

ABORDĂRI TEORETICE PRIVIND PRACTICA MANAGEMENTULUI INOVĂRII ÎN TURISM

Andrea NAGY
Universitatea de Vest din Timișoara
Facultatea de Economie și de Administrare a Afacerilor
Timișoara, România
andreanagy86@yahoo.fr

Abstract

In a dynamic and continually changing business environment, innovation plays a vital role in enterprise or organization development. That is primarily because innovation offers the possibility of increasing profit and obtaining competitive advantage. Furthermore, it is known that a firms' competitiveness consists in its innovativeness. Innovation in tourism is different from production innovation due to the particularities of tourism products, mostly because in tourism one cannot separate the product from the production process, which means that the product itself is the process. To product particularities – intangibility, inseparability, heterogeneity, perishability, there can be added the particularities of tourism industry such as seasonality, imitation and orientation towards competitiveness. Therefore, the aim of this paper is to review the field literature, both theoretically and practically. There will be analyzed aspects pertaining to defining innovation, its typologies, its implementation and there will be presented some world wide innovation models in tourism.

Cuvinte cheie: Tourism, innovation, typology, innovation management, innovation models.

1. DEFINIREA CONCEPTULUI DE INOVARE

Termenul de inovare a fost introdus în literatura economică de către Joseph Alois Schumpeter, fiind definit de acesta ca *asamblarea unei noi funcții de producție, întrucât aceasta acoperă cazul unui nou produs, al unei noi forme de organizare sau de deschidere a unor noi piețe* [1]. O altă

definiție dată inovării de către Schumpeter spune că *inovarea combină factorii într-un nou mod sau constă în ducerea la bun sfârșit a noilor combinații* [1]. Pe baza definițiilor date de Schumpeter, s-a conturat o altă definiție, conform căreia inovarea este văzută sub forma a *noi căi de a face lucruri sau, mai bine, combinații unice ale factorilor de producție* [2].

Studiile lui Schumpeter despre inovare au fost continuate și de Peter Drucker, care consideră că inovarea *constă într-o căutare organizată și cu un scop bine definit de schimbare și în analiza sistematică a ocaziilor pe care aceste schimbări le-ar putea oferi inovației economice sau sociale* [3]. Potrivit lui Peter Drucker, inovarea ar trebui văzută și implementată ca o oportunitate care se materializează sub forma unui produs sau serviciu nou ori diferit. Mai mult decât atât, inovarea 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 nouă de către un individ [2].

Cu toate că la prima vedere avem tendința să spunem că definițiile de mai sus fac referire la inovarea care are loc în sectorul producției de bunuri, dacă le privim în profunzime, constatăm că ele sunt universal valabile, putând fi aplicate în toate sectoarele economiei și, deopotrivă, în sectorul terțiar, în care găsim și serviciile turistice. Totuși, trebuie să conștientizăm că ceea ce diferențiază inovarea în turism de cea din sfera producției este reprezentat de diferențele care există în produsele finite. Dacă în urma procesului de producție a unui produs avem de-a face cu un bun material, palpabil și stocabil, în urma procesului de producție a unui serviciu, lucrurile stau diferit întrucât serviciul este imaterial, intangibil și perisabil sau nestocabil. Pe lângă

aceste aspecte care diferențiază produsele de servicii, există o caracteristică aparte a serviciilor, și anume inseparabilitatea sau simultaneitatea producției și consumului. Această caracteristică face ca în procesul de inovare a serviciilor să poată fi implicat și clientul, ceea ce duce la îndeplinirea cât mai rapidă și mai aproape de realitate a dorințelor acestuia, și totodată la îmbunătățirea produselor sau serviciilor oferite de unitatea prestatoare.

2. TIPOLOGIA INOVĂRII

De-a lungul timpului s-au conturat mai multe criterii după care inovarea poate fi clasificată. Cel mai des folosit criteriu pentru a clasifica inovarea se referă la obiectul inovării [4]. Conform acestui criteriu, avem de-a face cu *inovarea de produs* și cu *inovarea de proces*.

