

PARTICULARITĂȚILE MANAGEMENTULUI FIRMELOR DE TURISM ȘI SERVICII ȘI PRINCIPALELE TENDINȚE ÎN TURISMUL INTERN ȘI INTERNAȚIONAL

Preparator univ. **Simona BUTA**

Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava, România
Facultatea de Științe Economice și Administrație Publică

Abstract

Being the most important industry in the world, tourism is often seen as a salutary solution for helping the economic development of a country leading to an increase in the life standards. We try to define and to present shortly the main tendencies of the national and international tourism

The development of the tourism and activity of the firms of tourism can not be possible realised without a suitable projection system's management, what system presents a series of differences against traditional management, of industrial type

Key words: economic development, management, tourism.

JEL classification: D20, M10.

Derularea activităților turistice presupune o logistică dezvoltată, costisitoare, un complex de servicii specifice și, implicit, volum însemnat de resurse umane, toate acestea cu implicații multiple pe termen lung sub aspect economic, social, ecologic, etc. Un asemenea ansamblu de resurse și activități cu numeroase firme mici și mijlocii, cu deosebire în turismul românesc, impune cu necesitate o coordonare și un control pentru promovarea eficientă a produselor turistice atât pe piața internă și internațională cât și pentru protejarea turiștilor.

În managementul firmelor de turism și servicii, deosebit de importantă este orientarea acesteia spre eficiența externă și spre relațiile cu consumatorii. Eficiența internă, fără a fi neglijabilă, trebuie să fie integrată cu obiectivele eficienței și să contribuie la perceperea calității serviciului turistic de către consumator. În momentul în care preocupările interne devin preponderente în activitatea conducerii, crește și interesul față de costuri și productivitatea muncii, dar de cele mai multe ori, fără o preocupare simultană pentru creșterea calității, care va deveni un obiectiv secundar al firmei de turism și servicii.

Punctele cheie în industria hotelieră sunt personalul, alocarea resurselor și deciziilor de investiții, tot ceea ce privește costurile și organizarea internă a producției; asupra cererii se acționează cel mult prin flexibilitate, în scopul adaptării la aceasta.

Ponderea marea a personalului face ca unul din punctele cheie să fie tocmai personalul. Managementul resurselor umane, recrutarea și

formarea personalului va avea un loc central, evaluându-se performanțele obținute pe persoană și manifestându-se o preocupare deosebită pentru succesul profesional al personalului

Particularitățile activității turistice impune ca deciziile curente referitoare la prestarea unui serviciu turistic să fie cât mai aproape de locul unde prestatorul se întâlnește cu consumatorul. Ideal ar fi ca personalul prin prima linie să aibă autoritatea de a lua decizia pe loc; în caz contrar ocaziile de prestare eficientă a serviciului turistic și posibilitățile de a îndrepta sau de evita unele greșeli nu sunt suficiente. Dacă aceste ocazii sunt pierdute, calitatea serviciului turistic se va deteriora în mod rapid. În anumite situații, unele operații sunt prea complicate pentru a fi cunoscute de personalul prestator, cazuri în care prestatorii sunt sprijiniți de personalul de specialitate din cadrul firmei.

Dacă angajații care lucrează nu manifestă suficientă autoritate în a lua decizia, în momentul în care este nevoie de aceasta, ei apar în postura de victime ale unui sistem rigid. Prin urmare, în cadrul firmelor de turism și servicii este indicat ca personalul să aibă competența de a lua decizii și a de a acționa cu rapiditate, pentru a fi mobilizați în prestarea unei activități de calitate. Aceasta presupune ca personalul să fie pregătiți să recunoască diversitatea situațiilor care pot apărea în relațiile cu consumatorii și să soluționeze fiecare problemă, chiar particulară, care se abate de la prestarea standard a serviciului, în așa fel încât consumatorul să fie mulțumit.

În general, numai deciziile de importanță strategică pentru firmă trebuie luate la nivelul conducerii centrale, de exemplu decizii referitoare la conținutul serviciului turistic, strategia de ansamblu a firmei, introducerea de noi pachete turistice, etc., dar și în acest caz cunoștințele și experiența personalului din prima linie sunt utile; ba mai mult personalul din prima linie poate îmbunătăți deciziile, prin experiența pe care o are în prestarea serviciului și în relațiile cu consumatorii. Prin consultarea personalului în luarea deciziilor, se creează un atașament față de firmă al celor care în ultimă instanță le execută.

