărindu-se evidențierea potențialului inovator al angajaților prin motivațiile acestora.

Un indicator destul de important pentru evidențierea proceselor de creativitate și inovare din întreprinderile turistice îl constituie vârsta angajaților. În Figura 3 este evidențiat acest aspect.

Se poate observa faptul că, în proporție de 40%, media de vârstă a angajaților este cuprinsă în intervalul 26-35 de ani. O proporție 25% dintre angajați are vârsta cuprinsă între 36-45 de ani, iar o altă proporție tot de 25% are vârsta sub 25%. Numai 10% dintre angajați au vârsta cuprinsă între 46-55 de ani. Ținând cont de aceste date, managerii pot considera că au un potențial de resurse umane care poate fi valorificat și motivat pentru obținerea unui maxim de eficiență. Totodată, ponderea ridicată a angajaților cu vârsta cuprinsă între 26-35 de ani, dar și a angajaților cu vârsta sub 25 de ani, adică 40, respectiv 25%, poate fi considerată un punct forte deoarece această categorie de personal este mai familiarizată cu noile tehnologii, utilizarea Internetului și a programelor specifice domeniului hotelier, hotelul Parc dispunând chiar de un sistem de rezervări online.

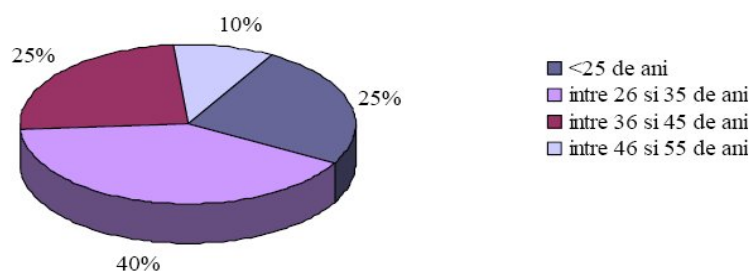


Figura 3. Structura pe vârstă a angajaților

În graficul de mai jos sunt ilustrate datele referitoare la vechimea angajaților în organizație.

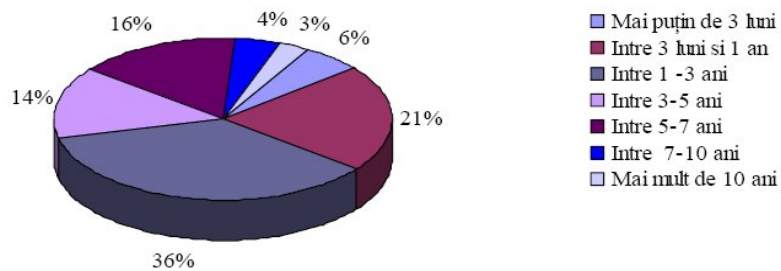


Figura 4. Structura angajaților în funcție de vechime

Din figura de mai sus se poate observa faptul că majoritatea angajaților, în proporție de 36% au o vechime în organizație cuprinsă între 1-3 ani, în timp ce 14% dintre aceștia au o vechime cuprinsă între 3-5 ani. În procent de 16% sunt angajații cu o vechime cuprinsă între 5-7 ani. Astfel, cumulativ, cele 3 categorii, reprezintă 66% din numărul total al angajaților supuși studiului. Angajații cu o vechime ce se apropie de 10 ani reprezintă 7% din total, iar angajații cu vechime de mai puțin de 3 luni până la 1 an reprezintă 27% din numărul total de angajați chestionați. Un procent crescut de angajați, și anume 73% au o vechime în hotel cuprinsă între 1-10 ani, ceea ce indică faptul că managerii pun accent pe motivarea personalului, pe formarea și calificarea personalului deja existent, și nu pe înlocuirea acestuia. Acest lucru poate duce la îmbunătățirea calității serviciilor oferite, dar și la formarea unor relații mai cooperante între angajați sau între angajați și conducere.