Inovarea de produs constă în conceperea și lansarea pe piață a unui produs sau serviciu nou ori îmbunătățit, care să atragă atenția consumatorului și a cărui noutate să fie evidentă atât pentru producător sau prestator, cât și pentru consumatori. În turism, inovarea de produs poate fi reflectată prin apariția călătoriilor organizate, a unor noi servicii apărute odată cu dezvoltarea tehnologică, dezvoltarea programelor de fidelizare a consumatorilor sau prin punerea în practică a unor idei noi și diferite care vor fi prezentate în subsecțiunea 3.2.

Inovarea de proces constă în realizarea unor schimbări care vizează aspecte interne ale organizației care concură la creșterea performanței operațiunilor existente [5], aspecte care se referă la folosirea tehnologiilor noi sau îmbunătățite ori la înlocuirea unei linii tehnologice vechi cu o alta nouă. Inovarea de proces în domeniul turismului este mult mai frecvent întâlnită și a început să apară odată cu dezvoltarea programelor informatice utilizate în domeniu. Utilizarea în marea majoritate a hotelurilor a programelor informatice pentru activitatea de recepție, sistemele de rezervări online – folosite de hoteluri, companii de transport aerian și rutier – reprezintă doar câteva dintre exemplele de inovare de proces.

Un alt criteriu clasifică inovarea în funcție de gradul de intensitate în *inovare de ruptură* și *inovare de adaptare* [4]. Inovarea de ruptură constă în oferirea unei soluții complet

noi pentru problema de rezolvat, iar inovarea de adaptare se referă la îmbunătățirea unor elemente dintr-o structură existentă. Aceste două tipuri pot fi identificate și în *inovarea radicală* și cea *incrementală*. *Inovarea 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 [6]. *Inovarea 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. În turism, cel mai des întâlnite sunt inovațiile incrementale, dar asta nu înseamnă că inovațiile radicale nu există în acest domeniu. Totodată, reacțiile de imitare sunt foarte frecvente în acest domeniu datorită prezenței consumatorului în procesul de producție.

Conform părerii altor autori, în literatura de specialitate s-au conturat patru mari categorii de inovare: de produs, de proces, organizaționale/manageriale și de piață [7]. Hjalager [5] identifică cinci mari categorii de inovare: inovare de produs, inovare de proces, inovare de management, inovare logistică și inovare instituțională. Inovarea de produs și cea de proces au fost tratate mai sus.

Inovarea în management, în viziunea lui Gary Hamel, este reprezentată de *orice practică de natură să modifice substanțial modul în care se desfășoară activitatea de management sau care schimbă într-un grad semnificativ practicile standard ale companiei* [8], astfel încât aceste schimbări să ducă la atingerea obiectivelor acesteia. Alți autori susțin că inovarea în management constă în elaborarea unor noi profiluri ale posturilor, stabilirea unor noi sisteme ierarhice, care deseori vin să sprijine noile produse sau servicii. Acest tip de inovare poate apărea prin *empowerment*, prin implicarea angajaților în luarea deciziilor, consultarea acestora sau oferirea unor oportunități de a participa la training-uri [5] [7].

Inovarea logistică include o reasamblare a legăturilor comerciale externe, care poate afecta poziția întreprinderii în lanțul valorilor [5]. În turism, astfel de inovații vizează apariția unor schimbări în lanțul de

distribuție, în canalele de distribuție sau apariția marketingul prin intermediul Internetului.

Inovarea instituțională nu ține de întreprinderea turistică în sine, ci se referă la o nouă structură organizațională sau un nou cadrul legislativ care reorientează și îmbunătățește în mod eficient afacerea [7]. De cele mai multe ori, inovațiile instituționale secționează sectoarele publice și private și stabilesc noi reguli ale jocului [5].