Activitatea de management, în mod tradițional, presupune o structură în care personalul de conducere este implicat în operațiuni de control, creându-se adesea o lipsă de flexibilitate și o tendință de centralizare.

Din punct de vedere organizatoric, personalul de conducere al firmelor de servicii își manifestă

atenția la controlul activităților care sunt legate în primul rând de îmbunătățirea eficienței externe. Aceasta presupune o soluție mai flexibilă, care să mobilizeze resursele umane, financiare și materiale în susținerea activităților din zona de contact cu publicul.

Sistemul de control, în cazul bunurilor materiale, se reduce, practic, la verificarea capacității personalului firmei de a îndeplini sarcinile în conformitate cu anumite standarde. Dacă aceste standarde sunt respectate, se consideră că personalul și-a îndeplinit activitatea satisfăcător și este recompensat corespunzător.

În cazul, activității turistice, acest sistem de control nu poate fi aplicat, deoarece prin natura sa, serviciul turistic nu poate fi standardizat. Mai mult chiar, personalul, pentru a presta servicii de calitate, are nevoie de un anumit grad de flexibilitate pentru a satisface cerințele consumatorilor sau pentru rezolva situații imprevizibile. În această situație este mai indicat să fie folosite anumite linii directoare, decât niște standarde rigide. În schimb, în sectorul turistic, controlul trebuie îndreptat în direcția încurajării și sprijinirii personalului. Prin urmare, nu are loc substituirea, eliminarea sistemului de control, ci doar o schimbare de atitudine.

Satisfacerea consumatorului în legătură cu prestarea serviciului turistic, constituie o expresie a succesului unei firme turistice. De aceea, satisfacerea consumatorului, constituie punctul de plecare în evaluarea eficienței activității. Aprecierea modului în care standardele au fost respectate la ieșire nu este suficientă, motiv pentru care se determină și productivitatea muncii care nu trebuie să fie prea scăzută. Menționăm totuși că, criteriile de eficiență externă au prioritate.

În atribuțiile managementului general al unei firme de turism și servicii intră și sistemul de recompensare. Ceea ce poate fi inventariat poate fi măsurat, iar ceea ce poate fi măsurat poate fi mai ușor de controlat și recompensat. În cadrul firmelor de turism și servicii sistemul de recompensare are la bază, mai degrabă, perceperea serviciului de către consumator, decât retribuirea după standardele determinate anterior.

Trebuie să menționăm ca în implementarea eficienței a managementului la nivelul firmelor de turism și servicii acționează o serie de factori perturbatori, pe care îi vom enumera în continuare.

Primul obstacol îl constituie structura organizatorică a firmei. Prestarea unui serviciu de calitate presupune implementarea unei culturi a serviciului în firma turistică. Acest lucru nu este posibil în condițiile unei structuri organizatorice depășite. Dacă o astfel de structură nu este analizată și refăcută, eforturile personalului de a presta servicii mai bune sunt, de cele mai multe ori, inutile, firma nefiind pregătită din punct de vedere organizatoric să presteze asemenea activități. Organizarea devine deci o frână în procesul schimbării.

Un alt factor care poate împiedica desfășurarea unei activități eficiente de management este infrastructura firmei de turism. Personalul, în mod normal, dorește să servească în condiții bune consumatorii, să presteze servicii de calitate, dar, uneori, reglementările firmei, sistemele de operare, tehnologia folosită poate face serviciile de neîndeplinit. Este firesc ca personalul să dorească să presteze serviciul la un nivel calitativ corespunzător, dar dacă sistemul administrativ și regulamentul intern de funcționare nu sunt în concordanță cu realitatea, personalul nu poate depăși rigiditatea sistemului și astfel infrastructura internă a firmei devine un obstacol în procesul schimbării. Aceasta se întâmplă în cazurile în care singura metodă posibilă pentru implementarea unei culturi de management a serviciilor date o constituie cursurile de perfecționarea a personalului, fără să se acorde atenția corespunzătoare a schimbării infrastructurii.