Un alt aspect important care contribuie la îmbunătățirea proceselor de inovare și creativitate în cadrul unui hotel, îl reprezintă interacțiunea dintre prestatorul de servicii și client. Întrucât angajatul este cel care intră în contact direct cu clientul, trebuie văzut care sunt principalele activități în care această interacțiune este mai mare. Astfel, în figura de mai jos sunt ilustrate domeniile de activitate ale personalului din hotel.

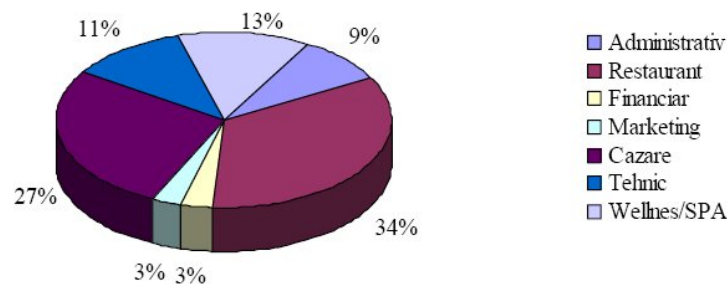


Figura 5. Structura angajaților pe activități desfășurate

Se poate observa că principalele activități ale personalului sunt în restaurant/servire, în procent de 34%, în cazare, unde își desfășoară activitatea 27% dintre angajați, în baza de tratament a hotelului, unde activează 13% din angajați și în serviciul tehnic, 11% dintre angajați. Astfel, 85% dintre angajați sunt implicați direct în producție, restul de 15% fiind format din personalul indirect productiv și anume personalul administrativ, financiar și din marketing. De aici putem trage concluzia că cei care se ocupă de confortul turiștilor reprezintă o parte importantă a resurselor umane și sperăm că trebuie să își orienteze managerii atenția când vine vorba de implementarea unor inovații, de luarea anumitor decizii care țin de buna organizare a activității. Totodată este importantă solicitarea părerilor, ideilor acestor angajați

în ceea ce privește realizarea demersurilor de îmbunătățire a serviciilor oferite în vederea satisfacerii nevoilor clienților, sau adaptării la aceste nevoi deoarece ei sunt cei care interacționează direct cu clienții, cei care promovează cultura organizațională.

Un alt aspect pe care trebuie să îl aibă în vedere managerii îl reprezintă satisfacția angajaților privind cariera. Desigur, acesta este un indicator important deoarece poate avea o influență benefică în implicarea angajatului în inovarea serviciilor. În urma prelucrării datelor, s-au obținut rezultatele prezentate în graficul de mai jos:

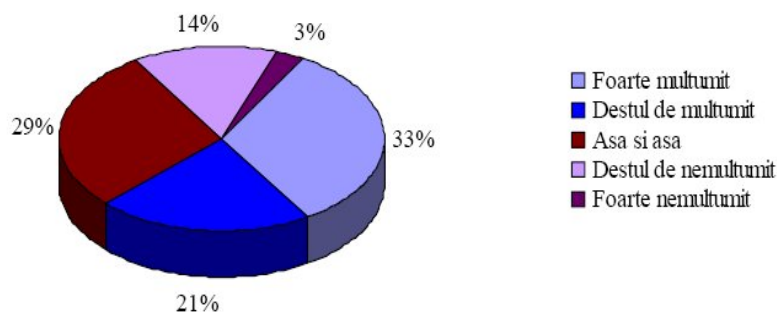


Figura 6. Satisfacția angajaților privind cariera

Din graficul de mai sus, se poate observa că majoritatea angajaților, în proporție de 33%, se declară foarte mulțumiți de cariera lor, ceea ce înseamnă că managerii acordă importanță angajaților creându-le condiții de lucru pe deplin satisfăcătoare. Totodată managerii le pot oferi angajaților și posibilitatea de a-și îmbunătăți cunoștințele din domeniu și nu numai, prin organizarea unor training-uri sau team-building-uri, putând avea astfel certitudinea de o implicare activă a angajaților și în procesele de creativitate și inovare. Cu toate că majoritatea angajaților, 54%, sunt foarte mulțumiți sau destul de mulțumiți de carieră, managerii hotelului trebuie să acorde o mai mare atenție angajaților relativ mulțumiți și foarte nemulțumiți, care sunt în proporție de 46%. În primă fază trebuie analizate cauzele care i-au făcut pe acești angajați să se declare nemulțumiți de cariera lor și luate anumite măsuri care să stimuleze interesul acestora față de carieră.

