



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU

UNIVERSITATEA "SPIRU
HARET" BUCUREȘTI
Facultatea de Management
Finanțiar-Contabil Craiova

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013 Investește în oameni !

INOVAȚIE ȘI STRATEGIE PENTRU AFACERI

1. Relația dintre antreprenoriat, creativitate și inovație

Procesul antreprenorial

Gartner¹ (1988) afirmă că „antreprenoriatul este ceea ce fac antreprenorii” și că „antreprenoriatul implică un număr de comportamente pe care antreprenorii trebuie să le perfecționeze în timp”.

Antreprenoriatul este un proces care include toate elementele cognitive și de comportament, „de la concepția inițială a unei afaceri brute sau realizarea unei activități de afaceri până se termină sau până când afacerea se dezvoltă într-o joint venture sau este vândută” (Davidsson 2006: 4)².

Antreprenoriatul poate fi influențat prin scanarea factorilor interni și externi (Bhave 1994)³.

Shane & Venkataranam (2000)⁴ au identificat 23 de comportamente diferite care se integrează în procesul antreprenorial și se grupează în două subprocesse: de descoperire și de exploatare.

Procesul de descoperire include, după Davidsson (2006), generarea ideilor, oportunitatea identificării, oportunitatea detecției, oportunitatea dezvoltării și oportunitatea rafinării. Procesul de descoperire include: idei despre crearea unor valori, activități de planificare, previziuni și culegerea și analiza informațiilor.

Procesul de exploatare presupune: eforturi de legitimare a inițierii afacerii, eforturi de obținere a resurselor, de combinare și coordonare a acestor resurse prin crearea unei organizații funcționale și eforturi de a genera cerere pe piață și contacte cu potențiali beneficiari.

Cele două subprocesse pot fi dezvoltate în paralel sau succesiv.

Procesul antreprenorial se bazează pe patru principii (Davidsson 2006, p.9):

- Se axează pe o pierdere rezonabilă mai mult decât pe profit;
- Alianțe strategice mai degrabă decât analiză competitivă;
- Exploatarea contingentelor mai degrabă decât cunoștințe preexistente;

Controlul viitorului nepredictibil mai degrabă decât previziunea viitorului incert.

¹ Gartner Gartner, W. (1988) "Who is an entrepreneur?" is the wrong question, *American Journal of Small Business*, Spring, 11-32.

² Davidsson, P. (2006) The types and contextual fit of entrepreneurial processes in Burke, A. E. *Modern Perspectives on Entrepreneurship*, Senate Hall Academic Publishing, p. 4

³ Bhave, M. P. (1994) A process model of entrepreneurial venture creation, *Journal of Business Venturing*, 9, 223-242.

⁴ Shane, S. & Venkataranam, S. 2000 The promise of entrepreneurship as a field of research, *Academy of Management Review*, 21, 217-226.

Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”. Domeniul major de intervenție: 1.2. „Calitate în învățământul superior”

Titlul proiectului: *O nouă dimensiune a calității în învățământul superior economic*

Nr. de identificare: POSDRU/156/1.2/G/137309

Beneficiar: Universitatea Spiru Haret



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013

OIPOSDRU

UNIVERSITATEA "SPIRU
HARET" BUCUREȘTI
Facultatea de Management
Finanțiar-Contabil Craiova

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013 Investește în oameni !

2. Metode de stimulare a creativității

Cercetările privind creativitatea și antreprenoriatul au fost generate fie în domeniul psihologiei (Guilford 1950⁵, Sternberg 1995⁶), fie în cel al economiei (Schumpeter 1998)⁷ și au fost influențate de opinii diferite sau contrare, dar corelația dintre aceste două concepte nu a fost realmente investigată explicit. Ambele concepte sunt independente din punct de vedere al capacității productive, se asociază inovației și au constituit în multe țări preocupări ale guvernelor, fiind considerate stimulente ale creșterii economice.

Creativitatea a fost definită ca fiind ceva despre o persoană, un proces, o situație, persuasiune și potențial (Runco, 2007: 384)⁸. Paradoxul creativității este că ea se construiește pe cunoștințe acumulate înainte și poate fi o combinație dintre cunoștințele actuale sau poate fi capabilă să mute bariere ale cunoștințelor existente, să genereze și să exploreze idei noi și soluții (Ward, Finke & Smith 1995)⁹.

Alți cercetători au găsit că stimulenții creativității includ munca provocatoare, suportul grupului, încurajarea din partea organizației, libertate și resurse suficiente (Amabile et al. 1996)¹⁰. Creativitatea a fost definită ca fiind descoperirea problemei, formularea problemei și redefinirea problemei (Runco, 1994)¹¹.

Creativitatea a fost inițial înțeleasă ca un proces generic și noțiunea de creativitate ca un domeniu specific care conduce la o vedere sistemică a creativității care recunoaște importanța contextului și situației ca ingrediente importante și probabil vectori ai creativității (Csikzenmihalyi, 1996)¹².

Creativitatea a fost descrisă, de asemenea, ca o combinație de șase elemente distincte dar cu resurse interconectate: abilități intelectuale, cunoștințe, stiluri de gândire, personalitate, motivare și mediu (Sternberg, 1995)¹³. Același autor sugerează trei aptitudini intelectuale cerute pentru creativitate:

- o aptitudine de a vedea problemele sintetic, într-un alt mod, și de a ieși din granițele gândirii convenționale;
- o aptitudine analitică de a recunoaște care dintre idei este valoroasă;
- o aptitudine practică contextuală, de a-i convinge pe alții de valoarea ideii cuiva.