O altă barieră poate fi reprezentată chiar de comportamentul personalului de conducere a firmei. Așa cum managerii se poartă cu subalternii lor, așa se vor purta și subordonații cu clienții. Dacă schimbările au loc numai (sau în cea mai mare parte) la nivelul personalului care intră în relații directe cu consumatorii, iar conducerea rămâne în afara unor asemenea preocupări, riscul este ca reprezentanții conducerii să nu cunoască suficient problemele pe care le au acești angajați și să nu insiste pe adevăratele probleme care apar. Ei pot încuraja activități și/sau atitudini greșite și, de aici, pot apărea conflicte cu personalul. În cazul în care formularea unui serviciu nu este suficient de clară, în firmă va apărea dezordinea, personalul va fi nesigur în legătură cu modul a acționa într-o situație specială. Dacă o firmă se angajează într-un proces de schimbare, fără ca mai întâi să analizeze în mod amănunțit avantajele pe care le așteaptă fiecare segment de consumatori, și se iau decizii în necunoștință de cauză, nu există o bază solidă pentru schimbare. Sunt inițiate proiecte și demarate programe, fără ca cineva să cunoască cu adevărat de ce se face un anumit lucru și care este obiectul final. Pe scurt, nu există o abordare strategică, ceea ce înseamnă o altă barieră în activitatea firmei.

Aceste obstacole sunt ușor de observat și acceptat și, în cele mai multe cazuri, nu este dificil pentru manageri să le înlăture.

O analiză corectă a situației firmei și un program de management nu au nici o valoare dacă nu există voință, curaj și încredere în cadrul firmei, pentru introducerea unei noi optici și a unei culturi de management. Sau, cu alte cuvinte, o conducere slabă va fi o frână în dezvoltarea firmei.

Metodele tradiționale de management nu sunt suficiente într-o firmă de turism. Mediul concurențial de astăzi necesită un nou mod de a gândi, un know-how al serviciilor. Dacă personalul de conducere nu-și adaptează modul de gândire și acțiunile conform noii situații, riscul ca firma să piardă piața va crește. Aceasta nu înseamnă că vechile concepte și metode

sunt greșite. Activitățile tradiționale sunt eficiente și trebuie aplicate.

În condițiile concurenței care se manifestă pe piața turistică, atunci când nu sunt cunoscute caracteristicile serviciilor și implicațiile lor, activitățile firmei vor fi mediocre și se vor pierde unele ocazii în relațiile cu consumatorii

În concluzie, în cazul firmelor de turism și servicii, managementul este mai complex, având un caracter diferit de cel din producția materială, prin aceea că:

- nu se axează preponderent sau numai pe organizarea funcționalității interne a mecanismului;
- are în vedere participarea clientului (coproducția);
- participarea eficientă a personalului în efectuarea prestațiilor turistice este esențială;
- se axează pe coordonarea optimă a relaționalității interne între diferitele categorii de personal și între diferitele servicii;
- managerul trebuie să se preocupe în mod deosebit de problematica contactului cu piața.

Întregul sistem de concepere a activității turistice, de acțiune și evaluare a serviciilor, trebuie să aibă în centrul atenției, ca principal criteriu global, satisfacerea cerințelor și așteptărilor clientului de către firmă. Se adaugă, desigur și preocuparea normală pentru productivitate și eficiență internă, pentru evaluarea tuturor aspectelor privind ansamblul personalului, capacitățile de dezvoltare, corelând în mod corespunzător deciziile referitoare la eficiența externă (satisfacerea consumatorului, cu tot ce rezultă de aici benefic pentru firmă) cu cele care vizează nemijlocit aspectele tehnice, interne.

În ceea ce privește cunoașterea tendințelor care caracterizează turismul internațional este astăzi o necesitate, iar supravegherea concurenților nu mai este demult o noutate.