Pentru a determina care sunt principalele motivații ale angajaților și ce așteaptă ei de la manageri, angajații a trebuit să atribuie un coeficient de importanță mai multor factori motivaționali. Răspunsurile lor au fost centralizate în Tabelul 1.

ATRIBUTE	Foarte important	Important	Puțin important	Lipsit de importanță	Punctaj acordat
Salariul	40	26	4	0	1,46
Posibilitatea dezvoltării profesionale	25	27	12	6	0,76
Prestigiul unității turistice	14	26	18	12	0,17
Interacțiunea și comunicarea	32	16	12	10	0,69
Recompensarea performanțelor	35	16	12	7	0,86
Dobândirea de cunoștințe noi	19	22	12	17	0,20
Oferirea de traininguri	27	17	16	10	0,50
Toleranța greșelilor	12	19	15	24	-0,29
Implicarea personală	21	18	14	17	0,17
Punctaj final					0,50

Tabelul 1. Importanța factorilor motivaționali pentru angajații hotelului Parc

Pe baza răspunsurilor respondenților s-a calculat un anumit punctaj pentru fiecare motivație în parte. Punctajul a fost calculat pe baza mediei ponderate, atribuind fiecărei aprecieri a respondenților o anumită valoare, astfel: foarte important=2 , important=1, puțin important= -1, lipsit de importanță = -2.

În urma analizării punctajelor obținute putem observa că salariul este factorul principal de motivare obținând un punctaj de 1,46 mult peste celelalte metode de motivare. Toleranța față de greșelile angajaților este considerată de aceștia cel mai puțin importantă, obținând un punctaj negativ. O importanță mare este acordată recompensării performanțelor obținând un punctaj de 0,86, dar și existenței unei comunicări active între angajați și manageri, obținându-se un punctaj de 0,69.

Pe baza punctajelor obținute pentru fiecare factor motivațional în parte, putem calcula prin media aritmetică un punctaj final care să ne indice importanța acordată motivării în general de către angajați. Punctajul final de 0,50 presupune o importanță crescută acordată de angajați motivării și analizează beneficiile acordate de firmă și din acest punct de vedere.

Managerii trebuie să acorde o importanță deosebită opiniilor angajaților cu privire la serviciile oferite de hotel pentru că aceștia intră în contact cu clientul și știu care sunt criteriile de analiză a acestora.

Putem observa că dintre cele 9 categorii de motivații care au trebuit ordonate în funcție de importanță, două erau motivații extrinseci și anume salariul și recompensarea performanțelor, celelalte fiind motivații intrinseci. Punctajele cele mai mari au fost obținute de motivațiile extrinseci, 1,46 respectiv 0,86. Acest aspect poate reflecta fie faptul că angajații nu sunt mulțumiți de salariile lor, fie că se așteaptă în permanență să fie răsplătiți pentru efortul depus în îndeplinirea sarcinilor de lucru. Totuși, punctaje importante au obținut și factori precum posibilitatea dezvoltării profesionale (0,76 de puncte) și interacțiunea și comunicarea (0,69 de puncte), ceea ce ne face să credem că angajații sunt interesați să comunice cu

managerii lor. De asemenea, angajații au deschidere în ceea ce privește dezvoltarea lor profesională și ar participa la trainiguri care le-ar putea îmbogăți cunoștințele în domeniu.