⁵ Guilford, J. 1951 Creativity, *American Psychologist*, 5, 444-454.

⁶ Sternberg, R.J. (2006) The Nature of Creativity, *Creativity Research Journal*, 18, 1, 87-98.

⁷ Schumpeter, J. A. 1998 Economic Theory and Entrepreneurial History, In Birley, S. (ed.) *Entrepreneurship*. Aldershot, Dartmouth: Brookfield USA: Ashgate.

⁸ Runco. M. A. 2007 *Creativity: theories and themes, research, development and practice*, p. 384.

⁹ Ward, T. B., Finke, R.A. Smith, S.M. 1995 *Creativity and the Mind: Discovering the Genius within*. Plenum Press. New York. Finke & Smith 1995.

¹⁰ Amabile, T. M. Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. 1996 Assessing the Work Environment for Creativity, *Academy of Management Journal*, 39, 3, 1154- 1184.

¹¹ Runco, M.A. 1994 *Problem finding, problem solving, and creativity*, Norword, New Jersey: Ablex.

¹² Csikzenmihalyi, M. 1996 *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. New York: Harper Collins Publishing.

¹³ Sternberg, R.J. (2006) The Nature of Creativity, *Creativity Research Journal*, 18, 1, 87-98, 1995.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU

UNIVERSITATEA "SPIRU
HARET" BUCUREȘTI
Facultatea de Management
Finanțiar-Contabil Craiova

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013 Investește în oameni !

Atribute comune

Câteva dintre atributele comune creativității și antreprenoriatului sunt găsite atât la indivizi, cât și la grupuri care produc noutăți și valoare.

Creativitatea înseamnă creația noului și a valorii. Antreprenoriatul înseamnă noutate în afaceri, idei de afaceri noi și realitatea atingerii profitului pe piață în afaceri existente și noi. Crearea de noi idei poate include câteodată găsirea oportunităților în domenii existente, câteodată stabilirea unor noi domenii sau oportunități de piață. Stadiul incipient în generarea unor noi idei poate fi caracterizat de gândirea divergentă atât în cazul antreprenoriatului, cât și al creativității, și poate fi rezultatul unui proces dinamic sau fluid de schimbare a tiparului activităților.

Atât antreprenoriatul cât și creativitatea beneficiază de cunoștințe aprofundate sau de expertiză. În ambele cazuri nu există limite în dezvoltarea cunoștințelor existente și în provocările de a extinde expertiza existentă în dezvoltarea noilor idei, procese și aplicații.

Firmele mici au fost considerate ca pepiniere ale creativității în afaceri (Marshall, 1926)¹⁴.

Cercetările în orientarea antreprenorială a unei firme aduc în prim plan caracteristici ca: inovație, pro-activitate, autonomie, agresivitate competitivă și asumarea riscului (Dess & Lumpkin 2007)¹⁵, care au elemente comune cu creativitatea și rolul ei în firmele inovatoare.

Creativitatea și antreprenoriatul nu reprezintă o corelație nouă, chiar dacă nu este clar prezentată. Antreprenoriatul a fost definit ca fiind managementul schimbării radicale, cu funcția de a crea și exploata noi oportunități prin experimentare activă și învățare experimentală, cu aptitudini în recunoașterea și mobilizarea capacității inventive ale altora (Nystrom 1993: 237)¹⁶.

Corelația dintre antreprenoriat și creativitate se prezintă în figura 3.1.

Condițiile organizaționale pot fi stimulatori sau inhibitori ai antreprenoriatului și creativității. Barierele principale sunt:

- pentru creativitate: munca sub presiune și impedimente organizaționale;
- pentru antreprenoriat: atitudini, blocaj mintal, lipsa experienței trecute, lipsa structurilor și rețelelor, lipsa intențiilor antreprenoriale ale fondatorilor/propietarilor, lipsa orientării antreprenoriale a firmei.

Diferențe. Există, de asemenea, diferențe între creativitate și antreprenoriat. Pe când creativitatea este în general o intrare, antreprenoriatul este un proces și un rezultat. Rețelele ca surse de cunoștințe, informații și influențe sunt mai apropiate de antreprenoriat.

¹⁴ Marshall, 1926,

¹⁵ Dess & Lumpkin 2007.

¹⁶ Nystrom Nystrom, H. 1993 Creativity and Entrepreneurship, *Creativity and Innovation Management*, 2, 4, 237 -242, p. 237.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU

UNIVERSITATEA "SPIRU
HARET" BUCUREȘTI
Facultatea de Management
Finanțiar-Contabil Craiova

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013 Investește în oameni !

Implicații pentru afaceri. Legând antreprenoriatul de creativitate este o reiterare a nevoiei oricărei firme de a-și reînnoi abordările privind generarea și exploatarea ideilor la multiple niveluri ale unei întreprinderi pentru a asigura crearea continuă a valorii.

Particularități ale procesului antreprenorial în turism

În industria turismului, abilitatea antreprenorului de a controla natura, mărimea și timpul informației dintr-o organizație poate fi crucială inovației având în vedere intangibilitatea, natura experimentală a produsului turistic și dificultățile inerente ale testelor și examinărilor.