Orice guvern care adoptă o politică în materie de turism și orice firmă care dorește să-și desfășoare activitatea pe piața turistică internațională, trebuie să țină seama de principalele tendințe ce caracterizează această industrie:

- o Concurența între destinații este puternică și de aceea fiecare țară trebuie să-și cunoască clientela potențială și să se poziționeze, succesul aparținând celor care știu să valorifice avantajele comparative pe care le au;
- o Concurența dintre producătorii și cea dintre distribuitorii de produse turistice este și ea acerbă, mai ales în ceea ce privește tarifele și dorința de a satisface cât mai mulți clienți;
- o Numărul societăților multi-naționale din industria turistică este în creștere, la fel ca și puterea lor financiară;
- o Noi produse și-au făcut apariția: hotel-boutique, călătoriile educative etc;
- o Distribuția și comercializarea produselor turistice este puternic influențată de dezvoltarea noilor tehnologii ale informației și comunicației;

- o Noi forme de turism s-au dezvoltat: agroturismul, ecoturismul, turismul comunitar, turismul de aventură, etc;

- o Din ce în ce mai multe organizații lucrative și non-lucrative au pornit campanii de sensibilizare în vederea orientării „consumatorilor” către turismul durabil și responsabil;

- o Structurile organizaționale la nivel local, național și internațional au evoluat și ele în ultimii ani, tendința actuală fiind aceea a descentralizării autorității și a separării rolurilor în organizarea turismului.

- o Nevoia de a satisface clienții interni (adică angajații), a dus la apariția de tehnici inovante în managementul resurselor umane. De asemenea, o bună adaptare la transformările impuse de globalizare, obligă marile companii să își modifice comportamentul organizațional și să inoveze;

- o În ceea ce privește evoluția clientelei, una dintre cele mai importante tendințe demografice, care a început deja să se manifeste în Europa de Vest și America de Nord, dar care este încă la începutul ei, este îmbătrânirea populației. Este vorba despre generația „baby boomers”, care acum a ajuns sau se apropie de vârsta pensionării, dispune de timp liber pentru a călători, are venituri peste medie și un comportament particular în materie de călătorii;

- o Turiștii sunt din ce în ce mai experimentați în materie de călătorii;

Aflându-se în interdependență cu alte domenii socio-economice, turismul internațional este vulnerabil din acest punct de vedere. Terorismul, conflictele armate, dezastrele naturale, epidemiile sunt factori externi care pot influența negativ fluxul de turiști străini spre anumite destinații.

Cu toate că potențialul turistic al României a fost și este apreciat ca fiind promițător, atât de către cercetătorii români cât și de cei străini, turismul românesc este încă în faza dezvoltării și a reabilitării. Numărul de turiști străini vizitând România a rămas aproape constant, sau chiar a suferit un declin în ultimii ani. Deși în România efectele dezvoltării turismului de masă nu sunt încă la fel de puternice ca în țările mediteraneene sau în țările Americii latine, ne putem gândi deja la posibile implicații viitoare ale creșterii fluxului de turiști străini.

Având în vedere principalele tendințe ale turismului internațional trebuie avute în vedere următoarele aspecte referitoare la îmbunătățirea situației turismului românesc:

- Realizarea unui plan de dezvoltare strategică și a unui plan de marketing multianual;
- O colaborare între personalul administrativ al MTCT, profesori, cercetători și a reprezentanților sectorului privat este necesară în acest sens. Astfel, eforturile comune se pot dovedi mult mai benefice decât lucrul individual care nu ține cont de demersurile celorlalți;

- Creșterea eforturilor de promovare. Acțiunile de promovare a imaginii turistice a României sunt încă de mică amploare, în comparație cu acțiunile altor țări. O mai bună gestionare a campaniilor publicitare, a producției de materiale scrise (broșuri, pliante, hărți), a site-urilor oficiale, este posibilă chiar și fără a crește cheltuielile alocate marketingului;

- Creșterea investițiilor în cercetarea în turism și o mobilizare a celor responsabili (guvern și universități în principal);

- Un alt element care nu trebuie neglijat este rolul turistului, căci el este consumatorul oricărui produs turistic (tocmai din dorința de a se diferenția de consumatorii de rând, o anumită categorie de turiști preferă termenul „călător” celui de „turist”). O mai bună educație civică și sensibilizare a populației este de dorit.

- Promovarea turismului rural, turismului balnear, ecoturismului și a turismului cultural.

În România turismul rural încă nu este performant la export dar are un potențial de dezvoltare important datorită avantajelor și resurselor unice, cum ar fi:

- comunități rurale vechi trăind în medii neatînse, respectând tradițiile și felul de viață rustic;
- potențial natural ridicat bazat pe biodiversitate și chiar pe biosisteme ecologice unice în Europa cum ar fi Delta Dunării;
- varietatea folclorului.

