



**UNIVERSITATEA
BABEȘ-BOLYAI**
Cluj-Napoca



**FACULTATEA DE ȘTIINȚE
ECONOMICE ȘI GESTIUNEA
AFACERILOR**

România
Ministerul Educației, Cercetării și Inovării
Universitatea Babeș-Bolyai
Cluj-Napoca
Facultatea de Științe Economice
și Gestiunea Afacerilor
Str. Teodor Mihali nr. 58-60
400591, Cluj-Napoca
Tel: 0264 418655
Fax: 0264 412570
E-mail: econ@econ.ubbcluj.ro

TEZĂ DE DOCTORAT

Rezumat

MANAGEMENTUL DIVERSIFICĂRII SERVICIILOR ÎN UNITĂȚILE DE TURISM

**Conducător științific,
Prof.univ.dr. NISTOR Răzvan Liviu**

**Doctorand,
MARIN Anamaria**

Cluj-Napoca

2012

CUPRINS REZUMAT

INTRODUCERE ÎN TEMATICA LUCRĂRII.....	1
OBIECTIVELE ȘI IMPORTANȚA CERCETĂRII	4
STADIUL CUNOAȘTERII ÎN DOMENIU	6
METODOLOGIA CERCETĂRII APLICATIVE PRIVIND DIVERSIFICAREA SERVICIILOR ÎN UNITĂȚILE HOTELIERE	10
ANALIZA ȘI INTERPRETAREA REZULTATELOR CERCETĂRII.....	15
CONCLUZII ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE.....	27
LIMITE ALE STUDIULUI ȘI PERSPECTIVE VIITOARE DE CERCETARE	33
REFERINȚE BIBLIOGRAFICE	34

INTRODUCERE ÎN TEMATICA LUCRĂRII

Începem această lucrare cu profunda convingere că va contribui în mod semnificativ atât la completarea și îmbogățirea fondului științific existent, cât și la creșterea eficienței unităților de turism în general și a unităților hoteliere în particular, cel puțin pe plan național, din perspectiva acțiunilor de diversificare a serviciilor prestate în cadrul acestora.

Analiza critică a practicilor manageriale orientate spre diversificarea serviciilor oferite în cadrul unităților de turism, coroborată cu urmărirea tendințelor înregistrate pe plan național și internațional în sfera turismului, vor putea scoate în evidență multiplele surse care pot sta la baza diversificării prin inovare a serviciilor turistice și vor contura corelațiile ce trebuie stabilite între acestea în vederea maximizării eficienței economice a unităților de turism, dar și a satisfacției turiștilor.

Motivația de la care am pornit în abordarea cercetării managementului diversificării serviciilor în unitățile de turism este orientată cel puțin în următoarele direcții: interesul de care se bucură tema de cercetare la nivel internațional, dinamica și complexitatea fondului științific tratat, direcțiile de cercetare care au generat multiple dezbateri și încă nu au condus la un consens unanim acceptat pe toate planurile, precum și, în egală măsură, implicațiile economice atașate, adică importanța acordată din ce în ce mai mult de către managerii unităților de turism.

Prestarea serviciilor turistice devine din ce în ce mai dificilă datorită intensificării concurenței, pe de o parte și a exigențelor turiștilor, pe de altă parte, astfel că managerii unităților de turism sunt nevoiți să-și canalizeze eforturile în direcția dezvoltării unor servicii turistice atractive din punct de vedere al originalității, diversității, calității și prețurilor.

Totodată, dinamismul ce caracterizează sectorul turismului conduce la necesitatea îmbunătățirii permanente a serviciilor turistice existente, dezvoltării unor servicii turistice noi, diversificării canalelor de distribuție, îmbunătățirii profilului profesional al angajaților, utilizării noilor tehnologii ale comunicației și informației, promovării puternice a destinațiilor turistice, exploatării corespunzătoare a resurselor turistice,

dezvoltării unor noi forme de turism, precum și implicării comunităților locale, a managerilor și a turiștilor în dezvoltarea turismului, componentă a economiei experiențelor.

Am considerat oportun să ne desprindem de această perspectivă de ansamblu și să ne canalizăm atenția asupra diversificării serviciilor oferite în cadrul unităților de turism, mai exact a unităților hoteliere, beneficiile aduse fiind multiple atât pentru unitățile prestatoare de servicii hoteliere, cât și pentru turiști sau economia țării noastre.

Nu de puține ori este întâlnit în literatura de specialitate, dar în egală măsură și în practica turistică, principiul conform căruia diversificarea ofertei de servicii prestate trebuie să fie o preocupare permanentă a managerilor unităților de turism, devenind astfel o necesitate imperativă în atingerea performanței, indiferent dacă această performanță este înțeleasă în termenii unor indicatori financiari satisfăcători, unor resurse umane valoroase, notorietății sau satisfacției ridicate în rândul turiștilor.

Dar, pentru punerea în practică a acestui principiu, este necesară înțelegerea cadrului general de desfășurare a activității turistice din perspectiva caracteristicilor complexe ale turismului și ale serviciilor turistice, evoluției și tendințelor înregistrate la nivelul acestui sector de activitate pe plan național și internațional, dar și din perspectiva așteptărilor turiștilor cu privire la experiențele lor turistice.

Așadar „Care sunt caracteristicile turismului?”, „Ce implicații manageriale decurg din trăsăturile specifice serviciilor turistice?”, „Ce reprezintă diversificarea serviciilor turistice?”, „Care este scopul inovării?”, „În ce constă orientarea și sursele inovării, activitate de bază în vederea diversificării serviciilor?” – sunt întrebări aparent caracterizate de simplitate, dar ale căror răspunsuri implică un grad ridicat de complexitate, dinamism și lipsă a consensului la nivel conceptual, până în acest moment.

Numeroase studii demonstrează faptul că succesul și competitivitatea unităților hoteliere depind într-o mare măsură de: resursele umane angajate în cadrul unităților, orientarea spre calitate, activitatea de inovare, utilizarea noilor tehnologii ale comunicației și informației sau de acțiunile competitorilor. Astfel, practicile manageriale orientate înspre aceste direcții trebuie să devină priorități în activitatea curentă a unităților hoteliere.

Pornind de aici este legitim să ne întrebăm: „Care sunt sursele ce stau la baza diversificării serviciilor prestate în cadrul hotelurilor cărora trebuie să li se acorde o

atenție sporită astfel încât să se obțină beneficii în ceea ce privește eficiența hotelurilor?”.

Prezenta cercetare se constituie drept un demers analitic în încercarea de a oferi răspunsuri argumentate științifice la toate întrebările mai sus menționate.

Bineînțeles nu putem vorbi doar de beneficiile aduse la nivelul unităților de turism, ci și de cele înregistrate la nivelul întregului sector complex al turismului; diversificarea prin inovare a serviciilor turistice va duce la dezvoltarea globală a turismului, acesta fiind considerat un sector de activitate a cărui dezvoltare influențează pozitiv economia oricărei țări.

Pe lângă beneficiile aduse, trebuie să aducem în discuție și faptul că există posibilitatea ca inovațiile dezvoltate în vederea diversificării serviciilor prestate în cadrul unităților de turism să nu aibă succes, mai ales că studiile întreprinse în domeniul serviciilor sugerează că patru din zece inovații nu au succes pe piață (Ottenbacher, 2007:432). Considerăm că managerii unităților de turism pot elimina într-o anumită măsură acest risc dacă deciziile pe care le iau în această privință sunt bine fundamentate, cercetarea de față constituind o bază semnificativă în acest sens.

Totodată, suntem **motivați în demararea prezentei cercetări** de interesul manifestat de către managerii unităților de turism de a îmbogăți și îmbunătăți oferta de servicii, dar și de practicile manageriale ale acestora în vederea dezvoltării acelor surse care să contribuie la diversificarea serviciilor, concomitent cu obținerea unei eficiențe economice ridicate.

Alegerea temei de cercetare a ținut cont de interesul autoarei pentru dezvoltarea științifică a acestui domeniu, de solicitările venite din practica managerială, precum și de oportunitatea și relevanța temei pentru domeniul managerial.

OBIECTIVELE ȘI IMPORTANȚA CERCETĂRII

În continuare sunt abordate obiectivele care au stat la baza demersului științific asumat, subliniind principalele întrebări ale cercetării atât la nivel teoretic, cât și la nivel aplicativ.

De asemenea, se abordează relevanța și scopul studiului condus, făcând în permanență trimitere la principalele direcții de cercetare abordate.

Lucrarea tratează o problemă de actualitate cu multiple implicații pentru teoria și practica turismului. Tema acestei lucrări este cu atât mai interesantă cu cât studiile actuale și practica hotelieră recunosc necesitatea unor noi cercetări, analize și eforturi pentru identificarea celor mai bune surse de inovare care să susțină activitatea de diversificare a serviciilor turistice astfel încât practicile manageriale să se concentreze asupra acestora.

Cercetarea de față prezintă atât aspecte aflate sub spectrul unanimității de opinii, dar și accente critice sau dezacorduri de opinii. Dorim astfel să subliniem eforturile noastre de a clarifica o serie de aspecte terminologice care sunt reale provocări atât la nivel teoretic, cât și în practică.

În concordanță cu tematica generală complexă și vastă a domeniului studiat, au fost delimitate o serie de obiective ce vor fi prezentate în cele ce urmează.

Principalul obiectiv al acestei cercetări constă în identificarea surselor inovării ce stau la baza diversificării serviciilor în unitățile hoteliere și a măsurii în care practica managerială se concentrează asupra acestora în vederea obținerii unei eficiențe economice ridicate. Așadar, dorim să arătăm că unitățile hoteliere care se concentrează pe anumite surse care contribuie la diversificarea continuă a serviciilor oferite sunt mai eficiente din punct de vedere economic.

În acest sens am întreprins o analiză în rândul managerilor unităților hoteliere surprinzând pe de o parte practicile manageriale din cadrul hotelurilor, iar pe de altă parte valoarea unor indicatori de evaluare a eficienței economice.

Obiectivele specifice, derivate din obiectivul principal au fost definite atât la nivel teoretic, cât și aplicativ.

La **nivel teoretic obiectivele stabilite** vizează:

- clarificarea teoretică și delimitarea unor concepte aparținând sferei managementului în turism;
- analiza caracteristicilor complexe ale turismului în vederea înțelegerii cadrului general de desfășurare a activității unităților de turism;
- analiza trăsăturilor specifice serviciilor turistice din perspectiva implicațiilor manageriale pentru diversificarea serviciilor în unitățile hoteliere;
- analiza principalelor abordări ale inovării - activitatea principală care conduce la diversificarea serviciilor;
- identificarea și analiza metodelor de evaluare a eficienței diversificării serviciilor.

La **nivel aplicativ obiectivele urmărite** au fost:

- înțelegerea și testarea fenomenelor specifice inovării serviciilor turistice, ca suport al diversificării acestora în unitățile hoteliere;
- analiza practicilor manageriale ce stau la baza procesului de diversificare a serviciilor;
- identificarea diferențelor în ceea ce privește practicile manageriale orientate spre diversificarea serviciilor în funcție de: categoria de clasificare a hotelurilor, segmentele de piață vizate și forma de proprietate;
- identificarea atitudinii managementului față de inovarea pe cele cinci direcții (resurse umane, tehnologie, orientarea spre calitate, direcțiile managementului general în cazul apartenenței la un lanț hotelier, piața și concurența) în funcție de categoria de clasificare a hotelului și amplasarea într-o anumită destinație turistică;
- identificarea cauzelor lipsei acțiunilor de diversificare a serviciilor prestate în cadrul unităților hoteliere.

Așa cum am anticipat anterior, **relevanța** acestei cercetări constă, pe de o parte, în studiul complet și riguros al literaturii de specialitate, cu precădere a literaturii internaționale. Astfel, cercetarea fundamentală întreprinsă sintetizează un volum important de date, conturează modalități de ajungere la un consens pentru dezbaterile

și controversele existente în literatura de specialitate vis-a-vis de anumite concepte și trasează viitoare direcții de cercetare în domeniul managementului în turism în general și managementului diversificării serviciilor turistice, în particular.

Pe de altă parte, cercetarea exploratorie cantitativă realizată aduce o contribuție importantă prin faptul că este prima, la nivel național, care abordează relația dintre diversificarea serviciilor și eficiența hotelurilor. Totodată, **componenta de noutate** este dată de metodologia propusă pentru evaluarea eficienței diversificării serviciilor și anume Data Envelopment Analysis. Dacă la nivel național studiul empiric condus constituie un element de noutate, la nivel internațional tematica abordată nu reprezintă o noutate absolută, dar totuși, punctul de noutate este dat de rezultatele parțial diferite obținute în acest context.

STADIUL CUNOAȘTERII ÎN DOMENIU

În ceea ce privește **stadiul actual al cunoașterii în domeniu**, foarte multe studii și cercetări ce abordează managementul în turism s-au focalizat cu precădere pe: calitatea serviciilor turistice prestate, performanța angajaților sau rolul noilor tehnologii informatice și mai puțin pe influența diversificării serviciilor asupra eficienței economice a unităților de turism. Totodată, dacă ne referim la nivelul național, studiile întreprinse abordează diversificarea serviciilor din perspectiva așteptărilor și satisfacției turiștilor, și nu a preocupărilor manageriale, așa cum este abordarea noastră.

