

SURSE ACTUALE DE AVANTAJ CONCURRENTIAL ÎN TURISM

Lector univ. dr. **Claudia-Elena ȚUCLEA**
Academia de Studii Economice București, România

Abstract

In the competitive environment in which tourism businesses exist, the quality of service is a vital mechanism used to achieve a competitive advantage. Quality is a difficult construct to quantify, however, the ability to measure quality is key to assessing whether or not the industry provides the service consumers desire. Consumers hold the key to business survival and success. In common with many other service industries competition for loyal consumers is rife. These businesses provide an operating environment where competition is extremely intense and sustained. Such competitive conditions have led to many businesses vying to attract repeat consumers in order to achieve long-term success. Furthermore, financial barriers of entry into this industry are minimal and as a consequence, there are always new providers adding to an already competitive situation. In addition, the constant threat of substitute products or services has heightened the need to develop and maintain a quality approach to consumer expectations and needs. It is difficult to maintain a repeat customer profile in such conditions where a plethora of organisations provides similar offerings, cost often being the deciding factor. However, if an organization emphasizes quality and good consumer rapport, it may generate a loyal repeat customer base and eliminate the threat to the profitability and long-term survival of the organization.

Key words: competitively, quality of service, profitability.

JEL classification: L83, M10, M20.

1. NOI DIMENSIUNI ALE FENOMENULUI TURISTIC

Comportamentul consumatorilor de turism se află într-un permanent proces de schimbare. O multitudine de factori externi din trecutul apropiat explică acest proces și continuă să influențeze criteriile și deciziile de cumpărare ale turiștilor. Printre cele mai vizibile caracteristici ale modului de manifestare a cererii de produse și servicii turistice se regăsesc:

- diminuarea duratei sejurului;
- fragmentarea vacanțelor;

➤ creșterea cererii pentru vacanțe personalizate;

➤ trecerea de la vacanțe active la vacanțe cu dublă experiență (dobândirea de noi cunoștințe și trăirea de emoții autentice).

Ca urmare a acestor schimbări, comportamentul turiștilor se schimbă, la rândul său. Au devenit caracteristice:

➤ rezervarea vacanței cu două luni înaintea plecării, față de 6-9 luni cât se obișnuia în anii trecuți;

➤ influența puternică asupra deciziei de cumpărare a prețului; se caută discount-urile acordate de liniile aeriene;

➤ descreșterea razei în care se realizează călătoriile internaționale; se preferă țările învecinate, în mod special cele cu o cultură asemănătoare;

➤ creșterea turismului național ca urmare atât a accesibilității regiunilor naționale din punctul de vedere al culturii cât și ca rezultat al creșterii eforturilor de promovare ce vin din partea autorităților naționale precum și a întreprinzătorilor;

➤ creșterea călătoriilor în grup formate din persoane cu aceleași caracteristici sau interese, ca urmare a securității de care beneficiază aceste aranjamente;

➤ creșterea importanței internetului în alegerea vacanței și în compararea ofertelor în funcție de preț.

În privința destinațiilor, cele ieftine nu sunt singurele căutate; luxul face de asemenea parte din turism. De exemplu Dubai, necunoscut cu 10 ani în urmă, astăzi a devenit unul dintre reperele clasei *jet-set*. Anticipând sfârșitul erei petrolului, Dubai devine un Monte-Carlo al Orientului Mijlociu, iar proiectele pentru anii următori (*The World, Palm*) nu pot decât să întărească acest lucru. În 2010 se previzionează un număr de 15 milioane de sosiri. Deja turismul generează vânzări de 3,5 miliarde de \$, echivalentul a 17% din PIB, în timp ce aurul negru contribuie cu 6-7%.

Campaniile mondiale de promovare, invitațiile adresate jurnaliștilor sunt doar câteva dintre metodele folosite de țări pentru a atrage turiști. Importanța acestora crește cu atât cu cât prezența lor devine vitală pentru economie. Spre exemplu, turiștii străini asigură ¼ din PIB-ul Maltei.