În ultimii 10-12 ani au fost făcute eforturi interne (legislație, clasificarea complexelor, evaluarea potențialului, modernizarea serviciilor). Totuși, marile constrângeri ale turismului rural sunt legate de îmbunătățirea generală a serviciilor din hoteluri pentru a face față standardelor internaționale mai ridicate și calitatea slabă a transporturilor sau a e-infrastructurii sau a serviciilor și utilităților în zonele vizitate. Dar chiar și în zone unde aceste constrângeri au fost depășite există o lipsă de cunoștințe despre oferta turistică. Conform viziunii sectorului turismul românesc ar trebui să devină, prin excelența serviciilor și atractivitatea mediilor naturale, sociale și umane, foarte performant la export și un important contribuitor la dezvoltarea rurală durabilă. Produsul turistic rural românesc ar trebui să "internalizeze" toate celelalte oferte locale atractive și calitative într-o singură propunere pentru consumatori. Îmbunătățirea eficienței pe lanțul valoric și folosirea sinergiilor cu alte lanțuri valorice poate fi un factor decisiv pentru a realiza viziunea. O condiție importantă pentru a realiza acest obiectiv constă în pregătirea, promovarea ofertei și folosirea sinergiilor la nivel local împreună cu alte lanțuri valorice:

SNE sprijină puternic inițiative în direcții cum ar fi:

- pregătirea și formarea profesională pe meserii a personalului pentru a corespunde cerințelor de servicii bune și ospitaliere ale clienților, ca și factor de succes critic;

- norme și reguli clare pentru clasificarea și evaluarea hotelurilor la standarde UE printr-o lege specială pentru turismul rural;

- activitățile locale să stimuleze inițiativa privată în sector: îmbunătățirea infrastructurii și a accesului la zonă, măsuri de protecție a mediului în zonă, etc.

- dezvoltarea de ferme ecologice în zone rurale;

- promovarea agresivă în țară (birouri de informare) și în afara țării.

- îmbunătățirea competențelor companiilor private în domeniu, atât pentru exportatorii aflați la început cât și pentru cei dezvoltati;

- crearea de alianțe de afaceri la nivel local cu producători de vin, artizanat, alimentație ecologică sau de activități culturale și programe promoționale comune.

Turismul rural va beneficia de pe urma brandingului de sector bazat pe următoarele inițiative:

- marcă specială de excelență pentru hoteluri de calitate;

- promovare agresivă peste hotare prin intermediul cataloagelor, mass media, portalurilor informaționale, etc.

- evenimente organizate peste hotare sau în interiorul țării;

- o mai bună promovare a punctelor forte cum ar fi: zone neatînse; tradiții vechi, biodiversitate, folclor, faună și floră rară, etc.;

Segmentarea turiștilor din întreaga lume a creat un nou tip de servicii turistice, cele pentru tratament medical. Multe dintre ele sunt cerute datorită costurilor scăzute ale tratamentului medical și pot fi captate cu ușurință de către destinație. Această strategie caută acele tipuri de servicii turistice medicale cu avantaje decisive în afară de forța de muncă ieftină. Din acest unghi România trebuie să abordeze și să ia inițiative strategice în serviciile de tratament balnear datorită următoarelor motive:

- interesul consumatorilor pentru terapii medicale naturale bazate pe factori specifici;

- abundența în România a factorilor de terapie naturală unici cu efecte demonstrate asupra sănătății umane;

- preexistența în România a peste 160 de complexe balneare din care 30 sunt de importanță națională având infrastructură (hoteluri, facilități de tratament medical) deja create;

- efectele sinergiilor acestui sector cu al altora cum ar fi turismul rural, consumul ecologic, cultura și artizanatul.

Conform evaluării sectorului nu există suficientă conștientizare la nivel local și central a potențialului ridicat al acestui sector și trebuie luate măsuri urgente pentru a:

- armoniza legislația din acest domeniu cu legislația medicală;

- promovarea studiilor științifice și medicale care să arate avantajele factorilor de terapie naturală unici;

- reînvierea în educația medicală a specializării de balneolog, în conformitate cu nevoile afacerilor;

- o mai bună promovare a acestui serviciu în străinătate;

- conștientizarea avantajelor de către autoritățile locale.