Așadar, interesul pentru cercetările privind diversificarea bazată pe inovare a serviciilor în unitățile de turism este recent și puțin aprofundat, chiar dacă practica turistică a evoluat foarte mult în acest sens (Hjalager 2010:1), datorită numeroaselor implicații pozitive observate.

Suntem de părere că motivul pentru care această direcție de cercetare nu este încă aprofundată are în vedere următorul argument: cercetările în domeniul turismului sunt angrenate în multiple dezbateri științifice privind caracterul industrial sau nu al turismului, respectiv aria de cuprindere a sectorului ospitalității. Toate aceste divergențe de opinii conduc la inexistența unor definiții clare, unanim acceptate ale conceptelor complexe de turism, sector al ospitalității sau produs turistic. Astfel,

existența unei baze conceptuale neclare în cercetarea turismului face ca, mai departe, cercetarea diversificării serviciilor turistice prin inovare să fie dificilă.

Însă, acest lucru nu ne-a împiedicat deoarece pentru fiecare concept a cărui definiție implică opinii contradictorii în literatura de specialitate am conturat o opinie proprie, argumentată.

Trecând de această etapă, am observat că în literatura de specialitate nu există un cadru conceptual care să reunească toate sursele ce pot determina diversificarea serviciilor în unitățile hoteliere. În acest sens, studiile conduse de către: Wang și Qualls, 2007; Han et al., 1998; Johns și Mattsson, 2003; Ottenbacher și Gnoth, 2005; Hjalager, 2002; Ottenbacher, 2007; Huse et al., 2005; Moutinho, 2010; Martinez-Ros și Orfila-Sintes, 2009; Vila et al., 2011; Zhou et al., 2005 sunt doar câteva care ne-au oferit posibilitatea conturării unui cadru conceptual propriu al surselor diversificării serviciilor și care, totodată, dovedesc interesul vis-a-vis de aria de cercetare abordată.

Așadar, o parte importantă a studiilor empirice din acest domeniu urmăresc să evidențieze faptul că eforturile managerilor în vederea diversificării serviciilor prestate în cadrul unităților hoteliere determină obținerea unui avantaj competitiv, însă numărul studiilor care stabilesc o legătură exactă între toate sursele care stau la baza diversificării serviciilor și eficiența economică sunt mai reduse, mai ales în România.

Structura și organizarea lucrării

Pentru o abordare contextuală echilibrată și pentru atingerea obiectivelor mai sus menționate, teza de doctorat este structurată pe șase capitole. După prezentarea aspectelor introductive din cadrul capitolului unu, capitolele doi, trei și patru sunt destinate prezentării stadiului actual al cunoașterii în domeniul nostru de cercetare și clarificării conceptelor care stau la baza realizării studiului empiric, prezentat cu preponderență în cadrul capitolului cinci.

În **capitolul al doilea** am realizat o delimitare și o încadrare conceptuală a temei de cercetare prin realizarea unui studiu asupra evoluției conceptelor cu care se operează în turism.

Analizând un sector de activitate atât de complex și realizând o clasificare a factorilor care îl influențează, este impetuos necesar să abordăm impactul social și economic al

turismului asupra economiei astfel încât să putem sublinia faptul că dezvoltarea acestui sector atrage după sine dezvoltarea economiei naționale. Unul din pilonii care stă la baza dezvoltării turismului are în vedere diversificarea serviciilor oferite de unitățile de turism, de aceea ne-am propus cercetarea acestui domeniu.

Totodată, pentru a putea înțelege practicile manageriale orientate spre diversificarea serviciilor oferite în cadrul unităților de turism este necesară abordarea cadrului general de desfășurare a activității turistice în general. În acest context, am realizat o analiză din perspectivă macroeconomică a turismului național și internațional astfel încât să putem observa tendințele și perspectivele manifestate în acest sector de activitate în vederea corelării acestora cu acțiunile manageriale din cadrul unităților de turism orientate spre diversificare.

Capitolul al treilea al cercetării întreprinse este dedicat analizei literaturii de specialitate cu privire la servicii, acestea constituind componenta de bază a unităților de turism.

Pentru o analiză cât mai exactă a stadiului actual al cunoașterii am apelat la o dublă analiză: din perspectiva teoriilor consacrate în literatura de specialitate referitoare la managementul serviciilor turistice, precum și din perspectiva cercetărilor empirice realizate de-a lungul timpului.

Și acest capitol aduce în discuție punctele de vedere ale economiștilor români și străini referitoare la: caracteristicile serviciilor, trăsăturile specifice ale serviciilor turistice și implicațiile acestora asupra practicilor manageriale sau tipologia extrem de complexă a serviciilor turistice. Pentru fiecare aspect ce implică divergențe de opinii am conturat în manieră proprie definiții sau taxonomii.

Vom observa complexitatea acestui sector de activitate în urma analizei realizate prin prelucrarea datelor statistice naționale existente asupra importanței serviciilor turistice în economie și agenților economici care prestează servicii turistice.

Capitolul patru introduce viziunea noastră cu privire la managementul diversificării serviciilor în unitățile de turism pornind de la studiul detaliat al literaturii de specialitate.

După prezentarea diversificării serviciilor din punct de vedere conceptual, este necesară o trecere în revistă a orientării și surselor inovării, din perspectiva noastră. Acestea ne vor oferi o bază pentru a prezenta în continuare metodele de evaluare a

eficienței diversificării serviciilor, canalizându-ne în special asupra modelului Data Envelopment Analysis.

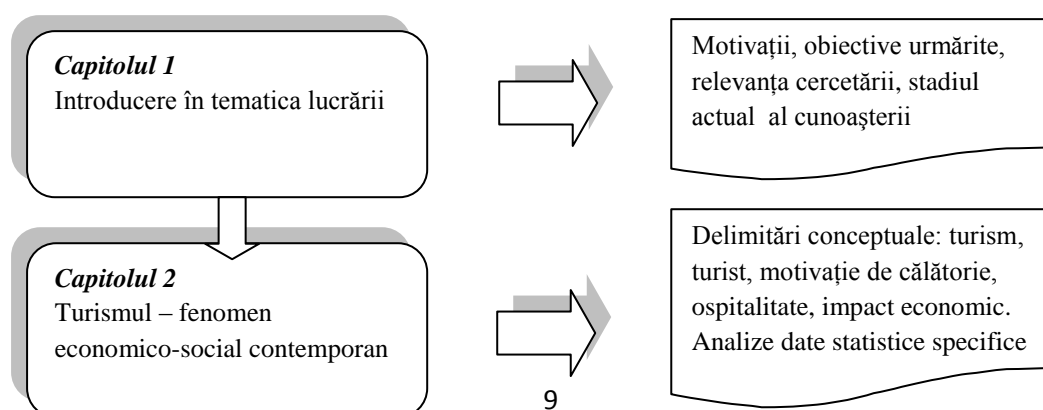
Capitolul cinci este dedicat prezentării metodei de cercetare astfel că sunt abordate în profunzime aspectele tehnice și de procedură.

Totodată, în cadrul acestui capitol ne propunem să atingem următoarele obiective: determinarea rolului inovării în acțiunile de diversificare a serviciilor prestate în cadrul unităților hoteliere; identificarea rolului practicilor manageriale orientate spre atingerea unor obiective legate de calitate, resurse umane, tehnologia informației și comunicației în susținerea acțiunilor de diversificare a serviciilor în unitățile hoteliere; identificarea cauzelor eficienței economice scăzute a unităților hoteliere raportat la nivelul actual de diversificare a serviciilor oferite, precum și la practicile manageriale orientate în această direcție; existența unei legături între eficiența economică și nivelul de diversificare a serviciilor susținut de apartenența la un lanț hotelier național sau internațional.

Pentru a răspunde cât mai bine obiectivelor mai sus menționate, cercetarea surprinde pe de o parte atitudinea managerilor cu privire la practicile manageriale orientate spre diversificarea serviciilor, iar pe de altă parte eficiența economică din perspectiva unor indicatori economici relevanți.

Dorim să subliniem faptul că, pe parcursul acestor capitole, aspectele teoretice și cele aplicative nu sunt prezentate în două planuri separate, ci se interferează, se completează reciproc, oferind o perspectivă completă, complexă și interesantă, aducând un plus de valoare prezentei tezei de doctorat.

În vederea formării unei imagini de ansamblu a structurii acestei lucrări prezentăm sugestiv planul de organizare a tezei de doctorat:



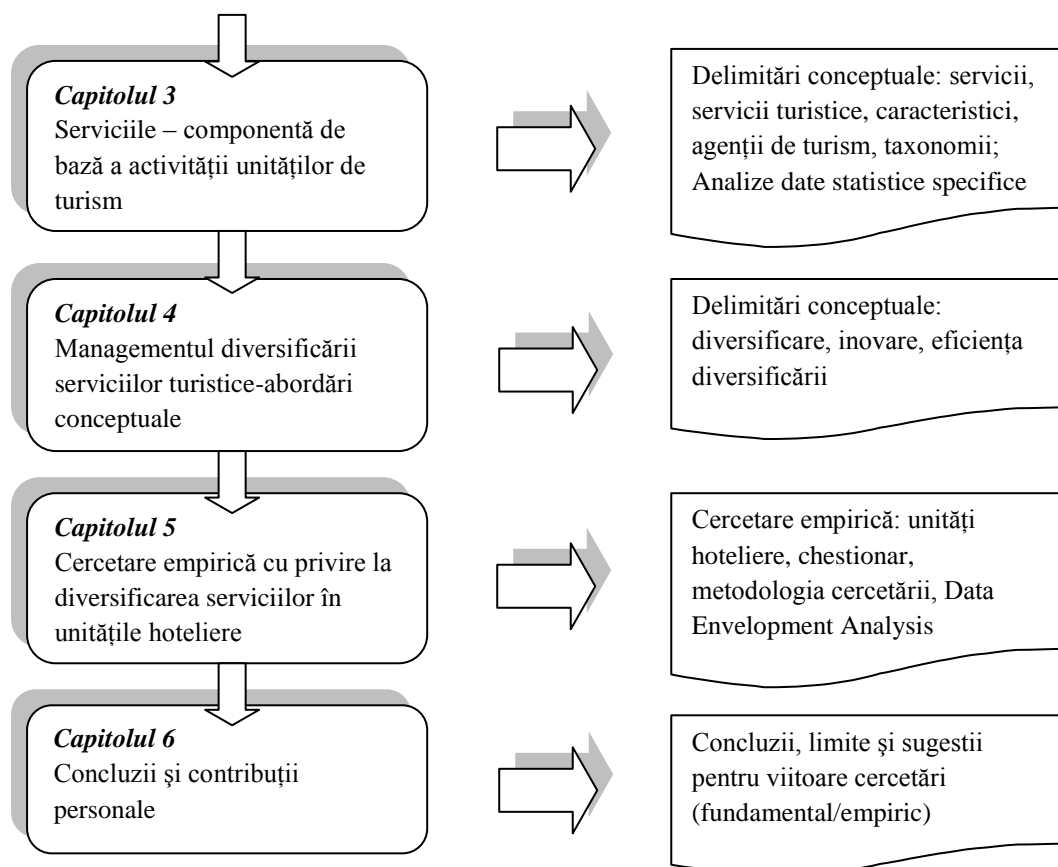


Figura 1. Planul de organizare al tezei de doctorat

METODOLOGIA CERCETĂRII APLICATIVE PRIVIND DIVERSIFICAREA SERVICIILOR ÎN UNITĂȚILE HOTELIERE

În cadrul demersului nostru științific ne propunem să atingem următoarele **obiective**:

- testarea și validarea instrumentului cantitativ dezvoltat (chestionar);
- identificarea practicilor manageriale orientate spre angajați, tehnologia informației și comunicației, calitate, respectiv piața și concurența, care contribuie într-o măsură mai mare la diversificarea prin inovare a serviciilor prestate în cadrul unităților hoteliere;
- identificarea legăturilor dintre eforturile manageriale orientate spre diversificarea prin inovare și rezultatele obținute de către hoteluri;
- evaluarea eficienței economice a hotelurilor din perspectiva eforturilor managerilor spre diversificarea prin inovare a serviciilor;

- aplicarea modelului Data Envelopment Analysis privind evaluarea eficienței diversificării serviciilor în unitățile hoteliere;
- valorificarea oportunității oferite de studiul exploratoriu de generare a ipotezelor;
- testarea ipotezelor de cercetare.

Ipotezele reprezintă forme specifice ale gândirii științifice care oferă posibilitatea trecerii de la cunoașterea faptelor la cunoașterea legilor de producere a acestora (Chelcea, 2007:104). Având în vedere demersul nostru științific, am recurs la formularea următoarelor **ipoteze de cercetare**:

H1: Există diferențe între hotelurile din județul Cluj și cele din județul Brașov raportat la: numărul de angajați, numărul locurilor de cazare, numărul locurilor la mese în cadrul restaurantului, respectiv numărul locurilor în sala de conferințe.

H2: Există un set restrâns de factori care determină diversificarea continuă a serviciilor susținând deciziile manageriale ale hotelului.