Multe firme de turism sunt mici și poate nu au dezvoltat o structură formală de management. În asemenea situații, rolul proprietarului sau al antreprenorului este central în dezvoltarea strategică prin inovare. Chiar și în firmele mari climatul antreprenorial a fost propus ca un factor de succes cheie prin crearea receptivității la idei noi în situații în care structurile de management formal au fost dezvoltate.

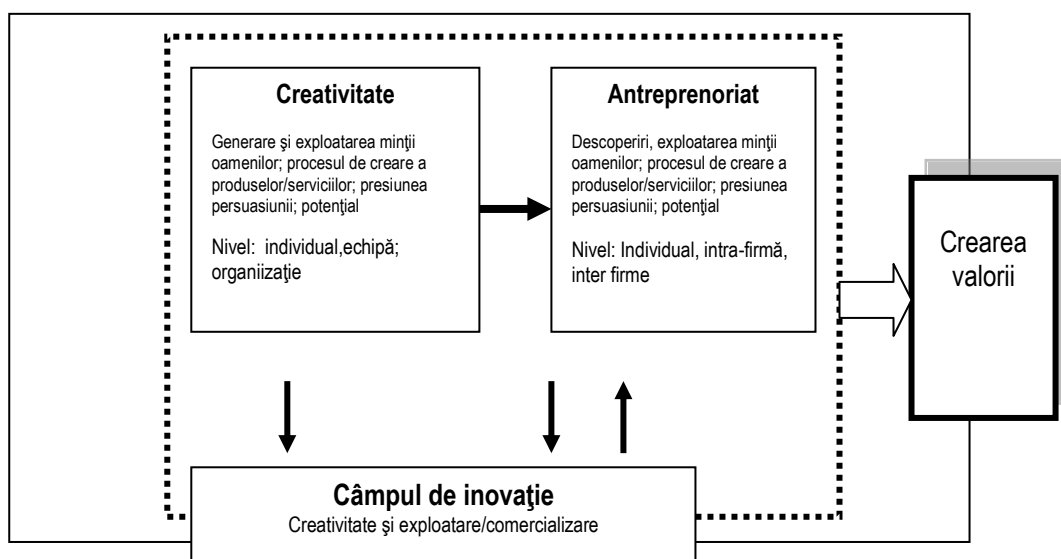


Figura 3.1. Corelația dintre antreprenoriat, creativitate și inovație¹⁷

În industria turismului, inițierea unui nou produs este o raritate, dar există oportunități de transfer a conceptelor din alte industrii pentru a se crea avantaj competitiv. Unele idei inovatoare sunt legate de aplicarea noilor tehnologii (spa, rezervări prin internet, pachete de servicii etc.). Altele sunt axate pe reducerea costurilor și creșterea profitului sau pe creșterea cotei de piață.

¹⁷ Adaptare după: Matthews, Judith H. (2007) Creativity and Entrepreneurship: Potential Partners or Distant Cousins?. In Chapman, Ross, Eds. *Proceedings Managing Our Intellectual and Social Capital: 21st ANZAM 2007 Conference*, pages pp. 1-17, Sydney, Australia.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU

UNIVERSITATEA "SPIRU
HARET" BUCUREȘTI
Facultatea de Management
Finanțiar-Contabil Craiova

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013 Investește în oameni !

Metode de stimulare a creativității

Dintre metodele cel mai des folosite în stimularea creativității sunt: brainstormingul, tehnica nominală a grupului și tehnica Delphi.

a. Brainstormingul. Este o metodă de stimulare a creativității în care membrii unui grup special constituit își prezintă ideile, argumentele, soluțiile, fără ca cineva (din grup sau din afara acestuia) să le evalueze pe perioada reuniunii. Premisa de pornire în cazul acestei metode este legată de evaluare: dacă evaluarea începe înainte de prezentarea tuturor alternativelor posibile, există riscul de a scăpa din vedere alternative valoroase. În consecință, membrii grupului sunt încurajați să-și exprime ideile, indiferent cât de ciudate ar părea, în timp ce un membru numit de grup va înregistra toate aceste idei pentru a fi analizate ulterior.

b. Tehnica nominală a grupului. Această metodă se bazează pe participarea egală a fiecărui membru al grupului la adoptarea deciziei.

Se parcurg următoarele etape:

Etapa 1: Fiecare membru al grupului își scrie propriile idei privind decizia sau problema analizată.

Etapa 2: Fiecare membru al grupului își prezintă oral propriile idei. De regulă, acestea sunt înscrise pe o tablă pentru a fi văzute de ceilalți.

Etapa 3: După ce toți membrii și-au prezentat ideile, grupul le pune în discuție simultan.

Etapa 4: Când se încheie discuția, se organizează un vot secret pentru a permite membrilor grupului să sprijine fără nicio teamă ideile pe care le agreează. Ideea care primește cele mai multe voturi este adoptată și pusă în aplicare.

c. Tehnica Delphi. Această metodă este frecvent folosită de grupurile decizionale. Ea presupune următoarele etape:

Etapa 1: Identificarea problemei.

Etapa 2: Membrii grupului sunt invitați să formuleze soluții pentru rezolvarea acestei probleme într-un chestionar special oferit spre completare.

Etapa 3: Răspunsurile sunt centralizate și trimise tuturor membrilor grupului.