În concluzie, putem spune că angajații sunt deschiși în ceea ce privește implicarea în procesul de inovare și îmbunătățirea activității din hotel prin aportul de idei noi, prin exersarea creativității.

Concluzii

Toate companiile din industria ospitalității trebuie să analizeze în permanență tendințele de pe piața turistică și să-și dezvolte un program corespunzător de dezvoltare de noi produse. Constatăm însă că, deoarece costurile pe care le implică conceperea și implementarea unor noi produse înregistrează creșteri, numeroase firme preferă să achiziționeze mărci existente, decât să creeze unele noi.

Beneficiile inovării serviciilor sunt aparente. Ceea ce nu este clar e felul în care managerii trebuie să decidă ce inovație să implementeze. În unele cazuri, inovarea serviciilor este făcută doar pentru a menține cota de piață curentă a firmei.

În studiul de caz realizat este evidențiată importanța inovației în cazul îmbunătățirii serviciilor oferite în cadrul hotelului Parc, mai ales din perspectiva angajaților și a motivațiilor acestora. În cazul hotelului Parc au fost evaluați indicatorii referitori la satisfacția angajaților în cariera aleasă, la ce anume motivează salariații, cu scopul de a încerca evidențierea faptului că un angajat mulțumit și satisfăcut de cariera sa este întotdeauna o sursă sigură de inovare în întreprindere.

În concluzie, inovațiile pot duce la diferențierea serviciilor și aduce totodată profit. Dar, este important ca managerii să implementeze inovații care nu sunt doar dorite de consumatori sau angajați, dar care sunt totodată benefice economic firmei.

Bibliografie

1. ADAMS, Karlyn: "The sources of innovation and creativity", National Center on Education and the Economy, 2006 – articol disponibil la URL http://www.skillscommission.org/pdf/commissioned_papers/Sources%20of%20Innovation%20and%20Creativity.pdf (pagină consultată la 5 Mai 2010).
2. BĂBĂIȚĂ, Carmen; ISPAS, Andreia; NAGY, Andrea; ISTODOR, Daniela: "Competitiveness and sustainable development of wellness tourism destinations, (Competitivitatea și dezvoltarea sustenabilă a destinațiilor turistice balneare)", *The 7th International Symposium of The Romanian Regional Science Association*, Faculty of Science Departament of Ecomics, North University, Baia Mare, 2009.
3. BĂCANU, Bogdan: *Managementul strategic în turism. Concepte și studii de caz*, Editura Polirom, Iași, 2009.
4. BĂLOIU, Liviu Mihail; FRĂSINEANU, Ioan: *Inovarea în economie*, Editura Economică, București, 2004.
5. CIOBANU, Ioan; CIULU, Ruxandra: *Strategiile competitive ale firmei*, Editura Polirom, Iași, 2005.
6. HEILBRONER, Robert: *Filozofii lucrurilor pământești. Viețile, epocile și doctrinele marilor economiști*, Editura Humanitas, București, 2005.
7. JIVAN, Alexandru; FRUJA, Ioan: *Economia serviciilor*, Editura Mirton, Timișoara, 2006.
8. JULIEN, Pierre-André: „Innovation et PME”, *Encyclopédie de l'innovation*, pp. 153-166 Editura Economica, Paris, 2003.
9. KOTLER, Phillip: *Marketingul locurilor*, Editura Teora, București, 2001.

10. OTTENBACHER, Michael; GNOTH, Juergen: "How to Develop Successful Hospitality Innovation", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 46, nr. 2, 2005 – articol consultat prin intermediul Sage Journals online.
11. RAHMAN, Zillur: "Developing customer oriented service: a case study", *Managing Service Quality*, vol. 14, nr. 5, p. 426-435, 2004.
12. SMITH, Robert; YANG, Xiaoging: "Towards a General Theory of Creativity in Advertising", *Marketing Theory*, vol. 4, nr. 2, 2004 – articol consultat prin intermediul Sage Journals online.