Toate aceste tipuri de inovare, prin natura lor, concură la dezvoltarea afacerii și la obținerea avantajului competitiv. În cazul companiilor care activează în sfera turismului, obținerea și păstrarea avantajului competitiv sunt limitate de particularitățile serviciilor și de vizibilitatea acestora, precum și de înclinația companiilor spre imitare. Imitarea însă, duce atât la frânarea competitivității companiei, cât și la frânarea inovațiilor.

3. INOVAREA ÎN TURISM

3.1. Modele de inovare în turism

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, evaluare care este în mod frecvent bazată pe măsurarea financiară a performanței, ca de exemplu indicatori legați de venit și profit, precum volumul vânzărilor sau cota de piață [2].

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.

În ultimul timp, în turism, s-a pus din ce în ce mai mult accent pe comportamentul inovativ al organizațiilor. Conform unei evaluări realizate de Boston Consulting Group cu privire la comportamentul inovativ al organizațiilor a rezultat următorul clasament al celor mai inovative companii globale din turism, reflectat în tabelul de mai jos:

Tabel 1. Cele mai inovative companii globale din turism

Firmele din turism în clasamentul general top 50 (menționate pentru „experiența unică oferită consumatorului”)	Clasament în turism (călătorie, turism și ospitalitate)
(17) Walt Disney Company	1. Marriott International
(28) Virgin Group	2. Hilton Hotels Group
(30) McDonald's	3. Virgin Group
(32) Starbucks Company	4. Starwood Hotels & Resort Worldwide
(37) Singapore Corporation	5. Walt Disney Company
(49) Southwest Airlines	

Sursa: Băcanu B., 2009: 249

Sub presiunea cerințelor pieței și provocărilor concurenței, de-a lungul timpului s-au dezvoltat mai multe modele de inovare, unul dintre acestea, cel mai cunoscut și mai des folosit în turism, fiind modelul Abernathy-Clark.

Bazat pe ideea schumpeteriană de „distrugere creativă”, modelul Abernathy-Clark clasifică inovațiile în două dimensiuni: intensitatea obsolescenței cunoștințelor subsecvente unei inovații și intensitatea schimbărilor angajamentelor industriale stimulate de inovații [5] [9]. Aplicarea modelului în industria turistică îi este atribuită lui Anne-Mette Hjalager [5]. Trebuie remarcat faptul că anumite concepte nu au același înțeles pentru toți autorii, lucru ce denotă că cercetarea în acest domeniu nu este încă matură.

În modelul elaborat de către Abernathy și Clark și adaptat pentru domeniul turismului de către Anne-Mette Hjalager, sunt ilustrate patru tipuri de inovații: obișnuite, de nișă, revoluționare și arhitecturale. Acest model este reprezentat în figura de mai jos. Axele sale verticale indică cunoștințele și competențele folosite pentru producerea serviciilor sau a produselor. Uneori vechile calificări și idei trebuie să fie înlocuite, alteori dezvoltarea structurilor deja existente este suficientă. Axele orizontale ale modelului indică dacă inovațiile specifice fac ca legăturile să fie învechite sau dacă converg spre consolidarea celor existente [9] (fig. 1).

Din modelul Abernathy-Clark reiese că inovațiile cel mai puțin radicale sunt cele obișnuite. Impactul acestora pe o perioadă mai mare de timp poate fi totuși considerabil. *„Inovațiile obișnuite sau incrementale sunt realizate prin competențele și relațiile existente, în unele exemple crește productivitatea, este îmbunătățită calitatea sau sunt oferite traininguri angajaților unui hotel.”* [10] În timp ce inovațiile de nișă, spre exemplu cooperarea cu un tour-operator, susțin noi forme de cooperare și nu pun accent pe competențe, inovațiile arhitecturale introduc noi structuri și redefinesc relațiile cu consumatorii și cu piețele existente [9].

Pornind de la acest model de inovare, fiecare firmă din domeniul turismului își poate adapta serviciile oferite, alegând sau combinând tipurile de inovare din model.