H3: Există diferențe semnificative între eforturile manageriale din cadrul hotelurilor din Cluj și cele din Brașov.

H4: Există legături între practicile manageriale orientate spre resurse umane, tehnologie, calitate, respectiv piață și concurență, ce susțin diversificarea prin inovare a serviciilor.

H5: Rezultatele obținute ca urmare a practicilor manageriale orientate spre diversificarea prin inovare a serviciilor, diferă în hotelurile din Cluj față de cele din Brașov.

H6: Există legături între eforturile manageriale orientate spre diversificarea prin inovare a serviciilor și rezultatele obținute.

H7: Există diferențe între hotelurile cu scoruri diferite de inovare.

H8: Există diferențe între grupurile de hoteluri în ceea ce privește factorii diversificării.

H9: Hotelurile care sunt interesate de diversificarea prin inovare a serviciilor de agrement sunt mai eficiente.

Pentru cercetarea de față, **populația țintă** o reprezintă unitățile hoteliere. În contextul în care analiza întregii populații este dificilă, este necesară utilizarea unui **eșantion**,

adică a unui segment al populației studiate ales ca o reprezentare a acesteia în ansamblu.

În acest sens, pentru construirea bazei de sondaj, am pornit de la datele statistice din raportul „Listă structuri de primire turistică cu funcțiuni de cazare clasificate” prezentat online de Ministerul Dezvoltării Regionale și Turismului; din cadrul acestuia ne-am axat pe unitățile hoteliere clasificate la trei, patru și cinci stele din județele Brașov și Cluj. Motivăm alegerea doar a hotelurilor cu minimum trei stele în contextul în care hotelurile de una sau două stele nu sunt interesate de diversificarea serviciilor, luând în considerare lipsa resurselor financiare destinate acestor acțiuni. Deoarece, la nivelul anului 2011 raportul mai sus menționat evidențiază un număr de 103 hoteluri în județul Brașov și 46 de hoteluri în Cluj, deci populația generală studiată este mai mică de 500, am utilizat pentru calculul volumului eșantionului cercetării, formula Taro Yamane (Șerban, 2004:78), astfel:

$$n = \frac{N}{1 + N * e^2}$$

Unde $\left\{ \begin{array}{l} n = \text{volumul eșantionului} \\ N = \text{volumul colectivității totale (populația generală studiată, respectiv} \\ \text{hotelurile de 3, 4 și 5 stele din BV și CJ)} \\ e = \text{eroarea limită de reprezentativitate admisă (intervalul de încredere} \\ \text{considerat este 95\%, deci eroarea limită este considerată a fi } \alpha = \pm 5\% \end{array} \right.$

În cazul nostru: $n = \frac{149}{1 + 149 * 0,05^2} = 109 \text{ hoteluri}$

Acestei valori, îi vom aplica un procent de acoperire a posibilelor situații de non-răspuns, și astfel vom mări volumul eșantionului la 112 hoteluri în urma aplicării unei rate de non-răspuns de 3%.

Deoarece cele două județe sunt inegal reprezentate în populația generală studiată (județul Brașov deține 69% din totalul celor 149 de hoteluri, iar județul Cluj doar 31%), pentru creșterea reprezentativității eșantionului utilizat în studiu, am aplicat o schemă de eșantionare stratificată proporțională, cota de proporționalitate, pentru ambele județe, fiind de 75%, conform tabelului de mai jos:

Tabelul 1. Date eșantionare stratificată proporțională

Populația generală		Cota proporțională	Valoare calculată	Valoare în eșantionul final
Brașov	103	75%	77 hoteluri	77
Cluj	46	75%	35 hoteluri	35
Total 149 hoteluri			Total 112 hoteluri	

În urma distribuției chestionarelor, a ajustării finale a eșantionului, au fost validate un număr de 35 de chestionare pentru județul Cluj și 60 de chestionare pentru județul Brașov.

Instrumentul de cercetare cantitativă

În vederea atingerii obiectivelor formulate și testării ipotezelor menționate anterior, am recurs la **anchetă** ca și metodă de cercetare, iar instrumentul utilizat a fost **chestionarul**, aplicat managerilor hotelurilor.

Așa cum menționam anterior, am realizat un studiu pilot în urma căruia în instrumentul de cercetare pilotat am modificat itemii la care cei 15 respondenți au întâmpinat dificultăți în a răspunde sau nu au dorit să răspundă, considerând acele informații confidențiale.

În ceea ce privește **conținutul chestionarului** elaborat, acesta a urmărit să identifice:

- nivelul actual de diversificare a serviciilor prestate pe cele cinci mari categorii de servicii: cazare, alimentație, business, personale, respectiv de divertisment, relaxare și sport;
- practicile manageriale privind resursele umane, tehnologia informației și comunicației, orientarea spre calitate, respectiv piața și concurența, practici ce susțin diversificarea prin inovare a serviciilor;
- orientarea spre inovarea radicală sau incrementală a eforturilor manageriale pentru diversificarea serviciilor prestate în cadrul hotelului;
- eficiența economică a hotelului din perspectiva: gradului de ocupare, volumului vânzărilor și cheltuielilor, ponderii vânzărilor fiecărui tip de serviciu în totalul vânzărilor;
- măsura în care practicile și eforturile manageriale spre diversificarea prin inovare a serviciilor sunt corelate cu gradul de eficiență a hotelurilor;
- datele socio-demografice privind respondenții;

- datele de identificare a hotelurilor.

În ceea ce privește **structura chestionarului**, se pot identifica patru părți:

- prima parte cuprinde întrebări închise referitoare la oferta de servicii din cadrul hotelului, urmărindu-se așadar identificarea nivelului actual de diversificare a serviciilor prestate în cadrul unității hoteliere. Totodată a fost introdusă o întrebare privind ponderea vânzărilor fiecărei categorii de servicii în totalul vânzărilor. Trebuie să menționăm că în faza de pilotare a chestionarului, această întrebare ce vizează eficiența economică a unității hoteliere se afla în cea de-a treia parte a chestionarului ce abordează exclusiv acest aspect, însă respondenții au menționat că pot răspunde mai ușor dacă este poziționată chiar după prima întrebare care descrie pe larg toate aceste categorii de servicii;
- cea de-a doua parte a chestionarului cuprinde întrebări de opinie prin care respondenții au fost rugați să descrie gradul de importanță a practicilor manageriale privind resursele umane, tehnologia informației și comunicației, orientarea spre calitate, respectiv piața și concurența - surse ale diversificării serviciilor prin inovare. Forma întrebărilor este una închisă, utilizându-se o scală de tipul Likert de la 1 (deloc important) la 5 (foarte important). Totodată au fost introduse întrebări închise cu variante de răspuns, vizându-se aspecte aflate în strânsă legătură cu cea anterioară: factorii care determină diversificarea serviciilor și tipul de inovații pe care se concentrează eforturile managerilor hotelurilor.
- cea de-a treia parte a chestionarului este destinată evaluării câtorva aspecte ale performanței hotelurilor, propunându-ne să măsurăm aspecte legate de gradul de ocupare, satisfacția clienților și angajaților, fluctuația de personal, respectiv volumul vânzărilor și cheltuielilor;
- ultima parte a chestionarului cuprinde întrebări factuale pentru a surprinde o serie de date de identificare a respondentului, precum și a unității hoteliere pe care o conduce.

Metodele de aplicare a chestionarului au fost: administrarea cu ajutorul operatorilor de anchetă și autoadministrarea asistată Web (www.docs.google.com¹). Alegerea uneia din cele două forme a fost impusă de factori conjuncturali cum ar fi: prezența managerului la hotel în momentul contactării, disponibilitatea acestuia de a completa chestionarul online, prezența managerului în țară etc.

ANALIZA ȘI INTERPRETAREA REZULTATELOR CERCETĂRII

În ceea ce privește analiza datelor obținute pe baza chestionarului, aceasta s-a realizat cu ajutorul următoarelor **programe informatice**: SPSS 13 (Statistical Package for the Social Sciences) pentru Windows, Statistica 7 și DEA Frontier.

Modelele de analiză folosite pentru testare sunt:

- ✓ Analiza descriptivă a datelor cu scopul de a înțelege mai bine caracteristicile hotelurilor cuprinse în eșantion, folosindu-se în acest scop: media, deviația standard, intervalele de încredere, frecvențele absolute, relative și cumulate;
- ✓ Analiza factorială, mai exact procedura numită „componentele principale”, pentru a identifica variabilele complete, care ar putea fi omise din analiză, cu scopul de reducere a informației de analizat și implicit a timpului de evaluare a eficienței hotelurilor prin modelul DEA, dar fără să se influențeze acuratețea rezultatului final, factorii fiind rotiți după metoda Varimax. Pentru fiecare factor s-a calculat atât item-to-total correlation, cât și Cronbach alpha, care măsoară consistența internă. Valorile lui Cronbach alpha mai mari de 0.7 reflectă faptul că factorul respectiv are o fiabilitate ridicată, iar cele mai mici de 0.3 evidențiază faptul că factorul are o fiabilitate redusă;
- ✓ Analiza canonică s-a folosit pentru a testa interlegătura între variabilele cercetate;
- ✓ Analiza cluster a fost necesară pentru a împărți hotelurile în diverse grupuri pe baza criteriului legat de politica de inovare adoptată de fiecare hotel, politică

¹ linkul pentru completarea chestionarului este:

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dHI1VnZWaDdGOGFHRXgxTXJtY2txX3c6MQ>

ce susține diversificarea serviciilor prestate. Astfel, pentru clusterizare au fost folosiți factorii de inovare, iar în procesul de definire a clusterelor s-a utilizat metoda ierarhică și k-means;

- ✓ T-test sau Mann-Withney a fost aplicat pentru a identifica principalele efecte, dar și interacțiunea dintre hotelurile din Cluj și Brașov pentru mai multe variabile de interval dependente;
- ✓ MANOVA s-a folosit cu scopul de a determina atât principalele efecte, cât și efectele interacțiunii dintre clusterelor de inovare a hotelurilor. Rolul MANOVA a fost să verifice care factori contribuie la explicarea dependențelor grupurilor de hoteluri create în funcție de politica de inovare adoptată.

Studiul statistic realizat este împărțit în **trei părți principale** ce cuprind: statistici descriptive privind eșantionul, statistici comparative privind contextul în care are loc diversificarea serviciilor în hotelurile analizate, respectiv aplicarea modelului Data Envelopment Analysis. Această ultimă parte este cea mai importantă, de aceea o vom prezenta în continuare.

Așa cum am menționat, dorim să aplicăm modelul de programare liniară matematică Data Envelopment Analysis, scopul acestuia fiind de a evalua eficiența modului în care un număr finit de unități de decizie folosesc un set de input-uri pentru a produce mai multe outputuri.

În cazul nostru, unitățile de decizie sunt cele 95 de hoteluri situate în județul Cluj și Brașov (pe care le vom grupa pe patru cluster), iar în mod concret, aplicarea acestei metode constă în identificarea hotelurilor cu cele mai bune practici manageriale orientate spre inovare ce determină diversificarea serviciilor prestate și care au impact asupra eficienței economice, pentru a oferi un etalon pentru celelalte hoteluri care doresc să își sporească eficiența.

Aplicarea modelului DEA presupune parcurgerea mai multor etape, astfel:

Etapa 1: Alegerea variantei de orientare în analiza eficienței hotelurilor

Din cadrul celor trei variante ale modelului DEA, în studiul de față vom identifica hotelurile poziționate pe frontiera de eficiență VRS, adică varianta duală, deoarece

această abordare permite studierea hotelurilor atât din prisma practicilor manageriale orientate spre diversificarea prin inovare a serviciilor (input-uri), cât și din prisma rezultatelor obținute (output-uri).

Etapa 2: Alegerea variabilelor de input și output

Nu am identificat în literatura de specialitate un cadru conceptual care să reunească toate sursele diversificării serviciilor în unitățile hoteliere, de aceea am dezvoltat noi unul, care poate fi îmbogățit și completat, dat fiind caracterul extrem de dinamic la turismului, sectorul de activitate cercetat de noi. Așadar, considerăm că orientarea spre client reprezintă elementul care determină necesitatea și oportunitatea diversificării serviciilor prestate în cadrul hotelurilor, în contextul în care cerințele turiștilor sunt tot mai ridicate, iar concurența este acerbă. Principala modalitate de atingere a acestui deziderat este inovarea, ale cărei surse, după părerea noastră, sunt: angajații din cadrul hotelului, tehnologia informației și comunicației, orientarea spre calitate, respectiv dinamismul pieței și concurența ridicată din sectorul turismului.

Așadar **input-urile** luate în considerare se referă la practicile manageriale orientate înspre cele patru direcții, fiecare din acestea cuprinzând un anumit număr de variabile:

- Input 1: Practici manageriale privind resursele umane, alcătuit din 12 variabile;
- Input 2: Practici manageriale privind tehnologia informației și comunicației, alcătuit din 7 variabile;
- Input 3: Practici manageriale privind orientarea spre calitate, format din 9 variabile;
- Input 4: Practici manageriale privind piața și concurența, format din 3 variabile.