În această cursă, țări bine clasate precum Italia sau Franța pierd teren în fața noilor destinații, mai dinamice, precum Croația. Pentru a stimula turismul, în 2003 au fost invitați în Croația 85 jurnaliști francezi care au realizat apoi aproximativ 700 de articole în presa franceză. Rezultatul a constat în creșterea, în

anul 2004, a numărului turiștilor francezi cu 70%, înregistrându-se 375000 de vizitatori.

În Franța, în anul 2004, una din patru călătorii a fost cumpărată de pe internet. Expedia, numărul 1 mondial în vânzarea de vacanțe pe internet, a realizat o cifră de afaceri de 10,3 miliarde \$.

Internetul facilitează compararea prețurilor și solicitarea rezervării la operatorul cu oferta cea mai potrivită pentru turist. În anul 2004, vânzările on-line de călătorii au atins 89 miliarde de \$, dintre care 20 de miliarde \$ în Europa.

În mod paradoxal, criza care a atins sectorul turistic după atentatele din 2001, a contribuit în mare măsură la creșterea puterii Internetului. Pentru a putea vinde „pietrele de moară“, companiile aeriene și hoteliere au recurs la scăderea prețurilor și la vânzări de ultim moment. Acest lucru era imposibil cu vechile cataloage ce erau editate o dată pe an. De cealaltă parte, clienții au început să-și fracționeze vacanțele. Acesta este punctul forte al site-urilor de călătorii care au dat lovitură cu week-end-urile prelungite, la o distanță de două ore de mers cu avionul.

2. CARACTERISTICI ALE OMULUI CONTEMPORAN

Omul modern este caracterizat de emancipare, fapt care accentuează dorința de a gusta cât mai mult din libertatea individuală; de asemenea, se poate vorbi despre consumatorul justițiar care revendică și acționează pentru a-și înlătura frustrările, de consumatorul egocentric care are nevoi de a se afirma și de a fi bine servit. În plus, omul contemporan dorește să se auto-recompenseze cu luxuri abordabile și și-a accentuat dorința de libertate, de a gusta din „fructul oprit“.

Impactul acestor tendințe (și al altora neindicate aici) va continua să modeleze piețe și domenii de activitate. Un întreprinzător/ manager care își dezvoltă afacerea trebuie să caute piețe complementare celor deservite în mod curent. Pentru afacerile în derulare dar fără planuri de dezvoltare este necesară observarea și planificarea modului în care aceste tendințe vor impacta respectivul domeniu de activitate.

În concluzie, întreprinderile au posibilitatea de a crea o întreprindere și de a propune servicii care să corespundă dezideratelor consumatorilor potențiali. De exemplu, pentru o mai bună poziționare în domeniul hotelier și turistic în general, anumite tendințe consumeriste pot veni în ajutor: gustul libertății, dorința de a umbla pe „cărări bătătorite“, fără asumarea nici unui risc, apartenența la un grup, dorința de a trăi mai simplu, dorința de a fi răsfățat, întoarcerea la valori tradiționale, plăcerea de a se recompensa cu luxuri abordabile și de a profita de o nouă artă de a trăi, grație metodelor de sporire a longevității.

Loisir-ul, cultura, transporturile sunt în progres continuu. Specialiștii în previziuni au studiat „valorile sporite“ ale acestor ani; de aici decurg câteva oportunități de reușită(Revista *Entreprendre*, Paris, iunie 1996)..

Tabel nr.1 Valorile importante pentru consumatorul contemporan – surse de diferențiere în turism

Valori sporite pentru consumatorul contemporan	Oportunități în hotelărie și turism
Sănătatea, formă fizică bună, bunăstare	Moda turismului termal, cure de refacere a formei fizice, regimuri dietetice, nutriționale, vacanțe sportive...
Rapiditate, acțiuni practice, eficiente	Livrarea produselor alimentare la domiciliu, la birou, la coafor...
Proximitatea	Hoteluri, restaurante, cafenele de cartier, livrări la domiciliu...
Evadarea din obișnuință	Călătorii în străinătate, restaurante tematice, foto-safari...
Împlinirea de sine	Călătorii tematice, culturale...
Autenticitatea	Restaurante dietetice, bucătărie tradițională, produse „ale pământului“, vacanțe „verzi“...
Confortul	Hoteluri și restaurante cu calitate ridicată a serviciilor
Convivialitate	Cluburi de vacanță, parcuri de distracție, voiaje organizate, animarea seratelor la domiciliu...