3.2. Practica inovării în turism

Cu toate că realizarea unei inovații în turism necesită un interval mai lung de timp și implică riscuri mai mari întrucât este foarte expusă la imitare, există întreprinderi turistice care sunt dispuse să își asume aceste riscuri și să depășească limitele inventivității.

Dezvoltarea infrastructurii a jucat un rol important în turism. Construirea rețelelor de căi ferate și a rețelelor de drumuri, precum și includerea automobilului și a avionului printre mijloacele de deplasare au revoluționat turismul.

Apariția, în anul 1841, a primului birou de voiaj înființat de Thomas Cook, având drept scop organizarea călătoriilor, poate fi considerată o inovare radicală în domeniul turismului. Aceasta a dus la dezvoltarea

turismului, având un impact major pe plan internațional în mai puțin de 15 ani de la lansarea ideii. Inovația lui Cook a avut, ceea ce Peter Drucker [3] numește, *succes neașteptat*. Exploatarea succesului neașteptat a dus la apariția și dezvoltarea călătoriilor organizate, care în zilele noastre par ceva firesc. Această descoperire a dus la diversificarea formelor de turism și la apariția unor noi unități de cazare, a căror diversitate a determinat necesitatea clasificării lor.

În zilele noastre, dinamica crescută din domeniul informațional a dus la implementarea, în sectorul turistic, a unor sisteme informatice care pot fi considerate, pentru turism, inovații radicale și totodată inovații de proces.

Marile lanțuri hoteliere vin cu idei și concepte menite să le aducă avantajul competitiv. Spre exemplu, lanțul hotelier Ritz-Carlton, proprietate a Four Seasons, a identificat o nevoie de asistență tehnologică a consumatorului iar pentru a întâmpina această nevoie, a fost creat postul de „compçierge”, pentru a oferi soluții clienților care se loveau de probleme informatice. Succesul acestei practici a dus la implementarea ei și în alte hoteluri ale Four Seasons, costurile reduse dovedindu-se în scurt timp invers proporționale nivelului de satisfacere a consumatorului cu atât mai mult cu cât angajații „compçierge” fac acum parte din staff-ul hotelului [11].

Un alt exemplu în domeniul inovării în turism îl reprezintă Marriott International [11]. A fost drept unul dintre campionii celei mai de succes implementări pentru a fi reușit să creeze o inițiativă la nivel internațional de dezvoltare a conducerii. Programul a inclus un set de tehnici și măsuri de competență menite să asiste managerii din vârful organizației în identificarea potențialilor lideri și în certificarea aptitudinilor necesare acestora pentru a dezvolta compania în viitor. Această practică a avut inițial menirea să atragă și să dezvolte talente de elită la nivelul organizației. Totodată, Marriott mai oferă și servicii de tipul *Select Services*, care se adresează în special femeilor de afaceri.

Dacă în cazul lanțului hotelier Ritz-Carlton avem de-a face cu inovarea de produs, în cazul lanțului Marriott International, inovarea cu care ne confruntăm este inovare în management întrucât presupune schimbarea viziunii și a modului

de abordare a angajaților – denumiți de compania hotelieră „asociați” – de către conducere.

Unele hoteluri preferă să își educe și să își implice clienții în programe de protecție a mediului înconjurător care vizează reciclarea, folosirea în cadrul hotelurilor a surselor de energie alternative sau utilizarea unor materiale reciclate în construcție sau renovare.

Apariția unui hotel de zero stele, în anul 2009 în Teufen, Elveția [12], este un alt exemplu de inovare în domeniul turismului. Hotelul, a cărui denumire este Null Stern Hotel (Hotel Zero Stele) este construit într-un fost buncăr nuclear, sub pământ, neavând ferestre sau priveliști fascinante. La recepția hotelului există ecrane care surprind ce se întâmplă în afara hotelului, paturile sunt second-hand, iar clienții, primesc la cazare o pereche de dopuri de urechi pentru a mai atenua disconfortul generat de zgomotul puternic al sistemului de ventilație [13]. Cu toate că în prezent hotelul este închis, întrucât proprietarii doresc relocarea acestuia mai aproape de mediul urban, inventarea acestui concept și dezvoltarea lui într-o idee de afacere reprezintă pentru industria turismului o inovație de produs radicală.