În ceea ce privește **output-urile** luate în considerare, menționăm:

- Output 1: Gradul de ocupare;
- Output 2: Rezultatele financiare: nivelul veniturilor și cheltuielilor;
- Output 3: Fluctuația de personal;
- Output 4: Satisfacția angajaților;
- Output 5: Satisfacția clienților.

Conform literaturii de specialitate, output-urile alese reprezintă rezultate ale practicilor manageriale orientate spre diversificarea prin inovare a serviciilor hoteliere.

Tot în această etapă trebuie să se analizeze dacă numărul de variabile input și output luate în considerare este corect. Literatura de specialitate menționează că numărul de variabile trebuie să fie mai mic decât numărul de unități de decizie luate în studiu (Sanjeev, 2007:383, Avkiran 2001:58); după cum se observă această condiție este respectată în cadrul studiului nostru (9 variabile < 95 UD). Menționăm că trebuie respectată această condiție pentru că, dacă numărul de variabile luate în considerare se apropie de numărul de unități de decizie analizate, se va obține un număr prea mare de unități de decizie considerate a fi eficiente, nereflectând realitatea.

Etapa 3: Culegerea datelor privind variabilele input și output

Așa cum am anticipat, toate datele necesare (de natură atât calitativă, cât și cantitativă) au fost obținute prin intermediul unui chestionar.

Etapa 4: Prelucrarea variabilelor input și output

Această etapă este foarte complexă, fiind constituită din trei părți ce vizează prelucrarea input-urilor (A), a output-urilor (B) și o analiză statistică a legăturii dintre acestea (C).

De asemenea vom realiza o analiză cluster a hotelurilor din perspectiva scorurilor de inovare pentru a putea realiza o analiză relevantă și o interpretare corectă a rezultatelor.

A. Studiul nostru debutează cu o analiză descriptivă a datelor privind **input-urile**, așa cum vom prezenta în cele ce urmează.

Având în vedere media și deviația standard a input-urilor observăm că managerii hotelurilor din județul Cluj au acordat importanță ridicată pentru input-urile „Practici privind resursele umane” și „Practici privind tehnologia informației și comunicației”, acestea având o medie apropiată de 4, iar pentru input-urile „Practici privind orientarea spre calitate” și „Practici privind piața și concurența” media răspunsurilor este peste 3.5.

Totodată, cea mai mare importanță din cadrul input-ului „Practici privind resursele umane” este acordată variabilei F1-„Selecția resurselor umane se realizează ținând cont de competențele, aptitudinile și abilitățile de specialitate ale candidaților”, la

capătul opus situându-se variabila F2-„Investițiile în pregătirea și dezvoltarea profesională a angajaților reprezintă o prioritate a managementului”, cu o medie de 2.97. Studiile efectuate la nivel internațional menționează că aplicarea așa-numitei filozofii “angajează pentru competențe și efectuează traininguri pentru perfecționare” (Ottenbacher, 2007) determină premisele obținerii inovațiilor de către angajați într-o măsură mult mai mare decât în condițiile aplicării filosofiei “angajează pentru atitudine și realizează traininguri pentru competențe” (De Dreu et al., 2008, Tracey și Tews, 2004). Așadar, managerii hotelurilor analizate din județul Cluj aplică parțial prima filosofie, întrucât eforturile de a investi în trainingul angajaților sunt reduse. Am putea crede la o primă vedere că sunt angajate resurse umane foarte bine pregătite, nemaifiind nevoie de traininguri ulterioare, dar dacă ne gândim la dinamismul acestui sector de activitate (din perspectiva cerințelor clienților, evoluției tehnologiei, modificărilor legislative, intensificării concurenței etc.), situația nu este una favorabilă.

Pe de altă parte, în cadrul input-ului „Practici privind orientarea spre calitate”, din cele patru variabile legate de eforturile investiționale pe cele patru categorii de servicii, cele mai mari importanțe sunt obținute de către serviciile de cazare și alimentație. Acest lucru ne face să afirmăm că managerii hotelurilor analizate din Cluj au o abordare tradițională, raportat la segmentele țintă principale: oameni de afaceri și turiști de tranzit. Această abordare poate aduce beneficii pe termen scurt, însă pe viitor recomandăm orientarea practicilor manageriale și înspre serviciile personale sau de agrement/divertisment, care pot atrage și alte categorii de turiști.

Având în vedere media și deviația standard a input-urilor se observă că respondenții din județul Brașov au acordat importanță ridicată pentru input-ul „Practici privind resursele umane”, iar pentru input-urile „Practici privind tehnologia informației și comunicației”, „Practici privind orientarea spre calitate” și „Practici privind piața și concurența” media răspunsurilor este apropiată de 3.5.

În cadrul input-ului „Practici privind resursele umane”, cele mai mari importanțe sunt acordate variabilelor F3-„Angajații răspund operativ și creativ la solicitările clienților”, respectiv F10-„Interacțiunea dintre angajați și clienți reprezintă o sursă de idei pentru servicii noi sau îmbunătățiri ale serviciilor actuale”, ceea ce ne permite să afirmăm că hotelurile analizate din Brașov au o dimensiune privind orientarea către client mult mai dezvoltată.

Totodată, în cadrul input-ului observăm că eforturile investiționale privind cele patru categorii de servicii prezintă aproximativ aceeași importanță, aspect pe care îl considerăm benefic, dar și necesar dacă luăm în considerare forma de turism practică cu preponderență în Brașov-turismul de agrement.

După această analiză descriptivă a input-urilor, întrebarea care apare este: „Toate variabilele care alcătuiesc cele patru input-uri sunt reprezentative, contribuie în aceeași măsură la diversificarea prin inovare a serviciilor?”. În acest context, metoda de lucru pe care ne-am axat în continuare, este **analiza factorială**. În mod concret, pentru fiecare set de variabile aferente fiecărui input am realizat:

- analiza preliminară în vederea stabilirii gradului de adecvare a datelor pentru putea realiza analiza factorială. În acest sens am folosit testul Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), conform căruia se precizează în ce măsură variabilitatea datelor este cauzată de factorii luați în studiu (este necesar ca valorile indicilor de covariație de pe diagonala principală a matricei anti-imaginare să fie mai mare decât 0.5), precum și testul de sfericitate Bartlett;
- analiza factorială propriu-zisă pe baza matricei de corelație, iar pentru extragerea factorilor, am utilizat procedura numită componentele principale, factorii fiind rotați după metoda Varimax (Culic, 2004:230). De asemenea, am respectat și criteriul Kaiser (din communalities, valorile trebuie să fie mai mari ca 0.4).

Pentru **sintetizare**, vom aborda comparativ input-urile din cadrul hotelurilor din județul Cluj și cele din județul Brașov. În acest sens am folosit testul Mann-Whitney pentru a testa ipoteza *H4*: Există diferențe semnificative între eforturile manageriale din cadrul hotelurilor din Cluj și cele din Brașov. Potrivit rezultatelor acestui test **cea de-a treia ipoteză (H3) este parțial validată**, întrucât între factorii mai jos menționați există diferențe, dar pentru factorul practici privind piața și concurența nu sunt înregistrate diferențe semnificative între hotelurile din Cluj și cele din Brașov:

- practici privind resursele umane-factor1 (Mann-Whitney $U=12677$, $p=0.000$) și practici privind resursele umane-factor2 (Mann-Whitney $U=12975.5$ $p=0.001$);
- practici privind tehnologia informației și comunicației (Mann-Whitney $U=29805$, $p=0.000$);

- practici privind orientarea spre calitate (Mann-Whitney $U=3029.5$, $p=0.006$).

Variabilele din cadrul input-ului „practici privind resursele umane” s-au grupat în doi factori însă structura acestora este diferită în hotelurile din Cluj față de cele din Brașov.

În hotelurile din Cluj factorul 1 numit Selecția, valorizarea și recompensarea angajaților grupează 5 variabile, cea mai mare contribuție la încărcarea factorului având-o variabila F1-Selecția resurselor umane se realizează ținând cont de competențele, aptitudinile și abilitățile de specialitate ale candidaților. Cel de-al doilea factor, numit Creativitatea angajaților și capacitatea de personalizare a serviciilor grupează 3 variabile, cea mai mare contribuție la încărcarea factorului având-o variabila F4-Angajații sunt responsabilizați în luarea unor decizii care vizează personalizarea serviciilor.

În hotelurile din Brașov factorul 1 numit Selecția, trainingul și implicarea angajaților grupează 6 variabile, cea mai mare contribuție la încărcarea factorului având-o variabila F1-Selecția resurselor umane se realizează ținând cont de competențele, aptitudinile și abilitățile de specialitate ale candidaților. Cel de-al doilea factor, numit Capacitatea de personalizare a serviciilor grupează 2 variabile, cea mai mare contribuție la încărcarea factorului având-o variabila F3-Angajații răspund operativ și creativ la solicitările clienților.

În cazul input-ului „practici privind tehnologia informației și comunicației”, atât în hotelurile din Cluj, cât și în cele din Brașov, variabilele s-au grupat într-un singur factor (menționăm că inițial au fost 6 variabile, dar în urma analizei factoriale au rămas 5). Diferența între hotelurile din cele două județe este dată de variabila care contribuie cel mai mult la încărcarea factorului: în Cluj este vorba despre G2-Este utilizat un sistem computerizat de gestiune hotelieră ce integrează toate activitățile hotelului, iar în Brașov observăm G4-Prezența hotelului în mediul online permite atragerea de noi clienți și fidelizarea celor existenți. Încă o dată se confirmă faptul că abordarea managerilor hotelurilor din Brașov are în vedere orientarea către client, care, așa cum susține literatura de specialitate, reprezintă elementul principal în inițierea acțiunilor de diversificare a serviciilor prestate.

Referitor la input-ul „practici privind orientarea spre calitate”, atât în hotelurile din Cluj, cât și în cele din Brașov, variabilele latente s-au grupat într-un singur factor. Diferența între hotelurile din cele două județe este structura fiecărui factor (Cluj-8 variabile, Brașov-7 variabile), dar și de contribuția variabilelor la încărcarea factorului.

B. Până în acest moment am realizat o prelucrare, analiză și interpretare a input-urilor necesare pentru aplicarea modelului Data Envelopment Analysis, urmând să ne concentrăm atenția asupra **output-urilor**.

Așadar, efectele tuturor practicilor manageriale orientate spre cele patru direcții de inovare se reflectă în eficiența hotelului, cei patru indicatori analizați în acest moment fiind: gradul de ocupare, fluctuația de personal, satisfacția angajaților și satisfacția clienților.

Pe baza mediei și deviației standard putem afirma că respondenții din județul Cluj au acordat scoruri ridicate pentru satisfacția clienților, înregistrându-se o medie ce depășește valoarea 4, pentru satisfacția angajaților și gradul de ocupare media răspunsurilor este sub 3.5, iar fluctuația de personal are media scorurilor sub valoarea 3.

Scorul de 4.26 obținut pentru satisfacția clienților este unul favorabil având în vedere că aceștia sunt cei care beneficiază de oferta de servicii, însă media de 3.17 pentru satisfacția angajaților este nefavorabilă, mai ales că, așa cum prezentam mai sus, practicile manageriale orientate spre resursele umane în vederea diversificării prin inovare a serviciilor hoteliere au fost considerate cele mai importante. Tindem să credem că este vorba de salariile necorespunzătoare, mai ales că raportul salariului obținut de angajații din hoteluri și restaurante față de salariul mediu pe economie a fost în anul 2011 de 0,77%, mult mai mic în comparație cu alte domenii cum ar fi industria (1,07%) sau intermedierea financiară (3,08%).

Pe de altă parte, respondenții din județul Brașov au acordat scoruri ridicate pentru gradul de ocupare, satisfacția clienților și satisfacția angajaților, având o medie ce depășește valoarea 3.70; pentru fluctuația de personal observăm o medie a scorurilor sub valoarea 2, ceea ce corespunde intervalului 1-20%, așadar hotelurile analizate în județul Brașov nu se confruntă cu o fluctuație de personal mare ceea ce creează premisele unei mai bune cunoașteri a obiectivelor hotelurilor privind inovarea, a

posibilităților de personalizare a serviciilor, dar și pentru consolidarea echipelor de lucru.

Analizând comparativ aceste output-uri doar din perspectiva valorilor mediei, putem trage concluzia că hotelurile analizate din județul Brașov prezintă o situație mai bună decât cele din județul Cluj, mai ales că numărul de înnoptări în cadrul tuturor hotelurilor din Brașov a fost dublu față de cifra corespunzătoare înregistrată în județul Cluj². Totodată așa cum prezentăm, nu există diferențe semnificative între hotelurile analizate din județul Cluj și Brașov în ceea ce privește atributele număr locuri cazare, număr locuri mese în restaurant, număr locuri în sala de conferințe (mediile înregistrate sunt apropiate), ceea ce ne face să subliniem situația nefavorabilă: în hotelurile din județul Cluj există o capacitate de prestare neutilizată care determină niște costuri ale perisabilității foarte ridicate.