Normele anilor viitori par a fi constituite de profitarea de un timp liber sporit și de o longevitate mai importantă. Însă riscul vidului intelectual și moral este acela care îl face pe om să caute întotdeauna un sens pentru viața sa și să-l exprime, de multe ori, prin cumpărăturile sale.

Tabel nr.2 Nevoile consumatorilor și comportamentul acestora în consum

Dorința de a da un sens vieții...	...se exprimă prin cumpărăturile efectuate
• A economisi devine o virtute	Sunt căutate cumpărăturile „abile“, eficiente. Ex.: voiaje cu discount.
• Rapiditatea devine un mod de viață	Este apreciat orice produs sau serviciu care permite câștigarea timpului. Ex.: restaurație rapidă, produse

	semipreparate.
• Este căutat „sensul“ cumpără(tu)rilor	Consumatorul apreciază produsele sau serviciile cu conotații morale sau culturale. Ex.: vacanțe tematice, voiaje culturale, sejururi expo, cafenele filosofico-literare...
• Căutarea tuturor aspectelor legate de sănătate	Căutarea bună-stării se repercutează în alimente, sport sau distracție. Ex.: restaurante „light“, loisir sportiv, centre de vacanță.
• Puterea în creștere a ecologiei	Dorința de a trăi într-un mediu natural și nepoluat. Ex.: lungi plimbări pedestre, vacanțe verzi, circuite în aer liber...
• Persoanele vârstnice (în funcție de puterea de cumpărare)	Se dezvoltă anumite produse sau servicii. Ex.: voiaje și sejururi pentru vârsta a treia, cluburi de vacanță adaptate (tendință vizibilă mai mult în occident deocamdată).
• Nevoia de siguranță se dezvoltă	Căutarea securității și confortului se accentuează. Ex: restaurantele propun produse naturale etichetate în acest sens, circuitele organizate pun accent pe securitate, loisir fără riscuri, prestații de calitate.

Sursa: *L'Entreprise*, Paris, iunie 1996.

3. AVANTAJUL CONCURENȚIAL – CHEIA UNEI STRATEGII DE SUCCES

A înțelege în ce constă un avantaj concurențial înseamnă, de fapt, a răspunde la întrebarea: Care sunt strategiile posibil de pus în practică pentru a se poziționa avantajos față de concurență? Michael Porter a propus patru tipuri posibile de strategie pentru a face față concurenței; toate se bazează pe faptul major că pentru a asigura perenitatea întreprinderii într-un sistem de liberă concurență este absolut necesar ca aceasta să posede un avantaj care să determine clienții, consumatorii sau utilizatorii să găsească un interes anume și să acorde pe termen lung favoarea lor acestei întreprinderi.

Principalele tipuri de avantaj concurențial propuse la Porter sunt:

- fie întreprinderea posedă un „metabolism“ al costurilor care îi permite să obțină marje de profit superioare (ceea ce face posibil ca întreprinderea respectivă să ofere mai mult la același preț sau să propună o ofertă identică la un preț inferior); Michael

Porter a denumit această strategie *dominare globală prin costuri*;

- fie întreprinderea este capabilă să conceapă o ofertă care să prezinte un avantaj unic prin raport cu oferta concurenților, avantaj unic care să fie perceput de piață; Porter a denumit această strategie *diferențiere*.

Diferențierea înseamnă a concepe oferta astfel încât să dobândească unicitate în respectivul domeniu de activitate. Diferențierea poate fi obținută prin intermediul proiectării, al tehnologiei, al caracteristicilor funcționale, al servicii clienților, al rețelei de distribuție etc.