Alte produse turistice noi, precum hotelurile de gheață – primul a apărut în anul 1992, în Jukkasjärvi, Suedia – sau camerele de hotel amenajate în vârful copacilor sunt alte exemple de inovare a produselor turistice [13].

În turismul românesc, exploatarea unicității pe plan european a anumitor obiective turistice, precum Delta Dunării sau mănăstirile din nordul Moldovei, și totodată, includerea acestora în circuitele turistice, poate duce la apariția inovațiilor de produs.

Într-un studiu realizat recent în sfera inovării în turismul românesc pe piața hotelieră timișoreană care a vizat analiza climatului pentru inovare ca indicator al capacității hotelurilor de a deveni inovative [14], rezultatele obținute arată o tendință scăzută a hotelierilor de a se orienta către inovare. Studiul a constatat în aplicarea unor chestionare angajaților din hoteluri; au fost incluse în studiu 15 hoteluri, fiind chestionați 168 de angajați. Au fost vizate două mari direcții de cercetare în ceea ce privește inovarea: orientarea muncii angajaților spre inovare și consultarea angajaților în vederea

identificării problemelor. În urma analizării răspunsurilor angajaților, s-a ajuns la concluzia că munca angajaților este bazată pe sarcini de rutină și mai puțin pe creativitate și inovare, iar munca în echipă nu este încurajată, angajații având sarcini bine individualizate. Referitor la consultarea angajaților, managerii nu obișnuiesc să îi consulte în luarea deciziilor care vizează îmbunătățirea produselor și nici nu organizează întâlniri periodice cu privire la acest lucru.

CONCLUZII

Inovarea în cazul firmelor care activează în sectorul serviciilor turistice nu este un proces prestabilit și organizat, nu are etape precise, deseori constând în spontaneitatea cu care ideile dezvoltate în cadrul firmei întâlnesc nevoile reale ale consumatorilor. Din definițiile date inovării iese în evidență un element comun al acestora, și anume schimbarea. Schimbarea sau nevoia de schimbare sunt cele care duc la apariția inovațiilor și la lansarea pe piață a noilor produse sau servicii. Totodată, un alt factor important care contribuie la apariția inovațiilor din domeniul turismului este reprezentat de nevoile clienților. Dorința companiilor turistice de a atinge exigențele clienților duce, pe lângă dezvoltarea produselor și serviciilor oferite, la posibilitatea de a câștiga avantajul competitiv. Deținerea avantajului competitiv contribuie la creșterea profitului companiei și implicit la dezvoltarea acesteia.

Cu toate că, în opinia unor specialiști, inovarea în turism este dificil de realizat și de cuantificat, practicile de inovare utilizate în hotelurile prezentate nu doar au ajutat companiile să se dezvolte, ci au contribuit la creșterea competitivității acestora.