C. Nu este suficientă analiza separată a input-urilor și output-urilor, de aceea considerăm necesară testarea **interlegăturii dintre input-uri și output-uri**, folosindu-se în acest sens corelația canonică, prin care observăm că există asocieri semnificative între practicile manageriale privind resursele umane, tehnologia informației și comunicației, orientarea spre calitate, respectiv piața și concurența, și eficiența hotelurilor (Can $R=0.396920$, Can $R^2=0.157546$, $\chi^2 =16.89896$, $p=0.03$). Așadar, **ipoteza a șasea (H6) se confirmă**: există legături între eforturile manageriale orientate spre diversificarea prin inovare a serviciilor și rezultatele obținute.

În continuare dorim să determinăm dacă există diferențe între hotelurile cu scoruri diferite de inovare, ipoteza care s-a impus în acest context fiind **H7**: Există diferențe între hotelurile cu scoruri diferite de inovare.

Cu scopul de a testa această ipoteză, am aplicat **analiza cluster**, folosind scorurile de inovare ca variabilă cluster. Pentru a determina grupurile de hoteluri care au aceeași politică de inovare în ceea ce privește serviciile de cazare, alimentație, business, personale și agrement am aplicat atât metoda ierarhică, cât și metoda K-means de clusterizare.

² Conform datelor Tempo Online, INS, numărul de înnoptări în cadrul hotelurilor din Brașov a fost în anul 2011 de 806025, iar în Cluj de 403730. Dorim să menționăm că în faza de pilotare, chestionarul a cuprins și o întrebare legată de numărul de turiști, însă managerii hotelurilor au manifestat reticență în a furniza aceste date, de aceea întrebarea a fost eliminată pentru chestionarul final.

Scorurile inovării au împărțit hotelurile în **4 grupuri**; astfel algoritmul k-means a împărțit mulțimea hotelurilor studiate în 4 clase, urmărind formarea unor grupuri omogene și bine definite, mai exact valoarea inerției inter-clase depășește semnificativ valorile inerției intra-clase. Rezultatul testului F la pragurile de semnificație p desemnează variabilele serviciile de business (notate Business) ($F=61.442$; $p=0.000$), serviciile personale notate (Personale) ($F=37.868$; $p=0.000$) și serviciile de agrement (notate Agreement) ($F= 32.1271$; $p=0.000$) ca fiind principalele criterii de asignare a hotelurilor la clustere.

Tabelul 2. Rezultatul analizei cluster

Nr. crt.	Nume hotel codificat	CLUSTER	Nr. crt.	Nume hotel codificat	CLUSTER
1.	Hotel 1_CJ	Cluster1	49.	Hotel 20_BV	Cluster 2
2.	Hotel 3_CJ	Cluster1	50.	Hotel 23_BV	Cluster 2
3.	Hotel 5_CJ	Cluster1	51.	Hotel 24_BV	Cluster 2
4.	Hotel 7_CJ	Cluster1	52.	Hotel 25_BV	Cluster 2
5.	Hotel 13_CJ	Cluster1	53.	Hotel 33_BV	Cluster 2
6.	Hotel 15_CJ	Cluster1	54.	Hotel 38_BV	Cluster 2
7.	Hotel 18_CJ	Cluster1	55.	Hotel 51_BV	Cluster 2
8.	Hotel 23_CJ	Cluster1	56.	Hotel 8_CJ	Cluster 3
9.	Hotel 26_CJ	Cluster1	57.	Hotel 14_CJ	Cluster 3
10.	Hotel 28_CJ	Cluster1	58.	Hotel 21_CJ	Cluster 3
11.	Hotel 3_BV	Cluster1	59.	Hotel 35_CJ	Cluster 3
12.	Hotel 7_BV	Cluster1	60.	Hotel 2_BV	Cluster 3
13.	Hotel 9_BV	Cluster1	61.	Hotel 8_BV	Cluster 3
14.	Hotel 10_BV	Cluster1	62.	Hotel 14_BV	Cluster 3
15.	Hotel 13_BV	Cluster1	63.	Hotel 15_BV	Cluster 3
16.	Hotel 17_BV	Cluster1	64.	Hotel 21_BV	Cluster 3
17.	Hotel 19_BV	Cluster1	65.	Hotel 27_BV	Cluster 3
18.	Hotel 22_BV	Cluster1	66.	Hotel 31_BV	Cluster 3
19.	Hotel 26_BV	Cluster1	67.	Hotel 32_BV	Cluster 3
20.	Hotel 28_BV	Cluster1	68.	Hotel 34_BV	Cluster 3
21.	Hotel 35_BV	Cluster1	69.	Hotel 40_BV	Cluster 3
22.	Hotel 36_BV	Cluster1	70.	Hotel 41_BV	Cluster 3
23.	Hotel 39_BV	Cluster1	71.	Hotel 43_BV	Cluster 3
24.	Hotel 44_BV	Cluster1	72.	Hotel 46_BV	Cluster 3
25.	Hotel 47_BV	Cluster1	73.	Hotel 52_BV	Cluster 3
26.	Hotel 27_CJ	Cluster1	74.	Hotel 53_BV	Cluster 3
27.	Hotel 50_BV	Cluster1	75.	Hotel 55_BV	Cluster 3
28.	Hotel 54_BV	Cluster1	76.	Hotel 58_BV	Cluster 3
29.	Hotel 56_BV	Cluster1	77.	Hotel 59_BV	Cluster 3
30.	Hotel 2_CJ	Cluster 2	78.	Hotel 60_BV	Cluster 3
31.	Hotel 4_CJ	Cluster 2	79.	Hotel 6_CJ	Cluster 4
32.	Hotel 9_CJ	Cluster 2	80.	Hotel 11_CJ	Cluster 4
33.	Hotel 10_CJ	Cluster 2	81.	Hotel 19_CJ	Cluster 4
34.	Hotel 12_CJ	Cluster 2	82.	Hotel 20_CJ	Cluster 4
35.	Hotel 16_CJ	Cluster 2	83.	Hotel 30_CJ	Cluster 4

36.	Hotel 17_CJ	Cluster 2	84.	Hotel 1_BV	Cluster 4
37.	Hotel 22_CJ	Cluster 2	85.	Hotel 5_BV	Cluster 4
38.	Hotel 24_CJ	Cluster 2	86.	Hotel 6_BV	Cluster 4
39.	Hotel 25_CJ	Cluster 2	87.	Hotel 12_BV	Cluster 4
40.	Hotel 49_BV	Cluster 2	88.	Hotel 18_BV	Cluster 4
41.	Hotel 29_CJ	Cluster 2	89.	Hotel 29_BV	Cluster 4
42.	Hotel 31_CJ	Cluster 2	90.	Hotel 30_BV	Cluster 4
43.	Hotel 32_CJ	Cluster 2	91.	Hotel 37_BV	Cluster 4
44.	Hotel 33_CJ	Cluster 2	92.	Hotel 42_BV	Cluster 4
45.	Hotel 34_CJ	Cluster 2	93.	Hotel 45_BV	Cluster 4
46.	Hotel 4_BV	Cluster 2	94.	Hotel 48_BV	Cluster 4
47.	Hotel 11_BV	Cluster 2	95.	Hotel 57_BV	Cluster 4
48.	Hotel 16_BV	Cluster 2			

Pentru o înțelegere mai bună a datelor prezentate tabelar, prezentăm mai jos analiza mediilor pe clustere, ilustrarea grafică fiind elocventă.

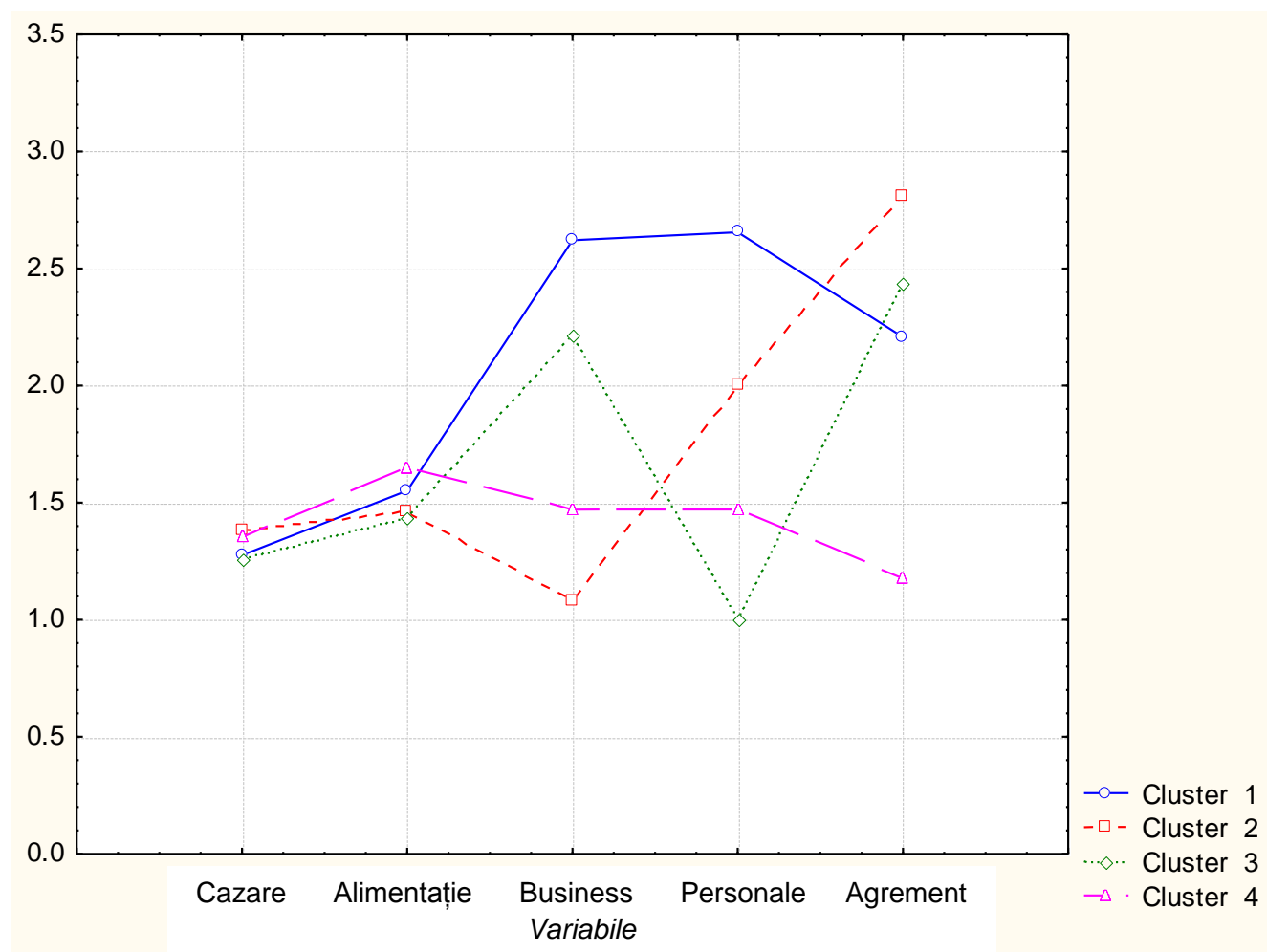


Figura 2. Graficul mediilor pe clustere

Așadar, din analiza cluster prezentată mai sus, reiese:

- **Clusterul 1** este alcătuit din 29 de hoteluri care sunt preocupate de a inova incremental în serviciile de cazare și alimentație, iar pentru serviciile de business, personale și de agreement se dorește a se inova radical.
- **Clusterul 2** cuprinde 26 de hoteluri care întreprind acțiuni de obținere a unor inovații incrementale în ceea ce privește serviciile de cazare, alimentație și personale, pentru serviciile de business nu manifestă preocupări pentru inovare, iar în serviciile de agreement inovează radical;
- **Clusterul 3** este alcătuit din 23 de hoteluri care inovează incremental în serviciile de cazare și alimentație, radical în serviciile de business și agreement, iar pentru serviciile personale nu sunt manifestate preocupări pentru inovare;
- **Clusterul 4** este format din 17 hoteluri care inovează incremental în toate cele patru categorii de servicii analizate.

După cum se observă, toate hotelurile studiate, indiferent de clusterul din care fac parte, sunt interesate de inovarea incrementală în primul rând a serviciilor de cazare și alimentație. Acest aspect comportă un caracter atât favorabil, cât și negativ. Bineînțeles că sunt benefice acțiunile de inovare a acestor două componente de bază ale unui produs turistic, însă considerăm că nu se poate continua această abordare managerială generală (accent doar pe servicii de cazare și alimentație), ci este nevoie dezvoltarea și a celorlalte categorii de servicii, bineînțeles corelat cu cerințele segmentelor țintă de turiști.

Pe baza analizei cluster putem afirma că *ipoteza a șaptea (H7) este validată*: există diferențe între hotelurile cu scoruri diferite de inovare.

Etapa 5: Prelucrarea datelor și interpretarea rezultatelor

În această etapă, vom identifica hotelurile cu cea mai mare eficiență medie din fiecare cluster, acestea fiind considerate de referință în procesul de îmbunătățire a practicilor manageriale orientate spre diversificarea prin inovare a serviciilor ale celorlalte hoteluri din același cluster. Menționăm că pentru prelucrarea input-urilor și output-urilor hotelurilor din fiecare cluster am utilizat softul informatic DEA Frontier³.