În mediul accentuat competitiv în care funcționează industria turismului, calitatea serviciilor reprezintă un mecanism vital în dobândirea avantajului concurențial. Calitatea reprezintă un construct dificil de cuantificat. Totuși, abilitatea de a măsura calitatea reprezintă cheia de apreciere dacă industria oferă sau nu serviciile pe care le doresc consumatorii. Consumatorii dețin cheia supraviețuirii și succesului afacerii. Pentru orice întreprindere din domeniu este esențial să cunoască în ce măsură coincid așteptările clienților cu privire la servicii, pe de o parte, și percepțiile managerilor și salariaților asupra acestor așteptări, pe de altă parte.

Un serviciu de calitate înseamnă întreaga gamă de activități sau aspecte care influențează satisfacția unui client: accesibilitate, promptitudine, explicații oferite clienților (într-un limbaj corespunzător nivelului de înțelegere al fiecăruia) despre ceea ce au descoperit, ce au făcut și de ce.

Chiar și în cazul în care clienții sunt suficient de sofisticati pentru a face distincție între o servare remarcabilă și o activitate tehnică competentă, ei apelează la prestatorul ce oferă un serviciu (o servare) de calitate. Clientul poate *gândi* că prestatorul a realizat o treabă bună din punct de vedere tehnic, dar el nu este un expert. Chiar și clienții cei mai sofisticati, în mod logic sau illogic, se concentrează mai mult pe calitatea serviciului decât pe calitatea muncii (activității). Din cauza ambiguității care înconjoară excelența tehnică (și a dificultății pe care o are clientul în a o evalua), relațiile personale între client și prestator dobândesc o mare semnificație în toate domeniile. Când un client găsește un furnizor/prestator în care are încredere și care îi conferă liniște și îl scapă de griji, acesta dorește să rămână cu acel prestator. Fiecare individ, când apelează la servicii pentru rezolvarea unor probleme care ies din sfera sa de competență, „cumpără“ mai mult încrederea, liniștea, lipsa grijilor și mai puțin o activitate tehnică „rece“, la care el nu se pricepe. Cei mai mulți clienți iau în considerare stilul, maniera de lucru și, mai presus de toate, *atitudinea* atunci când aleg un prestator de servicii.

Este important de remarcat că în timp ce produsele sunt consumate, serviciile sunt *experimentate*, simțite. Prestatorul este (sau ar trebui

să fie) un manager al *experiențelor* clienților la fel de priceput pe cât este în executarea sarcinilor tehnice. Pe scurt, clientul are o anumită *percepție* asupra calității serviciilor, ceea ce poate conduce la „prima lege în domeniul serviciilor“:

SATISFACTIA = PERCEPTIE – AȘTEPTARE

Dacă un client percepe serviciul la un anumit nivel dar așteaptă ceva mai mult (sau diferit), atunci el va fi nesatisfăcut.

Semnificația acestei aparent simple formule rezidă în observația că atât percepțiile cât și așteptările nu reflectă în mod necesar realitatea. Ambele sunt mai degrabă o stare psihologică. De aceea, provocarea majoră a unui prestator este să managerizeze nu doar ceea ce poate face pentru clienți, ci și așteptările și percepțiile acestora. De aici apare nevoia centrării pe client. Se spune că cele mai importante chei ale succesului unui prestator de servicii sunt: disponibilitatea, amabilitatea și abilitatea (profesională) (Maister, D.H., 1991).

Concluzia în acest moment poate fi următoarea: îmbunătățirea calității muncii poate fi costisitoare și greu de demonstrat; îmbunătățirea calității serviciului prestat poate costa mai puțin, poate genera o atitudine mai responsabilă din partea angajaților și poate fi cu mult mai vizibilă pentru clienți.

Pentru întreprinderile din turism devine astfel important să utilizeze un instrument managerial prin care să identifice diferența dintre percepțiile managerilor cu privire la așteptările clienților și așteptările actuale ale clienților, cu scopul de a dezvolta ulterior strategii prin care să răspundă acestor așteptări.