Etapa 4: Membrii grupului sunt solicitați ca acum, după studierea răspunsurilor centralizate, să formuleze noi soluții pentru rezolvarea aceleiași probleme.

Etapa 5: Etapele 3 și 4 se repetă până se ajunge la un consens privind soluția adoptată pentru rezolvarea problemei. Fiecare dintre metodele prezentate are avantaje și dezavantaje. Astfel:

– brainstormingul are avantajul exprimării mai multor idei, dar și dezavantajul irosirii timpului grupului cu idei care nu pot fi puse în practică;

– tehnica nominală a grupului, cu votul său secret, oferă o structură în care oamenii pot să sprijine sau să respingă o idee fără să se teamă de represalii. Dezavantajul este că niciodată nu se poate ști de ce au votat oamenii într-un anumit fel.

Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”. Domeniul major de intervenție: 1.2. „Calitate în învățământul superior”

Titlul proiectului: *O nouă dimensiune a calității în învățământul superior economic*

Nr. de identificare: POSDRU/156/1.2/G/137309

Beneficiar: Universitatea Spiru Haret



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013

OIPOSDRU

UNIVERSITATEA "SPIRU
HARET" BUCUREȘTI
Facultatea de Management
Finanțiar-Contabil Craiova

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013 Investește în oameni !

– metoda Delphi prezintă avantajul că ideile pot fi culese de la membri ai grupului care se află la distanțe geografice unii de alții sau care sunt prea ocupați pentru a se putea întâlni față în față. Dezavantajul, în acest caz, decurge nemijlocit din avantaj: membrii grupului nu pot să-și pună întrebări unul altuia.

Și în cazul metodelor de stimulare a creativității ca și în alte contexte manageriale, antreprenorii și managerii trebuie să cântărească avantajele și dezavantajele și să aleagă cea rezolvare potrivită organizației lor.

3. Crearea de noi produse turistice

Noțiunea de „*produs nou*” poate genera confuzii. Astfel, un produs nou poate rezulta în urma transformării sau adaptării unui produs deja existent. În continuare vom trata această problemă, considerând ca produs nou pe acela care este conceput „*plecând de la nimic*”. Deci, noutatea este indiscutabilă și ea provine din identificarea pe piață a unei nevoi nesatisfăcute sau satisfăcute necorespunzător.

În vederea creării și lansării de produse noi se parcurg următoarele etape¹⁸:

- *identificarea ideilor de noi produse;*
- *selecționarea ideilor;*
- *testarea conceptului de produs;*
- *analiza comercială;*
- *crearea noului produs;*
- *testarea pieței;*
- *procesul de adoptare;*
- *procesul de difuzare.*

A. Identificarea ideilor de produse noi

Un produs se naște, în general, dintr-o idee, iar cea mai mare parte a produselor turistice existente pe piață au rezultat din imaginația unor persoane curajoase și inventive. Dar, elementele de bază în turism, spre deosebire de industria bunurilor, sunt legate de cadrul natural care va fi valorificat. De aceea, ideile de noi produse turistice gravitează în jurul a ceea ce ar putea fi exploatat sau valorificat în beneficiul turismului și turiștilor.

Dintre metodele și tehnicile specializate pentru generarea de idei menționăm: analiza morfologică, brainstorming-ul, creativitatea operațională (sinectica). Dar, principalele surse de idei rămân turiștii, specialiștii sau experții, concurenții, persoanele aflate în relații cu turiștii: vânzătorii, agenții de turism, „*producătorii de călătorii*” (tour-operatorii) etc.

B. Selecționarea ideilor

Deși crearea unui produs nou, de succes, depinde de imaginația creatoare a celor care-l realizează, cea mai mare parte a ideilor nu sunt viabile din punct de vedere comercial, sau cel

¹⁸ Ispas A., Bratucu G. cap. 08 Marketing turistic, în Foriș, Dima et al, 2001 Manual de Formare Managerială în Turism, Ed. Psihomedica, Sibiu, p.29-35.

Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”. Domeniul major de intervenție: 1.2. „Calitate în învățământul superior”

Titlul proiectului: *O nouă dimensiune a calității în învățământul superior economic*

Nr. de identificare: POSDRU/156/1.2/G/137309

Beneficiar: Universitatea Spiru Haret



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013

OIPOSDRU

UNIVERSITATEA "SPIRU
HARET" BUCUREȘTI
Facultatea de Management
Finanțiar-Contabil Craiova

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013 Investește în oameni !

puțin, ele se lovesc de numeroase dificultăți care fac imposibilă crearea lor. De aceea, este foarte important ca responsabilii de marketing ai unei societăți comerciale care încearcă să creeze un produs nou să fie capabili să selecționeze cât mai repede posibil ideile care nu sunt viabile, pentru a pierde cât mai puțină energie și capital și a evita un posibil eșec comercial.

C. Testarea conceptului de produs

Conceptul de produs este ceva mai mult decât ideea de produs, care nu reprezintă decât o descriere a acestuia. Conceptul de produs reprezintă ideea (imaginea) pe care firma o dorește a fi percepută de către turiștii vizați.