³ <http://www.deafrontier.net/frontierfree.html>

CONCLUZII ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE

Așa cum am afirmat anterior, am dorit a aduce un plus de valoare atât la nivel teoretic, cât și la nivel aplicativ. Prin multitudinea de cadre conceptuale și taxonomii profund analizate și/sau propuse, precum și prin aplicarea pentru aria noastră de cercetare a modelului Data Envelopment Analysis considerăm acest punct atins, reușind astfel să aducem un plus la nivel de cercetare fundamentală.

1. La nivel teoretic principalele contribuții ale demersului nostru științific constau în îmbogățirea literaturii de specialitate, în domeniul managementului diversificării serviciilor în unitățile hoteliere, prin:

- *Definirea și clarificarea unor concepte de bază la nivelul turismului*

Pentru înțelegerea profundă a cadrului de desfășurare a activității de diversificare a serviciilor în cadrul unităților de turism, am considerat necesară analizarea și clarificarea cadrului general al turismului, al conceptelor cu care se operează. Ne-am concentrat atenția asupra noțiunilor generale de turist, forme de turism, determinanți ai turismului, motivație turistică. De asemenea am clarificat la nivel metodologic caracteristicile principalelor instrumente de măsurare a impactului economic (multiplicatorul turismului și contul satelit al turismului) și social al turismului.

Totodată am identificat caracteristicile și componentele sectorului turismului, respectiv al ospitalității. Conceptualizarea a fost realizată prin expunerea unor elemente definitorii ale celor două sectoare de activitate, secțiunea alocată acestor aspecte încheindu-se prin argumentarea punctelor noastre de vedere cu privire la două aspecte care au generat în literatura de specialitate numeroase dezbateri: caracterul industrial sau nu al turismului și sfera de cuprindere a sectorului ospitalității; așadar în opinia noastră:

- ✓ turismul reprezintă un mix de industrii și activități interdependente, însușirea în practică a noțiunii de „industria turismului” făcându-se în mod empiric;
 - ✓ la nivelul țărilor în care turismul nu este foarte dezvoltat și implicit nici nivelul concurenței, sectorul ospitalității include serviciile de cazare și alimentație.
- *Sintetizarea caracteristicilor contextului economic actual în urma evaluării diverselor cercetări realizate în domeniul turismului*

În cea de-a doua secțiune a capitolelor doi și trei am realizat o sinteză a contextului economic actual pentru a sublinia ce presupune activarea ca și unitate de turism în interiorul acestuia. Am acordat o importanță deosebită complexității acestui sector de activitate, subliniind practicile manageriale ce trebuie avute în vedere de către managerii unităților de turism astfel încât să facă față competiției intense și exigențelor turiștilor. Totodată am ajuns la opinia că sectorul turismului este într-o continuă evoluție, fiind marcat de schimbări ce se manifestă la scară globală.

- *Clarificarea la nivel metodologic a noțiunii complexe de servicii turistice, punctul central al acțiunilor de diversificare în cadrul unităților de turism*

Această contribuție poate fi observată prin conținutul capitolului trei, care s-a conturat în jurul identificării, expunerii, analizării și propunerii unor cadre conceptuale proprii pentru următoarele aspecte:

- ✓ principalele caracteristici ale serviciilor în general și ale serviciilor turistice în particular, precum și a implicațiilor manageriale ce decurg din acestea:
 - interdependența serviciilor turistice;
 - sezonalitatea cererii pentru serviciile turistice;
 - investiții semnificative pentru punerea în funcțiune a facilităților turistice;
 - rolul însemnat al intermediarilor în distribuția serviciilor turistice;
 - substituibilitatea serviciilor turistice;
 - evoluția continuă a cererii de servicii turistice;
 - motivații complexe și eterogene ale turiștilor;
 - ✓ încadrarea serviciilor turistice în economia națională și accentuarea faptului că acestea aparțin „economiei trăirilor, a experiențelor”, identificând astfel dimensiunile unei experiențe turistice memorabile;
 - ✓ trăsăturile definiției ale agențiilor economice din turism, dar mai ales a unităților hoteliere.
-
- *Prezentarea eficienței economice a unităților hoteliere ca rezultat al diversificării serviciilor oferite și o argumentare teoretică asupra inovării ca pilon al diversificării serviciilor*

Am realizat o clarificare a noțiunii de diversificare a serviciilor, a modalităților de realizare a acestei activități, precum și a efectelor sale asupra eficienței economice a unităților hoteliere. Diversificarea pornește de la modificarea ofertei actuale de servicii prin:

- ✓ extinderea liniei de servicii, adică adăugarea la serviciile de bază a unor servicii suplimentare;
- ✓ introducerea unor servicii noi pe piață, pentru hotel sau îmbunătățite;

Elementul principal care determină nu numai oportunitatea diversificării serviciilor prestate de unitățile hoteliere, dar mai ales necesitatea unor astfel de acțiuni, în condițiile creșterii competiției și cerințelor turiștilor, este orientarea către client, elementul esențial fiind personalizarea serviciilor prin care se adaugă un plus de valoare serviciilor standard oferite de hoteluri.

Pilonul de bază ale acestor activități este inovarea, managerii trebuind să acorde o importanță deosebită acestei activități care duce la efecte economice și sociale pozitive.

În continuare ne-am concentrat atenția asupra identificării surselor care stau la baza acțiunilor de diversificare a serviciilor în cadrul unităților hoteliere, dezvoltând astfel un cadru conceptual complex:

- ✓ inovarea;
- ✓ resursele umane;
- ✓ evoluția tehnologiei informației și comunicației;
- ✓ orientarea spre calitate;
- ✓ direcțiile managementului lanțurilor hoteliere;
- ✓ dinamismul pieței și concurența.

- *Clarificarea la nivel metodologic a caracteristicilor principalelor metode și instrumente de cercetare a eficienței diversificării serviciilor în unitățile hoteliere*

Am identificat, expus și comparat o serie de modele analizate în literatura de specialitate, dar ne-am concentrat atenția asupra modelului Data Envelopment Analysis. Acesta implică analiza comparativă a eficienței mai multor unități hoteliere,

luând în considerare multiple intrări (input-uri) și ieșiri (output-uri), exprimate în unități de măsură diferite, astfel încât să se poată stabili, pe de o parte, care intrări sunt utilizate eficient ducând la rezultate pozitive, iar pe de altă parte care sunt hotelurile ale căror eforturi de diversificare a serviciilor au dus la obținerea unei eficiențe ridicate.

Așadar, studiul de față reprezintă un demers amplu de cercetare care nu urmărește o simplă analiză a literaturii de specialitate, ci pornind de la nivel internațional conturează un cadru conceptual teoretic pentru nivelul național.

2. Contribuțiile la **nivel empiric** se concretizează în rezultatele obținute prin intermediul cercetării:

- *Identificarea celui mai important factor luat în considerare de manageri atunci când se dorește inițierea unor acțiuni de diversificare a serviciilor prestate în cadrul hotelurilor pe care le conduc*

Toți managerii chestionați au acordat cea mai mare importanță factorului legat de orientarea către client; aceasta permite personalizarea serviciilor la standardele cerute de turiști, astfel încât să poată fi obținute de către turiști adevărate experiențe turistice, ci nu să le fie prestate simple servicii turistice. Menționăm că literatura de specialitate menționează acest factor ca fiind cel mai important atunci când obiectivul unității hoteliere este de a dezvolta inovații care să contribuie la diversificarea serviciilor, necesitatea unor astfel de acțiuni fiind dată de: creșterea complexității motivațiilor turistice, așteptările lor vizând obținerea unor experiențe turistice memorabile, intensificarea concurenței, reducerea efectelor negative datorate sezonității cererii, evoluția permanentă a tehnologiei care are un rol determinant în competitivitatea unităților hoteliere. Locul doi, din perspectiva managerilor din Cluj, este deținut de „Necesitatea îmbunătățirii serviciilor”, iar în Brașov „Evoluția tehnologiei”.

- *Identificarea principalelor asemănări și diferențe dintre hotelurile din județul Cluj și cele amplasate în județul Brașov.*

În ceea ce privește hotelurile din județul Cluj, primele trei segmente de piață vizate sunt: oamenii de afaceri, turiștii care tranzitează zona și turiștii interesați de obiectivele turistice ale zonei. În cazul județului Brașov principalele trei segmente de piață vizate sunt reprezentate de: turiștii interesați de obiective turistice, oamenii de afaceri și turiștii care tranzitează zona. Totodată, observăm că nu există diferențe

semnificative între hotelurile din județul Cluj și hotelurile din județul Brașov în ceea ce privește: numărul angajaților, numărul locurilor de cazare, numărul locurilor la mese în restaurant, precum și număr locuri în sala de conferințe. Afirmatia noastră se bazează pe rezultatele testului Kruskal-Wallis, astfel că prima ipoteză (H1) nu se confirmă.

- *Identificarea principalelor asemănări și diferențe dintre abordările manageriale din hotelurile din județul Cluj și cele amplasate în județul Brașov.*

Managerii hotelurilor din Cluj acordă o importanță mare dezvoltării serviciilor de cazare și alimentație, cele două componente de bază ale unui produs turistic, însă această abordare este una tradițională, care pe termen lung nu aduce beneficii maxime. Prin diversitatea și atractivitatea serviciilor personale sau de agrement, turistul poate fi stimulat să-și prelungească sejurul sau să revină în cadrul aceleiași unități hoteliere, prin aceste servicii putându-se obține avantaje competitive. Rezultatele obținute subliniază ca managerii hotelurilor din Brașov sunt interesați în dezvoltarea tuturor categoriilor de servicii.

- *Evidențierea punctelor comune și de diferență în ceea ce privește practicile manageriale care determină diversificarea prin inovare a serviciilor prestate în cadrul hotelurilor*

După părerea noastră, cele trei paliere pe care trebuie să se concentreze managerii unităților hoteliere atunci când doresc să întreprindă acțiuni de diversificare prin inovare a serviciilor prestate în cadrul hotelurilor pe care le conduc, vizează: resursele umane, orientarea spre calitate, tehnologia informației și comunicației, respectiv orientarea spre piață și concurență. În ceea ce privește opiniile respondenților, atât managerii hotelurilor din Cluj, cât și cei din Brașov acordă cea mai mare importanță practicilor manageriale orientate spre resursele umane, însă perspectivele sunt diferite: managerii din Cluj pun accent pe selecția unor resurse umane care să dețină numeroase competențe, în timp ce în Brașov managerii susțin creativitatea angajaților. Ambele abordări au numeroase avantaje, însă pe baza rezultatelor obținute în cadrul studiului nostru empiric, putem afirma că hotelurile care susțin dezvoltarea unei culturi organizaționale ca mijloc de manifestare a creativității sunt mai eficiente. La capătul opus, practicile manageriale orientate spre concurență au primit un scor de

importanță redusă, cu alte cuvinte imitare și/sau adaptarea serviciilor oferite de concurenți nu este agreată de managerii hotelurilor chestionate. Aceasta abordare poate părea necorespunzătoare, însă cercetările au arătat că, în cea mai mare parte, inovațiile din sectorul turismului au fost imitate foarte rapid și cu succes de unitățile concurente.

- *Realizarea unui instrument de evaluare a practicilor manageriale care determină diversificarea serviciilor în unitățile hoteliere*

În literatura de specialitate nu am identificat un instrument care să poată fi utilizat pentru evaluarea practicilor manageriale orientate spre diversificarea prin inovare a serviciilor hoteliere, însă eforturile noastre orientate înspre această direcție considerăm că sunt oportune. Punctul de pornire l-a constituit identificarea surselor inovării, ca activitate determinantă pentru diversificare. Pe baza acestor surse, s-au identificat practicile manageriale specifice, identificarea lor făcându-se prin întrebările din chestionar. Prelucrând datele, prin analiza factorială am identificat factorii care sunt relevanți și care trebuie să facă parte din instrumentul de măsurare a eficienței hotelurilor din perspectiva diversificării serviciilor prestate. Cu alte cuvinte itemii chestionarului au fost grupați în factori cu impact asupra acțiunilor manageriale cercetate de noi. Considerăm acest aspect ca având caracter meritoriu.

- *Aplicarea modelului Data Envelopment Analysis pentru a observa eficiența hotelurilor din perspectiva practicilor manageriale ce determină diversificarea prin inovare a serviciilor prestate.*

La nivelul literaturii de specialitate din România nu am întâlnit studii asemănătoare, prezenta lucrare putând constitui un prim punct în continuarea și aprofundarea acestei teme. Utilizarea modelului DEA a impus utilizarea unui soft informatic specializat DEA Frontier, dar și SPSS 13 (Statistical Package for the Social Sciences) pentru Windows, respectiv Statistica 7. Parcurgerea celor cinci etape ne-a permis să grupăm hotelurile în patru cluster, factorul utilizat fiind scorul de inovare obținut de fiecare. Pentru fiecare cluster am identificat hotelurile eficiente, dar și cele mai puțin eficiente astfel încât să putem contura elementele de diferențiere în practicile manageriale, și implicit măsurile care pot fi luate de către hotelurile cu o situație mai puțin favorabilă.