Industria turismului este caracterizată de existența unui număr foarte mare de organizații. Ca și în multe alte domenii prestatoare de servicii, concurența pentru atragerea loialității consumatorilor este foarte intensă și susținută. Aceste condiții puternic concurențiale au determinat multe afaceri să devină rivale în determinarea consumatorilor să repete cererea, cu scopul de a-și asigura succesul pe termen lung. Mai mult, barierele financiare de intrare fiind minime, întotdeauna vor exista noi furnizori de servicii care să se adauge concurenței existente. În plus, amenințarea constantă din partea produselor sau serviciilor de substituție conduce la accentuarea nevoii de dezvoltare și menținere a abordării nevoilor și așteptărilor clienților (Douglas, L., Connor, R., 2003).

Clienții, care au dezvoltat o înaltă percepție asupra calității, au devenit mai solicițanți și mai puțin toleranți cu deficitul de calitate al produselor și serviciilor. Înclinația naturală a acestor consumatori este să apeleze la servicii care corespund nevoilor și dorințelor lor la un anumit moment. Acest fapt contravine presupunerii că ei vor rămâne loiali întreaga viață anumitor produse sau servicii, în

condițiile în care managerii depun prea puțin efort pentru menținerea și „hrănirea“ acestei loialități. Consumatorii au devenit mai doritori ca niciodată în a-și transfera fidelitatea către acei furnizori percepuți ca oferind calitate. Satisfacția și loialitatea clienților, asigurate de o înaltă calitate a produselor și serviciilor care oferă valoare în schimbul banilor, sunt esențiale pentru supraviețuirea pe termen lung, nemaivorbind de succesul pe termen lung (Robledo, M.A. 2001).

Încercările timpurii de definire a calității serviciilor au fost derivate din elementele tangibile ale produselor (aspectul fizic, specificațiile tehnice și alte indicii concrete). Consumatorii înșiși utilizează aceste atribute surrogate pentru a aprecia calitatea a ceva ce este esențial intangibil. Totuși, elementele intangibile ale serviciilor – inseparabilitatea, eterogenitatea și perisabilitatea – sunt determinanții critici ai calității percepute de ultimul consumator. Calitatea serviciilor este apreciată nu doar ca rezultat final, ci și în modul în care este livrată în timpul procesului de prestare și, de asemenea, ca ultim efect asupra percepțiilor consumatorilor.

Calitatea se referă la fiecare aspect al afacerii și este, de fapt, o experiență emoțională pentru client. Consumatorii doresc să se simtă bine prin cumpărările lor, să simtă că au primit cea mai mare valoare posibilă. Consumatorii sunt mândri de asocierea lor cu o companie recunoscută prin imaginea unei calități înalte (Goetsch, D.L. and Davis, S.B. 1997).

În viziunea lui Oakland, calitatea este mai cuprinzătoare, reprezentând modul de gestionare a proceselor afacerii pentru a asigura satisfacția deplină a consumatorului în fiecare etapă, intern și extern (Oakland, J. 2000).

Natura interactivă a serviciilor se concretizează în evaluarea pe care consumatorul o face calității imediat după prestare. O puternică influență asupra nivelului de satisfacție sau insatisfacție este generată de amintirea experiențelor anterioare generate de prestarea unor servicii similare. Acest fapt poate conduce la modificarea atitudinii consumatorilor față de prestările următoare. Această creștere a nivelului de (in)satisfacție nu poate fi cu ușurință identificată sau controlată de prestator, atâta vreme cât este unică și personală pentru fiecare consumator la un moment dat. Acest fapt plasează consumatorul pe o poziție foarte puternică, atâta timp cât are posibilitatea să creeze, să susțină ori să distrugă reputația companiei prestatoare prin comentarii față de alți potențiali consumatori sau prin mass media.

Managementul calității în companiile turistice a urmat pe larg paternul stabilit de industria producătoare. Aceste practici vizează controlul și asigurarea calității aspectelor tangibile de bază, cum ar fi mâncarea, băutura, cazarea și servicii auxiliare concrete. Totuși, în această industrie, consumatorii privesc în general produsele tangibile ca fiind în mare măsură nediferențiate. Din acest motiv, elementele intangibile ale prestării serviciilor și calitatea rămân

singurele modalități de a diferenția produsul față de oferta celorlalți concurenți.