Pentru a putea realiza un concept de produs coerent care va avea succes, este necesară testarea sistematică a acesteia. În faza de testare a conceptului de produs, trebuie să se dea răspunsuri la următoarele întrebări:

- *Conceptul este clar și ușor de înțeles?*
- *Conceptul de produs oferă avantaje distincte față de produsele concurente?*
- *Conceptul este preferat principalelor produse concurente?*
- *Va fi produsul ușor de adoptat?*
- *Satisfacă produsul adevăratele nevoi și dorințe ale turistului?*
- *Care sunt îmbunătățirile ce se pot aduce produsului?*

D. Analiza comercială

Dintr-o perspectivă comercială, obiectivul creării unui produs este acela de a obține încasări și profituri. Acest obiectiv nu poate fi atins decât dacă produsul poate cuceri o piață suficient de mare și într-un interval de timp cât mai scurt.

Este deci esențial ca, din primele momente ale conceperii unui nou produs, să se realizeze o analiză comercială detaliată, pentru a se putea estima vânzarile potențiale și curba pe care o vor urma acestea din momentul în care produsul va fi comercializat.

În estimarea vânzărilor potențiale, trebuie remarcate primele vânzări realizate unui turist, care va considera această primă cumpărare ca pe o încercare; apoi vânzările repetate aceluiași turist, dacă acesta ar aprecia și ar adopta produsul. În cadrul acestei analize se vor efectua previziuni ale costurilor și ale profiturilor pentru a se putea evalua valabilitatea produsului pe termen scurt și lung.

E. Crearea noului produs turistic

Dacă analiza comercială demonstrează că produsul este viabil, se poate trece la crearea produsului conceput și testat. Acest proces poate fi destul de lung, în funcție de produs. Se prevăd, în general, mai mulți ani necesari pentru stabilirea unor acorduri, înțelegeri sau pentru construirea infrastructurilor necesare (hoteluri, pârtii de schi, instalații mecanice etc.)

Complexitatea produsului turistic și multitudinea de participanți fac necesar, încă din această fază, un efort suplimentar de planificare și coordonare. Deși, în majoritatea cazurilor, un produs turistic poate fi realizat în faze succesive, nu trebuie omis faptul că primii turiști care vor încerca produsul nu vor putea evalua produsul definitiv, ci numai pe unul de tranziție. Prin intermediul Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”. Domeniul major de intervenție: 1.2. „Calitate în învățământul superior”

Titlul proiectului: *O nouă dimensiune a calității în învățământul superior economic*

Nr. de identificare: POSDRU/156/1.2/G/137309

Beneficiar: Universitatea Spiru Haret



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013

OIPOSDRU

UNIVERSITATEA "SPIRU
HARET" BUCUREȘTI
Facultatea de Management
Finanțiar-Contabil Craiova

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013 Investește în oameni !

zvonurilor, ei vor transmite o evaluare negativă care va putea stârni o oarecare confuzie în spiritul vizitatorilor potențiali.

F. Testarea pieței

O serie de aspecte particulare produsului, precum și unele amănunte legate de lansarea sa pe piață nu sunt stabilite decât în fazele finale ale realizării produsului.

Înainte de a lansa produsul pe scară largă, se recomandă testarea pieței și o planificare riguroasă a lansării. Obiectivul testului de piață constă în măsurarea și evaluarea reacției turiștilor la oferta care le este făcută în raport cu produsul ce va fi comercializat, atât din punct de vedere al ofertei, cât și din punct de vedere al modului cum este prezentată și transmisă turiștilor.

Pentru testarea pieței și previzionarea vânzărilor pot fi utilizate diferite modalități. Totuși, în majoritatea situațiilor, este dificil să procedezi ca în cazul bunurilor de consum la comercializarea unei cantități limitate din produs pe o piață restrânsă și să observi reacția consumatorilor. În domeniul turismului pot fi utilizate metodele prețului forfetar sau o serie de metode de vânzare precum: lansarea pe piață a unei unități pilot sau a unui serviciu la scară mică (o nouă legătură aeriană, un circuit turistic, o excursie, închirierea de mașini sau vapoare etc.).

Testarea pieței se derulează pe o perioadă destul de lungă pentru a se putea trage concluzii valabile și a se realiza o serie de previziuni. Totuși, testul de piață nu trebuie să fie nici prea îndelungat, pentru că el costă foarte mult și poate trezi atenția concurenței.

Cu titlu de exemplu, prezentăm câteva cazuri care demonstrează utilizarea cercetării de marketing în comercializarea noilor produse:

- Club Méditerranée testează noile sale produse (stagii de microinformatică) într-unul sau două sate turistice, înainte de a le pune la dispoziția clienților (G.M. – Gentilis Membres) pentru a fi lansate pe scară largă. Satul de vacanță corespunde, în acest caz, unei piețe-test în care vor fi realizate o serie de acțiuni în scopul evaluării performanței produsului și șanselor sale de succes.

- lanțul hotelier Holliday Inn testează diferite modele de camere înainte de a concepe noi hoteluri;

- Thomson Hollidays, tour-operatorul britanic, testează noile sale produse prin intermediul cataloagelor. Produsul este menținut anul următor, dacă rezultatele testului sunt apreciate ca fiind satisfăcătoare.

G. Procesul de adoptare

Noțiunea de „*proces de adoptare*” de către turiști este foarte importantă în planificarea lansării unui nou produs și în urmărirea comportamentului unui produs nou introdus pe piață. Acest concept stipulează că, în multe cazuri, un produs nu este cumpărat, ci adoptat. Nuanța constă în faptul că adoptarea presupune o atitudine pozitivă stabilă față de produs, o intenție de repetare a utilizării sale și eventual transmiterea de informații pozitive cu privire la produs.