• Obiectivul de a atrage cât mai mulți turiști străini, poate duce la o exploatare inapropiată a unor regiuni vulnerabile, precum Delta Dunării. În acest sens, politicile de protecție a mediului înconjurător trebuie să facă parte din strategia de dezvoltare turistică;

• Încurajarea spiritului asociativ. În acest moment în România există grupări asociative ale profesioniștilor din turism, dar puține grupări regionale plurisectoriale. Dificultățile datorate moștenirii comuniste sunt importante, dar nu insurmontabile. O educație a populației este necesară în acest sens, pentru a putea da oamenilor mijloacele necesare să își dezvolte mici afaceri. Deși la început o asistență din partea statului este necesară, se consideră că odată ce un precedent pozitiv va fi creat, lucrurile vor merge de la sine. Dezvoltarea durabilă a turismului depinde în mod direct sau indirect de dezvoltarea durabilă a altor domenii. Așadar îmbunătățirea generală a infrastructurii, scăderea corupției, creșterea economică, creșterea nivelului de trai etc. vor duce la crearea condițiilor necesare pentru dezvoltarea durabilă a turismului.

În România, numărul de vizitatori străini înregistrează, se pare, un nou trend ascendent, dar potențialul țării noastre nu este nici pe departe valorificat.

Deși nu s-a făcut nici un studiu empiric care să demonstreze cât de mare este impactul marketingului de țară în dezvoltarea turismului (evaluat prin creșterea numărului turiștilor străini și a veniturilor rezultate din turism), este evident că între aceste două aspecte există o strânsă corelație.

Lupta pentru a se poziționa ca o țară atractivă din punct de vedere turistic este dificilă, mai ales într-o epocă în care „consumatorii” sunt din ce în ce mai experimentați iar concurența din ce în ce mai acerbă. Capacitatea României de a ieși învingătoare din această luptă ține în primul rând de conștientizarea problemelor pe care le are turismul românesc și de o

mai bună organizare a lui, atât din partea autorităților (naționale și locale), cât și a întreprinzătorilor. Orice decizie strategică în materie de dezvoltare turistică trebuie să fie planificată la nivel global (economic, social, cultural, și de mediu), căci implicațiile sale pot fi pe cât de benefice pe termen scurt, pe atât de devastatoare pe termen lung. Neexistând un model de dezvoltare universal valabil, turismul românesc va trebui să-și urmeze propriul curs, ținând totodată seama de experiențele altor țări.

BIBLIOGRAFIE:

1. Goeldner, C.R., Ritchie, B.J.R., (2003) - *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*, Ediția a 9-a, John Wiley & Sons.

2. Hall, D.R., (1998) - *Tourism development and sustainability issues in Central and South-eastern Europe*, *Tourism Management*, vol. 19, nr. 5.

3. Hughes, H., Allen, D., (2005) - *Cultural tourism in Central and Eastern Europe: the views of „induced image formation agents”*, *Tourism Management*, vol. 26, nr. 2.

4. Jivian, Al., (1998) - *Managementul serviciilor*, Editura de Vest, Timișoara

5. Kuvan, Y., Akan, P., (2004) - *Residents' attitudes toward general and forest-related impacts of tourism: the case of Belek, Antalya*, *Tourism Management, Article in Press*

6. Light, D., Dumbrăveanu, D., (1999) - *Romanian tourism in the post-communist period*, *Annals of Tourism Research*, vol. 26, nr. 4.

7. Moise I., A., Hinescu, A., Popa, D., (2005) - *Managementul serviciilor*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca.

8. Roberts, L., Simpson, F., (2000) - *Developing Partnership Approaches to Tourism in Central and Eastern Europe*, în Bramwell, B., Lane, B. (editori), *Tourism Collaboration and Partnerships*, Channel View Publications.

9. Scheyvens, R. (2002) - *Tourism for Development. Empowering Communities*, Pearson Education.

10. Soros, G., (2002) - *Despre globalizare*, Editura Polirom.

11. Stănculescu, G., (2002) - *Managementul operațiunilor de turism*, Editura AllBeck, București.