Problema devine dificilă atunci când se încearcă măsurarea calității. În 1991, Parasuraman et al. Au dezvoltat modelul SERVQUAL prin care își exprimau opinia că poate fi măsurată calitatea serviciilor, dar numai de către consumator (Berry, L.L., and Parasuraman, A. 1991). Conform acestei opinii, un serviciu are o calitate ridicată dacă prestarea lui întâlnește sau depășește așteptările clienților. Modelul constă în 22 enunțuri prin care se urmărește măsurarea percepțiilor și așteptărilor consumatorilor cu privire la calitate. Respondenților li se cere să își exprime acordul sau dezacordul față de acele enunțuri, utilizându-se scala cu șapte trepte a lui Likert. Percepțiile consumatorilor se bazează pe serviciul actual pe care îl primesc, în timp ce așteptările se bazează pe experiențele din trecut și pe informațiile primite. Aceste enunțuri reprezintă determinantele sau dimensiunile calității serviciilor. Varianta revizuită a acestui model cere consumatorilor să aprecieze calitatea serviciilor pe baza a cinci dimensiuni cheie (Berry, L.L., and Parasuraman, A. 1991):

- Seriozitatea – abilitatea de a oferi serviciul promis în mod profesionist și corect;
- Tangibilitatea – vizibilitatea facilităților fizice, echipamente, personal și mijloace concrete de comunicare;
- Promptitudine – dorința de a ajuta consumatorii și de a le oferi servicii prompte;
- Siguranță – profesionismul și amabilitatea angajaților, precum și abilitatea acestora de a inspira încredere;
- Empatie – oferirea unei atenții individualizate consumatorilor.

Managerii trebuie să fie doritori să afle care este ordinea de importanță a acestor dimensiuni pentru clienți și să fie dispuși să accepte că această ordine este diferită de aceea pe care o presupun ei și că, de asemenea, este diferită de la un client la altul. În plus, această monitorizare trebuie să se deruleze periodic, binecunoscut fiind faptul că nevoile și dorințelor

consumatorilor sunt într-o dinamică accentuată. Numai în acest mod, asigurarea calității poate deveni sursă de avantaj concurențial.

De altfel, date fiind caracteristicile consumatorului contemporan, întreprinderile din turism trebuie să mizeze pe cartea câștigătoare a diferențierii. Sursele majore ale diferențierii sunt calitatea serviciilor, vacanțe cu scopuri multiple (pentru a maximiza valoarea primită în schimbul banilor), servicii noi, pe care concurenții nu le oferă încă. De exemplu, o agenție de turism (DentalTravel Tourism) își concepe oferta îmbinând vacanța cu tratamentul stomatologic. Agenția din România își adresează oferta unor clienți din Europa, care pot îmbina vizitele la mănăstirile din Moldova cu un tratament stomatologic profesional, la standarde ridicate. Acest exemplu descrie o inspirată strategie de nișă, bazată pe diferențiere și calitatea serviciilor.

BIBLIOGRAFIE

1. Berry, L.L., and Parasuraman, A. (1991), *Marketing Services: Competing Through Quality*, The Free Press, New York, NY.
2. Douglas, L., Connor, R., (2003), *Attitudes to service quality - the expectation gap*, [Nutrition and Food Science](#), Bradford: [May/Jun 2003](#), Vol.33, Iss. 3/4;
3. Goetsch, D.L. and Davis, S.B. (1997), *Introduction to Total Quality, 2nd ed.*, Prentice-Hall, New York, NY;
4. Maister, D.H., (1991), *Managing the Professional Service Firm*, Free Press Paperbacks Edition, New York, 1991, p. 73
5. Oakland, J. (2000), *Total Quality Management. Text with Cases*, 2nd ed., Butterworth-Heinemann, Oxford;
6. Robledo, M.A. (2001), *Measuring and managing service quality: integrating consumer expectations*, *Managing Service Quality*, Vol. 11 No. 1.