Procesul de adoptare de către consumatori, așa cum a fost el propus de Rogers, presupune existența a cinci etape:

Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”. Domeniul major de intervenție: 1.2. „Calitate în învățământul superior”

Titlul proiectului: *O nouă dimensiune a calității în învățământul superior economic*

Nr. de identificare: POSDRU/156/1.2/G/137309

Beneficiar: Universitatea Spiru Haret



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU



UNIVERSITATEA "SPIRU
HARET" BUCUREȘTI
Facultatea de Management
Finanțiar-Contabil Craiova

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013 Investește în oameni !

- luarea la cunoștință: turistul ia cunoștință, află despre inovație, dar nu are destule informații despre ea;
- interesul: turistul este motivat să caute informații despre noul produs;
- evaluarea: turistul încearcă să estimeze dacă ar fi rentabil să încerce produsul;
- încercarea: turistul încearcă noul produs la scară mică pentru a aduce completări în evaluarea utilității și beneficiilor pe care le-ar putea obține;
- adoptarea: turistul decide să utilizeze în mod real și cu regularitate noul produs.

Bineînțeles că există diferențe de la un individ la altul în ceea ce privește perceperea și acceptarea riscului în procesul de adoptare a unui produs nou. Pe de altă parte, există o serie de caracteristici ale produsului care pot favoriza adoptarea acestuia:

- avantajul relativ al produsului nou în raport cu cele actuale va favoriza adoptarea;
- compatibilitatea dintre noul produs și experiența sau cunoștințele vechi și actuale ale turistului va ușura procesul de adoptare;
- complexitatea noului produs pentru turist, mai ales în ceea ce privește capacitatea de înțelegere și modificare a comportamentului turistului, va frâna procesul de adoptare;
- divizibilitatea adoptării, adică posibilitatea încercării produsului fără un angajament important, va favoriza adoptarea;
- capacitatea de a comunica avantajele aduse de acest nou produs va stimula adoptarea sa.

În vederea lansării unui produs nou se va urmări dezvoltarea acelor caracteristici care vor ușura procesul de adoptare de către turist, reducând pe cât posibil cheltuielile pe care le implică acestea.

H. Procesul de difuzare

După ce am urmărit procesul de adoptare al noului produs pe plan individual, trebuie analizată difuzarea acestuia pe piață. Procesul de difuzare implică grupuri de indivizi. Studiile realizate de Rogers au permis identificarea a cinci categorii de indivizi care se diferențiază în funcție de viteza de adoptare a unui produs nou. Vom prezenta pe scurt cele cinci grupuri de indivizi și particularitățile acestora:

- inovatorii (2,5%) care adoptă imediat un produs nou și au drept caracteristici principale: o toleranță ridicată la risc, o aviditate pentru noutăți, o sete de informare, cosmopolitism și înclinație spre difuzarea informațiilor;
- adoptatorii precoci (13,5%) sunt indivizii care adoptă relativ repede un nou produs și care au caracteristici foarte apropiate de inovatori, dar au acces mai puțin rapid la informație și o reacție un pic mai întârziată față de adoptarea noului produs;
- majoritatea precoce (34%) care așteaptă să vadă rezultatul utilizării noului produs de către inovatori și de către cei care l-au adoptat relativ rapid;
- majoritatea tardivă (34%) care așteaptă ca majoritatea oamenilor să fi adoptat un produs nou pentru a-l adopta și ea la rândul său;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013

OIPOSDRU

UNIVERSITATEA "SPIRU
HARET" BUCUREȘTI
Facultatea de Management
Finanțiar-Contabil Craiova

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013 Investește în oameni !

▪ refractarii (16%) care sunt în general foarte conservatori și nu au gustul schimbării și al noutăților. Ei reprezintă un segment al pieței care cu greu poate fi corectat.

4. Strategii antreprenoriale

Putem identifica patru tipuri generice de strategii antreprenoriale:

- „aruncă în luptă toate resursele pe care le ai”
- „lovește acolo unde nu este nimeni”
- „utilizează breșele/nișele de piață”
- „schimbă valorile și caracteristicile”

1. „Aruncă în luptă toate resursele pe care le ai”

▪ este o strategie foarte riscantă; de cele mai multe ori nu reușește; dar dacă ajungi la capăt, efectele favorabile pentru firmă sunt deosebite

- trebuie să lovească direct la țintă (altfel totul este compromis)

Exemple:

▪ *Hoffmann – LaRoche*: 1925 – vopsele textile; apar vitaminele; cumpără licența, investind totul (risc enorm!); după 60 de ani deține jumătate din piața mondială în domeniu

- *Wang*: – „procesorul” – conceput la mijlocul anilor 1950; revoluție în munca de birou

2. „Lovește acolo unde nu este nimeni”

Strategia are două variante: „imitația creatoare” și „judo-ul antreprenorial”.

Imitația creatoare este un termen inventat de profesorul economist Th. Levitt (Universitatea Harvard); conceptul conține o contradicție, dar... antreprenorul face ceva ce a făcut deja altcineva („imită”); dar și „creează” pentru că el înțelege că inovația este mai bună decât ceea ce a „arătat” până acum.