LIMITE ALE STUDIULUI ȘI PERSPECTIVE VIITOARE DE CERCETARE

În ceea ce privește **limitele cercetării** întreprinse, putem aduce în discuție următoarele aspecte:

- ✓ cercetarea managementului diversificării serviciilor în unitățile hoteliere a presupus abordarea unor sub-teme din cadrul managementului resurselor umane în turism, managementului calității serviciilor hoteliere, precum și managementului tehnologiei informației. Din cauza limitelor de spațiu alocat, aceste teme nu au putut fi detaliate, însă fiecare din sub-temele menționate poate fi în continuare analizată în profunzime, pentru acoperirea atât la nivelul literaturii de specialitate, cât și la nivel empiric;
- ✓ având în vedere dificultățile de obținere a răspunsurilor la chestionar, eșantionul pe baza căruia s-a efectuat cercetarea empirică este unul probabilistic, ceea ce atrage după sine imposibilitatea extrapolării rezultatelor la nivelul tuturor hotelurilor din România;
- ✓ diversificarea serviciilor prestate în cadrul hotelurilor a fost analizată doar din perspectiva managerilor, acoperind cele patru direcții majore: resursele umane, orientarea spre calitate, utilizarea tehnologiei informației și comunicației, precum și piața și concurența.

Având în vedere limitele cercetării întreprinse, pot fi identificate următoarele **perspective ale cercetării**:

- ▲ extinderea cercetării la nivelul unui eșantion probabilistic ce ne va permite generalizarea rezultatelor;
- ▲ dezvoltarea unui instrument de cercetare care să permită cercetarea nivelului de diversificare a serviciilor hoteliere din perspectiva percepțiilor, satisfacției și așteptărilor turiștilor astfel încât să se poate privi comparativ abordarea managerială cu cea a clienților;
- ▲ realizarea unor analize statistice extinse care să surprindă relațiile care pot fi stabilite între diferitele direcții de cercetare;
- ▲ identificarea și a altor surse care determină diversificarea prin inovare a serviciilor hoteliere, concomitent cu observarea unor noi tendințe ce se pot manifesta în sectorul hotelier din România;

- ▲ aplicarea chestionarului după un anumit timp pentru a observa evoluțiile înregistrate la nivelul hotelurilor din perspectiva eficienței diversificării serviciilor prestate;
- ▲ identificarea existenței unor legături între inovarea serviciilor hoteliere și inovarea la nivelul managementului (realizarea de fișe de post sau structuri organizatorice noi, îmbunătățirea comunicării interne, trasarea unor noi responsabilități pentru angajați sau practicarea managementului carierei).

Teza de doctorat abordează o temă de cercetare destul de nouă, puțin explorată de cercetătorii români, dar suntem încrezători că rezultatele cercetării noastre pot contribui la creșterea gradului de înțelegere academică și aplicabilitate practică.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

Articole în jurnale

1. Adams, R., Bessant, J., Phelps, R. (2006), Innovation management measurement: A review, *International Journal of Management Review*, Volume 8, Issue 1, pp 21-47
2. Andersen, T.J. (2001), Information technology, strategic decision making approaches and organizational performance in different industrial settings, *Journal of Strategic Information Systems*, Volume 10, pp 101-119
3. Anderson, R., I., Fok, R., Scott, J. (2000), Hotel industry efficiency: An advanced linear programming examination, *American Business Review*, Volume 18, Issue 1, pp 40-48
4. Ansberry, C. (2003), Manufacturers find themselves increasingly in the service sector, *Wall Street Journal*, Eastern Edition, Mon. Feb. 10, A2.
5. Avkiran, N., K. (2001), Investigating technical and scale efficiencies of Australian Universities through Data Envelopment Analysis, *Socio- Economic Planning Sciences*, Volume 35, pp 57-80
6. Avkiran, N., K. (2002), Monitoring hotel performance, *Journal of Asia-Pacific Business*, Vol. 4, No. 1, pp 51-66
7. Barros, C., P. (2005), Measuring Efficiency in the Hotel Sector, *Annals of Tourism Research*, Vol. 32, No. 2, pp 456-477
8. Barros, C., P., Dieke, P., U., C. (2008), Technical efficiency of African hotels, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 27, pp 438-447
9. Barros, C., P., Santos, C., A. (2006), The Measurement of Efficiency in Portuguese Hotels Using Data Envelopment Analysis, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 30, No. 3, pp 378-400
10. Bates, J.M., Baines, D., B., Whyne, D., K. (1996), Measuring the efficiency of prescribing by general practitioners, *Journal of the Operational Research Society*, Volume 47, pp 1443-1451

11. Berry, L., Carbone, L., Haechel, S. (2002), Managing the total customer experience, *MIT Sloan Management Review*, Volume 43, Issue 3, pp 85-93
12. Bhat, R., Verma B., B., Reuben, E. (2001), Data Envelopment Analysis, *Journal of Health Management*, Vol. 3, No. 2, pp 309-328
13. Blake, A., Sinclair, M., T., Soria, J., A., C. (2006), Tourism productivity. Evidence from the United Kingdom, *Annals of Tourism Research*, 33 (4), pp 1099–1120
14. Bowen, D., E., Lawler, E., III. (1992), The empowerment of service workers: What, why, how, and when, *Sloan Management Review*, 33(1), pp 31-39
15. Briggs, S., Sutherland, J., Drummond, S. (2007), Are hotels serving quality? An exploratory study of service quality in the Scottish hotel sector, *Tourism Management*, Volume 28, Issue 4, pp 1006–1019
16. Brotherton, B. (1999), Towards a definitive view of the nature of hospitality and hospitality management, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 11, Issue 4, pp 165–173
17. Brown, J., R., Ragsdale, R., C. (2002), The Competitive Market Efficiency of Hotel Brands: an application of Data Envelopment Analysis *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 26, No. 4, pp 332-360
18. Buhalis, D. (1997), Information technology as a strategic tool for economic, social, cultural and environmental benefits enhancement of tourism at destination regions, *Progress in tourism and hospitality research*, Vol. 3 (1), pp 71-93
19. Buhalis, D., Deimezi, O. (2004), E-tourism developments in Greece: Information communication technologies adoption for the strategic management of the Greek tourism industry, *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 5, No. 2, pp 103-130
20. Buhalis, D., Law, R. (2008), Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the internet—the state of eTourism research, *Tourism Management*, Volume 29, Issue 4, pp 609–623
21. Camacho, J. A., Rodriguez, M. (2005), How innovative are services? An empirical analysis for Spain, *The Service Industries Journal*, Volume 25, Issue 2, pp 253-68
22. Chan, A., Go, F.M., Pine, R. (1998), Service innovation in Hong Kong: attitudes and practice, *The Service Industries Journal*, Volume 18, Issue 2, pp 112–124.
23. Chang, S., Gong, Y., Schum, C. (2011) Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 30, Issue 4, pp 812– 818
24. Chen, E., J. (2011), Innovation in hotel services: Culture and personality, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 30, Issue 1, pp 64-72
25. Cho, W., Schmelzer, C., D., McMahon, P. S. (2002), Preparing Hospitality Managers for the 21st Century: The Merging Of Just-In-Time Education, Critical thinking and Collaborative Learning, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Volume 26, Issue 1, pp 23-37
26. Clark, T., Rajaratnam, D., Smith, T. (1996), Toward a theory of international services: marketing intangibles in a world of nations, *Journal of International Marketing*, Volume 4, Issue 2, pp 9–28

27. Cloninger, P., A. (2004), The effect of service intangibility on revenue from foreign markets, *Journal of International Management*, Volume 10, Issue , pp 125– 146
28. Coronado, D., Acosta, M., Fernández, A. (2008), Attitudes to innovation in peripheral economic regions, *Research Policy*, Volume 37, Issue 6, pp 1009-1021
29. Crick, A.. (2002), Glad to Meet You - My Best Friend: Relationships in the Hospitality Industrv, *Social and Economic Studies*, Volume 51, Issue 1, pp 99-125
30. Damanpour, F. (1991), Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators, *Academy of Management Journal*, Volume 34, Issue 3, pp 555–590
31. Davidson, M., Manning, M., Timo, N., Ryder, P. (2001), The Dimensions of Organizational Climate in Four and Five Star Australian Hotels, *Journal of Tourism and Hospitality Research*, Vol. 25, No. 4, pp 444-461
32. De Dreu, C.,K.,W., Baas, M., Nijstad B.,A. (2008), Hedonic tone and activation in the mood-creativity link: towards a dual pathway to creativity model, *Journal of Personality and Social Psychology*, Volume 94, Issue 5, pp 739–756
33. De Jong, J.,P.,J., Bruins, A., Dolfsma, W., Meijaard, J. (2003), Innovation in service firms explored: what, how and why? *Business and Policy Research*, Netherlands
34. Drejer, I. (2004), Identifying innovation in surveys of services: A Schumpeterian perspective, *Research Policy*, Volume 33, Issue 3, pp 551-562
35. Ek, R., Larsen, J., Hornskov, S., B., Mansfeldt, O., K. (2008), A Dynamic Framework of Tourist Experiences: Space-Time and Performances in the Experience Economy, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Vol. 8, Issue 2, pp 122-140
36. Enz, A., Siguaw, J., A. (2003), Innovations in hotel practice, *Cornell Hotels and Restaurant Administration Quarterly*, Volume 44, Issue 5-6, pp 115–123
37. Enz, C., A., Siguaw, J., A., (2000), Best Practices in Service Quality, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 41, No.5, pp 20-29
38. Friedman, V., J. (2001), The individual as agent of organizational learning, *California Management Review*, Volume 44, pp 70–89
39. Gittell, J., H. (2002), Relationships between Service Providers and Their Impact on Customer, *Journal of Service Research* , Volume 4, Issue 4, pp 299-31 I
40. González, X., Pazó, C. (2008), Do public subsidies stimulate private R&D spending? *Research Policy*, Volume 37, Issue 3, pp 371-89
41. Grove, S., J., Fisk, R., P., John, J. (2003), The Future of Services Marketing: Forecasts from Ten Services Experts, *Journal of Services Marketing*, Volume 17, Issue 2, pp 107-121
42. Haemoon O., Fiore, A, Miyoung J. (2007), Measuring Experience Economy Concepts: Tourism Applications, *Journal of Travel Research*, Vol. 46, Issue 2, pp 119-132
43. Han, J., K., Kim, N., Srivastava, R., K. (1998), Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?, *Journal of Marketing*, Volume 62, Issue 4, pp 30-45
44. Harrington, R. J. (2005), The how and who of strategy-making: Models and appropriateness for firms in hospitality and tourism industries, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Volume 29, pp 372-395

45. Heineke, J., Davis, M., M. (2007), The emergence of service operations management as an academic discipline, *Journal of Operations Management*, Volume 25, Issue 2, pp 364–374
46. Hjalager, A. M. (2010), A review of innovation research in tourism, *Tourism Management*, Vol. 31, No. 1, pp 1-12
47. Hjalager, A., M. (2002), Repairing innovation defectiveness in tourism, *Tourism Management*, Volume 23, pp 465–474
48. Hjalmarsson, L., Odeck, J. (1996), Efficiency of trucks in road construction and maintenance: An evaluation with data envelopment analysis, *Computers and Operation Research*, Volume 23, Issue 4, pp 393–404
49. Huse, M., Neubaum, D.O., Gabrielsson, J. (2005), Corporate innovation and competitive environment. *International Entrepreneurship and Management Journal*, Volume 1, Issue 3, pp 313–333
50. Huybers, T., Bennett, J. (2000), Impact of the Environment on Holiday Destination Choices of prospective UK Tourists: Implications for Tropical North Queensland, *Tourism Economics Journal*, Volume 6, Issue 1, pp 21-46.
51. Ip, C., Leung, R., Law, R. (2011), Progress and Development of Information and Communication Technologies in Hospitality, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 23 No. 4, pp 533-551
52. Jacob, M, Tintoré, J., Aguiló, E., Bravo, A., Mulet, J (2003), Innovation in the tourism sector: results from a pilot study in the Balearic Islands, *Tourism Economics*, Vol. 9, Issue 3, pp 279-295
53. Jacob, M., Groizard., J., L. (2007), Technology transfer and multinationals: The case of Balearic hotel chains investments in two developing economies. *Tourism Management*, Vol. 28, pp 976-92
54. Jansen, J.J.P., Van den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W., 2006. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators, *Management Science*, Volume 52, Issue 11, pp 1661–1674
55. Jaw, C., Lo, J-Y, Lin, Y-H. (2010), The determinants of new service development: Service characteristics, market orientation and actualizing innovation effort, *Technovation*, Volume 30, Issue 4, pp 265-277
56. Jaworski, B., J., Kohli, A., K. (1993), Market orientation: antecedents and consequences, *Journal of Marketing*, Volume 57, No 3, pp 53–70
57. Johne, A., Storey, C. (1998), New service development: A review of the literature and annotated bibliography, *European Journal of Marketing*, Volume 32, Issue 3/4, pp 184–251
58. Jolliffe, L., Farnsworth, R. (2003), Seasonality in tourism employment: human resource challenges, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 15, Issue 6, pp 312 - 316
59. Jones, P. (1996), Managing hospitality innovation, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Volume 37, Issue5, pp 86–95
60. Jones, P. (1999), Multi-unit management in the hospitality industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 11, Issue 4, pp 155–164