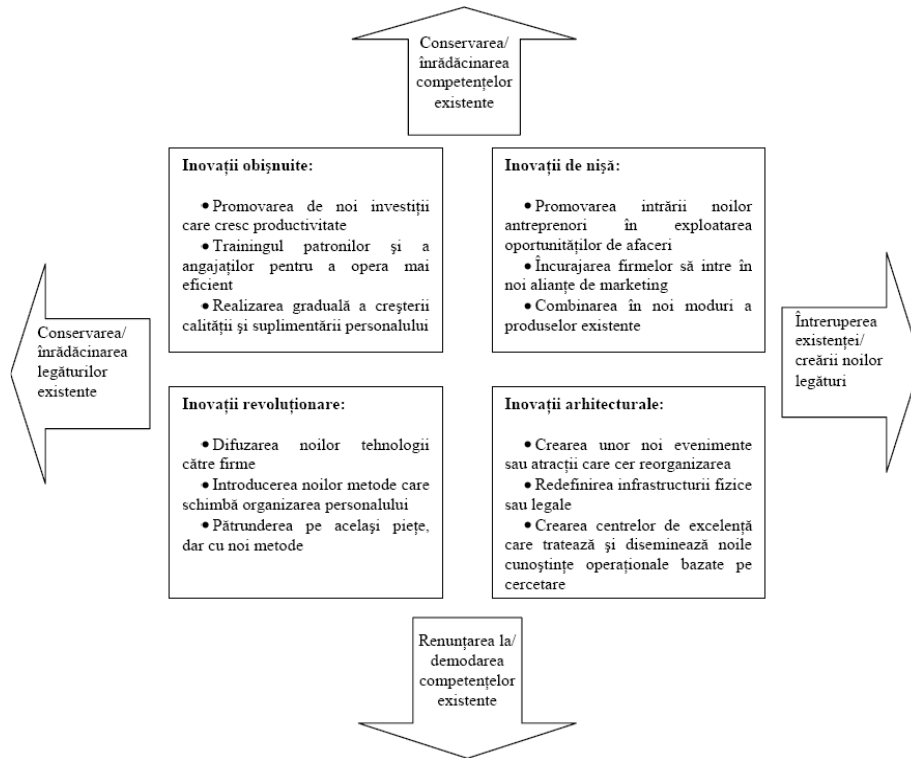
Menționare

Această lucrare a fost cofinanțată din Fondul Social European, prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, proiect numărul POSDRU/107/1.5/S/77213 „Doctorat pentru o carieră în cercetarea economică interdisciplinară la nivel european” .

Referințe bibliografice

- [1] SCHUMPETER, Joseph Alois (1939) *Business Cycles – A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, New York: McGraw-Hill Book Company.
- [2] OTTENBACHER, Michael; GNOTH, Juergen (2005) “How to Develop Successful Hospitality Innovation”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 46, no. 2.
- [3] DRUCKER, Peter (1993) *Inovația și Sistemul Antreprenorial – practică și principii*, București: Editura Enciclopedică.
- [4] BĂLOIU, Liviu Mihail (1995) *Managementul inovației – viitorul întreprinderii, întreprinderea viitorului*, București: Editura Eficient.
- [5] HJALAGER, Anne-Mette (2002) “Repairing innovation defectiveness in tourism”, *Tourism Management*, vol. 23, issue 5.
- [6] BĂCANU, Bogdan (2009) *Managementul strategic în turism. Concepte și studii de caz*, Iași: Editura Polirom.
- [7] HJALAGER, Anne-Mette (2010) “A review of innovation research in tourism”, *Tourism Management*, vol. 31, issue 1.
- [8] HAMEL, Gary; BREEN, Bill (2010) *Viitorul Managementului*, București: Editura Publica.
- [9] NORDIN, Sara (2003) *Tourism Clustering & Innovation – Paths to Economic Growth and Development*, Ostersund: European Tourism Research Institute.
- [10] WEIERMAIR, Klaus (2004) „Product improvement or innovation: What is the key to success in tourism?”, OECD, lucrare prezentată în cadrul conferinței Innovation and Growth in Tourism, 18-19 Septembrie 2003, Lugano, Elveția.
- [11] ENZ, Cathy; SIGUAW, Judy (2003) “Innovations in Hotel Practice”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 44.
- [12] www.null-stern-hotel.ch
- [13] www.innotour.com/innovationCases/
- [14] BĂBĂIȚĂ, Carmen; ȘIPOȘ, Gabriela; ISPAS, Andreia; NAGY, Andrea (2010) “Leadership style and culture for innovation in hotel industry”, *Selected Topics in Economy & Management Transformation*, vol. II, 5th WSEAS International Conference on Economy and Management Transformation (EMT ‘10), 24-26 Octombrie 2010, WSEAS Press.

Fig.1 Modelul Abernathy-Clark adaptat inovațiilor în turism



Sursa: Hjalager, 2002