Exemple:

▪ *ceasurile cu semiconductori*: tradiția elvețiană (ceasurile clasice); semiconductorii – ceasuri ieftine. .. preia activitatea Hattori; ceasurile Seiko

- *IBM – ENIAC – Apple (succesul!) computerul personal*

- *IBM (eșecul!) automatizarea muncii de birou*

„Imitația creatoare începe cu piețele, nu cu produsele; cu clienții, nu cu producătorii; se concentrează asupra pieței și este dirijată de aceasta. Strategia aceasta satisface o cerere care există deja, nu creează una nouă!

Judo antreprenorial: strategie care implică, în primul rând, ocuparea unui „cap de pod” într-o afacere sau pe o anumită piață (prost apărat sau, pur și simplu, neapărat); urmează, după realizarea unui flux suficient de venituri, ocuparea „podului” și apoi a întregii zone.

▪ *Exemplu: Bell și tranzistorul* în 1947 – inventarea tranzistorului; „până în 1970 nu va fi gata...”; Akio Morita cumpără licența; domină piața americană și apoi pe cea mondială.

Cinci obiceiuri proaste care te pot scoate de pe piață...

1. NIH („Non-Invented Here” – neinventat aici!);

Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”. Domeniul major de intervenție: 1.2. „Calitate în învățământul superior”

Titlul proiectului: *O nouă dimensiune a calității în învățământul superior economic*

Nr. de identificare: POSDRU/156/1.2/G/137309

Beneficiar: Universitatea *Spiru Haret*



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE
OIPOSDRUUNIVERSITATEA "SPIRU
HARET" BUCUREȘTI
Facultatea de Management
Finanțiar-Contabil Craiova

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013 Investește în oameni !

2. tendința de a obține cele mai mari profituri de pe piață;
3. credința într-o anume „calitate”;
4. amăgirea creată de prețul mai mare decât „prețul nominal”;
5. firmele cu renume, în loc să optimizeze, maximalizează;

3. „Utilizează breșele/nișele de piață”

a. strategia barierei

- ocuparea unei poziții, cu un produs sau serviciu indispensabil altui produs/serviciu sau proces tehnologic, dar care are un preț prea mic sau o piață prea mică pentru a fi concurat



- ALCON - enzimă utilizată în chirurgia oftalmologică
- dispozitive antiexplozive pentru sondele de extracție
- "cauciuc" pentru etanșeizarea conservelor

b. strategia calificării în specialitate

- concentrarea pe un anumit produs și perfecționarea acestuia la un nivel care sfidează orice concurență
- permite și realizarea unor colaborări de durată
- DELCO și GM
- BOSCH și Daimler Benz

c. piața de specialitate

- concentrarea pe o anumită piață
- American Express
- Thomas Cook
- nivelul calitativ al produselor/serviciilor și cota de piață sunt impresionante

4. „Schimbă valorile și caracteristicile

a. crearea utilității pentru client

- poșta modernă - Rowland Hill, 1836
"De ce are nevoie clientul?"
- porțelanurile veritabile - Lennox China Comp.
"Catalogul de nuntă"

b. sistemul de prețuri

- Haloid Comp.
- Gillette

c. "realitatea cumpărătorului"

- General Electric Comp.
"Consultanța nu poate fi plătită!"

d. valoarea livrării către consumator

- - plătești produsul dar, de fapt, cumperi munca, ambianța, productivitatea (v. mobilierul)

Interdicții

Există câteva lucruri pe care antreprenorul **nu trebuie să le facă**:

- să nu amestece departamentele manageriale cu cele antreprenoriale; să nu introducă niciodată antreprenoriatul în componența managerială existentă.
- inovația este un obiectiv major; dar de aceasta nu trebuie să se ocupe cei care conduc, exploatează și optimizează ceea ce există deja – nu o vor face cum trebuie!

Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”. Domeniul major de intervenție: 1.2. „Calitate în învățământul superior”

Titlul proiectului: *O nouă dimensiune a calității în învățământul superior economic*

Nr. de identificare: POSDRU/156/1.2/G/137309

Beneficiar: Universitatea Spiru Haret



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013

OIPOSDRU

UNIVERSITATEA "SPIRU
HARET" BUCUREȘTI
Facultatea de Management
Finanțiar-Contabil Craiova

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013 Investește în oameni !

▪ nu este recomandabil ca o firmă să încerce să devină antreprenorială fără să-și schimbe strategia și practicile de bază.

▪ eforturile inovatoare care scot firma din domeniul ei de activitate au reareori sorți de izbândă; inovația nu trebuie să fie diversificare (oricare ar fi beneficiile diversificării, aceasta nu are mare legătură cu antreprenoriatul și cu inovația); „noul” este întotdeauna destul de dificil chiar și fără a încerca să-l aplici într-un domeniu necunoscut; o firmă inovează acolo unde are cunoștințe tehnice (legate de piață sau de tehnologie); ceva nou dă, oricând, mare bătaie de cap – în consecință, domeniul trebuie foarte bine cunoscut

▪ este inutil să se încerce evitarea transformării unei firme „consacrate” în firmă antreprenorială, prin cumpărarea unor mici întreprinderi antreprenoriale; achizițiile de acest gen reușesc numai dacă cel care cumpără dorește și este capabil să găsească o conducere antreprenorială pentru ceea ce a cumpărat; conducerile venite cu firmele achiziționate nu stau prea mult (doar dacă au ocazii mari de a face ceva!).

În concluzie, lansarea unei afaceri este un proces de adunare a resurselor necesare (lucrători, clădiri, echipamente, clienți, resurse bănești, furnizori). De multe ori intervin dificultăți în dobândirea lor, antreprenorii căutând, în cadrul restricțiilor în care acționează, să realizeze cea mai bună combinație a factorilor de producție. Pentru unii antreprenori, decizia de a lansa o întreprindere poate precede identificarea oportunității. Aceasta mai ales în cazul antreprenorilor antrenați de motivații negative. Pentru alții antreprenori, în primul rând pentru cei motivați pozitiv, recunoașterea oportunității poate precede decizia de a lansa o afacere. După apariția deciziei de creare a întreprinderii și identificarea oportunității, urmează identificarea și dezvoltarea conceptului de afacere, crearea propriu-zisă a întreprinderii, realizarea produselor și serviciilor și lansarea lor pe piață. Ulterior, prin *feed-back*-ul corespunzător, conceptul de afacere înregistrează modificări în funcție de realitățile interne ale organizației, precum și de cele ale mediului extern.

Bibliografie

- [1] Agnes Ghibuțiu, *Serviciile și dezvoltarea – de la prejudecăți la noi orizonturi*. Editura Expert, București, 2000.
- [2] Alan Robinson, Dean Schroeder, *Ideile nu costă*, Editura Curtea Veche, București, 2010.
- [3] Ben Casnocha, *Viața mea de început în afaceri*, Editura Curtea Veche, București, 2010.
- [4] Bidhé, Amar, *The Origin and Evolution of New Businesses*, Oxford University Press, 2003.
- [5] Cardon, Alain, *Dicționar de Coaching Comentat*, Editura CODECS, București, 2011.
- [6] Christensen, Clayton, *The Innovator's Dilemma*, Harper Business, 2000.
- [7] Cooney, Thomas and Noore, Rickie (eds.), *European Cases in Entrepreneurship*, Blackhall, 2007.
- [8] Cristina Dionisie, *Managementul turismului – Structuri de concepție și organizare*, Editura Junimea, Iași, 2002.
- [9] Donald Trump, *Cum să faci avere*, Editura Curtea Veche, București, 2012.
- [10] Drucker, Peter, *Innovation and Entrepreneurship*, Harper & Row, 1985.

Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”. Domeniul major de intervenție: 1.2. „Calitate în învățământul superior”

Titlul proiectului: *O nouă dimensiune a calității în învățământul superior economic*

Nr. de identificare: POSDRU/156/1.2/G/137309

Beneficiar: Universitatea Spiru Haret



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU

UNIVERSITATEA "SPIRU
HARET" BUCUREȘTI
Facultatea de Management
Finanțiar-Contabil Craiova

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013 Investește în oameni !

- [11] Ghenea, Marius, *Antreprenoriat – Drumul de la idei către oportunități și succes în afaceri*, Editura Universul Juridic, București, 2011.
- [12] Larry C. Farrell – *Cum să devii antreprenor. Dezvoltă-ți propria afacere!*, Editura Curtea Veche, București, 2012.
- [13] Nanus, B., Bennis, W., *Leaders: Strategies for Taking Charge*, New York, Harper Business, 1997.
- [14] Parker, Simon C. 2005, *The Economics of Entrepreneurship: What We Know and What We Don't*, Foundations and Trends® in Entrepreneurship, Vol 1, No 1 (2005): 1- 54.
- [15] Stilling Blichfeldt, Bodil, 2009, "Innovation and Entrepreneurship in Tourism: The Case of a Danish Caravan Site", *PASOS: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, Vol 7, Issue 3: 415 –431.
- [16] Surowiecki, James, 2005 "The Wisdom of the Crowds", Anchor Books.
- [17] Timmons, Jeffrey and Spinelli, Stephen, 2008 "New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century", McGraw-Hill.

*

* *

- [18] <http://www.oecd.org/dataoecd/58/34/40239549.pdf>
- [19] <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517704000706>
- [20] http://www.donnerenviedentreprenre.com/documentation/IMG/pdf/Volume_1.pdf
- [21] <http://www.jstor.org/discover/10.2307/3640295?uid=3738920&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=56232063413>
- [22] http://www.animmc.ro/files/comert/Plan_de_Afaceri.pdf
- [23] [http://www.resurseimm.ro/Management/Cresterea.eficientei/Ghidul_tanarului_intreprinzator.p
df?id=49](http://www.resurseimm.ro/Management/Cresterea.eficientei/Ghidul_tanarului_intreprinzator.pdf?id=49)
- [24] http://www.plandeafaceri.eu/?PLAN_DE_AFACERI
- [25] <http://www.amcsit.ro/PLANDEAFACERI.doc>
- [26] <http://www.fbb.ro/home/franciza-arhiva/planul-de-afaceri-i.htm>
- [27] http://www.eafacere.ro/articole/cine-are-nevoie-de-un-plan-de-afaceri-_6.html
- [28] <http://www.despreafaceri.com/articole/afaceri-si-marketing/cum-sa-intocmesti-un-plan-de-afaceri.html>

Axa prioritară 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”. Domeniul major de intervenție: 1.2. „Calitate în învățământul superior”
Titlul proiectului: *O nouă dimensiune a calității în învățământul superior economic*
Nr. de identificare: POSDRU/156/1.2/G/137309
Beneficiar: Universitatea Spiru Haret