61. Juwaheer, T., D. (2004), Exploring international tourists' perceptions of hotel operations by using a modified SERVQUAL approach -a case study of Mauritius, *Managing Service Quality*, Volume 14, Issue 5, pp 350 - 364
62. Karatepe, O., Yavas, U., Babakusc, E. (2005), Measuring service quality of banks: Scale development and validation, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 12, Issue 5, pp 373–383
63. Kholi A., Jaworski, B. (1990), Market-orientation: the construct, research propositions, and managerial implications, *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, pp 1–18
64. King, C., A. (1995), What is hospitality? *International Journal of Hospitality Management*, Volume 14, Issue 3/4, pp 219–234
65. Kracht, J., Wang, Y. (2010), Examining the tourism distribution channel: evolution and transformation, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 22, Issue 5, pp 736 – 757
66. Kvam, G-T., Stræte, E., P. (2010), Innovation and Diffusion - Different Roles in Developing Nature-Based Tourism, *The Open Social Science Journal*, Vol. 3, pp 30-40
67. Larsen, S. (2007) Aspects of a Psychology of the Tourist Experience, *Journal of Hospitality and Tourism*, Volume 7, Issue 1, pp 7 – 18
68. Law, R., Leung, R., Buhalis, D. (2009), Information technology applications in hospitality and tourism: a review of publications from 2005-2007, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 26, No 5/6, pp 599-623
69. Lee, M., Fayed, H., Fletcher, J. (2002), GATS and tourism, *Tourism Analysis Journal*, Volume 7, pp 125–137
70. Leiper, N. (2008), Why “the tourism industry” is misleading as a generic expression: The case for the plural variation, “tourism industries”, *Tourism Management Journal*, Volume 29, pp 237–251
71. Leiper, N., Stear, L., Hing, N., Firth, T. (2008), Partial Industrialisation in Tourism: A New Model, *Current Issues in Tourism*, Volume 11, Issue 3, pp 207 – 235
72. Lopez-Fernandez, M., C., Serrano-Bedia, A., M., Gomez-Lopez, R. (2011), Factors Encouraging Innovation in Spanish Hospitality Firms, *Cornell Hospitality Quarterly*, Volume 52, No. 2, pp 144-152
73. Lovelock, C., Gummesson, E. (2004), Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh perspectives, *Journal of Services Research*, Volume 7, Issue 1, pp 20-41
74. Lukanova, G. (2010), Evaluation of hotel service performance process in Bulgaria, *UTMS Journal of Economics*, Vol. 1, No. 1, pp 19-28
75. Lukas, B., A., Ferrell, O., C. (2000), The Effect of Market Orientation on Product Innovation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 2, pp 239-247
76. Lusch, R. F., Vargo, S. L., O'Brien, M. (2007), Competing through service: Insights from service-dominant logic, *Journal of Retailing*, Volume 83, Issue 1, pp 2–18
77. Lyons, R., K., Chatman, J., A., Joyce, C., K. (2007), Innovation in services: corporate culture and investment banking, *California Management Review*, Volume 50, Issue 1, pp 174–191

78. Mak, J., Carlile, L., Dai, S. (2005), Impact of Population Aging on Japanese International Travel to 2025, *Journal of Travel Research*, Vol. 44 no. 2, pp 151-162
79. Martin, L., M. (2004), E-innovation: internet impacts on small UK hospitality firms, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 16, Issue 2, pp 82–90
80. Martinez-Ros și Orfila-Sintes, F. (2009), Innovation activity in the hotel industry, *Technovation*, Volume 29, Issue 9, pp 632-641
81. Menor, L. J., Tatikonda, M. V., Sampson, S. E. (2002), New service development: Areas for exploitation and exploration, *Journal of Operations Managements*, Vol. 20, Issue 2, pp 135–157
82. Min, H., Min, H., Joo, S., J. (2008), A data envelopment analysis-based balanced scorecard for measuring the comparative efficiency of Korean luxury hotels, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 25 No. 4, pp 349-365
83. Moosa, N., Panurach, P. (2008), Encouraging front-line employees to rise to innovation challenge, *Strategy and Leadership*, Volume 36, Issue 4, pp 4–9
84. Morrison, A., O’Gorman, K. (2008), Hospitality studies and hospitality management: A symbiotic relationship, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 27, Issue2, pp 214–221
85. Mortan, M., Vereș, V., **Marin, A.** (2010), Challenge of sustainable tourism development: Romania versus Bulgaria, *Quality-Access to Success*, Volume I, pp 142-146
86. Nadiri, H., Hussain, K. (2005), Perceptions of service quality in North Cyprus hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17, Iss 6, pp 469 - 480
87. Naghi, M, **Marin, A.**, Oltean, F., D. (2011), Aspects regarding the importance of diversification strategy in the development of tourist activity, *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, Issue 2, pp 193-198
88. Naghi, M., **Marin, A.** (2007), Enhancing commerce and tourism SMEs management, The Proceedings of the International Conference *Competitiveness and European Integration*, pp154-159
89. O’Gorman, K., D. (2007), The hospitality phenomenon: philosophical enlightenment? *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, Vol. 1, Issue 3, pp 189-202
90. Ordanini, A, Maglio, P., P. (2009), Market Orientation, Internal Process, and External Network: A Qualitative Comparative Analysis of Key Decisional Alternatives in the New Service Development, *Decision Sciences*, Volume 40, Issue 3, pp 601–625
91. Orfila-Sintes, F., Crespí-Cladera, R., Martínez-Ros, E. (2005), Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands, *Tourism Management*, Volume 26, Issue 6, pp 851-865
92. Orfila-Sintes, F., Mattsson, J. (2009), Innovation behavior in the hotel industry, *Omega*, Volume 37, Issue 2, pp 380 – 394
93. Ottenbacher M.,C., Harrington, R., J. (2009), The product innovation process of quick-service restaurant chains, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 21, Issue 4-5, pp 523–541
94. Ottenbacher, M., Gnoth, J., Jones, P. (2006), Identifying determinants of success in development of new high-contact services: Insight from the hospitality industry, *International Journal of Service Industry Management*, Volume 17, Issue 3, pp 344-363

95. Ottenbacher, M., Harrington, R., Parsa, H.G. (2009), Defining the Hospitality Discipline: a Discussion of Pedagogical and Research Implications, *Journal of Hospitality & Tourism Research* Volume 33, Issue 3, pp 263-283
96. Ottenbacher, M.,C., Gnoth, J. (2005), How to develop successful hospitality innovation, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Volume 46, Issue 2, pp 205–222
97. Ottenbacher, M.,C., Harrington, R., J. (2007), The innovation development process of Michelin-starred chefs, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 19, Issue 6, pp 444–460
98. Ottenbacher, M.,C., Harrington, R., J. (2010), Strategies for achieving success for innovative versus incremental new services, *Journal of Services Marketing*, Volume 24, Issue1, pp 3-15
99. Ottenbacher, M.C. (2007), Innovation management in the hospitality industry: different strategies for achieving success, *Journal of hospitality and Tourism Research*, Vol. 31, Issue 4, pp 431–454
100. Perrigot, R., Cliquet, G., Piot-Lepetit, I. (2009), Plural form chain and efficiency: Insights from the French hotel chains and the DEA methodology, *European Management Journal*, Volume 27, Issue 4, pp 268–280
101. Peters, M., Pikkemaat, B. (2005), Innovation in tourism, *Journal Qual Assur HospTourism*, Volume 6, Issue 3/4, pp 1-6
102. Presbury, R., Fitzgerald, A., Chapman, R. (2005), Impediments to improvements in service quality in luxury hotels, *Managing Service Quality*, Vol. 15 Issue 4, pp 357 – 373
103. Ray, S.,C. (1991), Resource-use efficiency in public schools: A study of Connecticut data, *Management Science*, Volume 37, Issue 12, pp 1620–1628
104. Reynolds, D. (2003), Hospitality-productivity assessment using data envelopment analysis, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 44 No. 2, pp 130-137
105. Rodgers, S. (2007), Innovation in food service technology and its strategic role, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 26, Issue 4, pp 899–912
106. Rodriguez C., M., Gregory, S. (2005), Qualitative study of transfer of training of student employees in a service industry, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, Volume 29, Issue 1, pp 42–66
107. Roh, E., Y., Choi, K. (2010), Efficiency comparison of multiple brands within the same franchise: Data envelopment analysis approach, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 29, Issue 1, pp 92–98
108. Rust, T. Miu, C. (2006), What Academic Research Tells us about Service, *Communications Of The ACM*, July 2006/Vol. 49, No. 7, pp 49-54
109. Sahadev, S., Islam, N. (2005), Why hotels adopt ICTs: a study on the ICT adoption propensity of hotels in Thailand, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17, No. 5, pp 391-401
110. Sanjeev, G., M. (2007), Measuring efficiency of the hotel and restaurant sector: the case of India, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 19, No. 5, pp 378-387
111. Shahin, A., Dabestani, R. (2010), Correlation Analysis of Service Quality Gaps in a Four-Star Hotel in Iran, *International Business Research*, Volume 3, Issue 3, pp 40-46

112. Shuai, J., J., Wu, W., W. (2011), Evaluating the influence of E-marketing on hotel performance by DEA and grey entropy, *Expert Systems with Applications*, Volume 38, Issue 7, pp 8763–8769
113. Sigala, M., Lockwood, A., Jones, P. (2001), Strategic implementation and IT: gaining competitive advantage from the hotel reservations process, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 13, Issue 7, pp 364–371
114. Siguaw, A., Enz, C., A., Namasivayam, K. (2000), Adoption of information technology in US hotels: strategically driven objectives, *Journal of Travel Research*, Volume 39, pp 192–201
115. Simpson, K. (2001), Strategic Planning and Community Involvement as contributors to Sustainable Tourism Development, *Current Issues in Tourism*, Volume 4, Issue 1, pp 3-41
116. Stănculescu, C., G., (2007), State, Economy and Tourism - A Powerfull Relation, *Amfiteatru Economic*, Nr. 21, pp 65-70
117. Stegorean, R., **Marin, A.**, Gherman, M. (2009), Implementing TQM in Hotel Industry, *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, pp 279-284
118. Storey, C., Easingwood, C., J. (1999), Types of new service performance: Evidence from the consumer financial services sector. *Journal of Business Research*, Vol. 46, Issue 2, pp 193-203
119. Sundbo, J., Orfila-Sintes, F., Sørensen, F. (2007), The innovative behaviour of tourism firms – comparative studies of Denmark and Spain, *Research Policy*, Volume 36, Issue 1, pp 88–106
120. Thanassoulis, E. (1999), Data envelopment analysis and its use in banking, *Interfaces*, Vol. 29, No. 3, pp 1- 13
121. Thanassoulis, E., Dunstan, P. (1994), Guiding schools to improved performance using data envelopment analysis: an illustration with data from a local education authority, *The Journal of the Operational Research Society*, Volume 45, Issue 11, pp 1247–1262
122. Thomas, R., P., Barr, R., S., Cron, W., L., Slocum, J., W. Jr. (1998) A process for evaluating retail store efficiency: a restricted DEA approach, *International Journal of Research in Marketing*, Volume 15, Issue 5, pp 487–503
123. Tian-Cole, S., Crompton, J., L. (2003), A conceptualization of the relationships between service quality and visitor satisfaction, and their links to destination selection, *Leisure Studies*, Volume 22, pp 65–80
124. Tiyce, M., Dimmock, K., Douglas, N., Knox, K. (2000), Contemporary issues in Asia pacific tourism in 1997 and 1998, a thematic perspective, *WHATT Journal*, Volume 1, pp 79-121
125. Tsang, N., Qu, H., (2000), Service quality in China's hotel industry: a perspective from tourists and hotel managers, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 12, Issue 5, pp 316-326
126. Uri, N., D. (2001), Changing productive efficiency in telecommunications in the United States, *International Journal of Production Economics*, Volume 72, Issue 2, pp 121–137
127. Valdmanis, V. (1992), Sensitivity analysis for DEA models: an empirical example using public vs NFP hospitals, *Journal of Public Economics*, Vol. 48 No. 2, pp 185-205
128. Vargo, S., L., Lusch, R., F. (2004), The Four Services Marketing Myths: Remnants of a Goods-Based Manufacturing Model, *Journal of Service Research*, Volume 6, Issue 4, pp 324-335

129. Victorino, L., Verma, R., Plaschka, G., Dev, D. (2005), Service innovation and customer choices in the hospitality industry, *Managing Service Quality*, Volume 15, pp 555–576
130. Vila, M., Enz, C., Costa, G. (2011), Innovative Practices in the Spanish Hotel Industry, *Cornell Hospitality Quarterly*, Volume 53, Issue 1, pp 75–85
131. Vyakarnam, S., Adams, R. (2001), Institutional barriers to enterprise support: An empirical study, *Environment and Planning C-Government and Policy*, Volume 19, Issue3, pp 335-53
132. Wang, Y., Qualls, W. (2007), Towards a theoretical model of technology adoption in hospitality organizations, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 26, Issue 3, pp 560–573
133. Weaver, A. (2005), Interactive service work and performative neiphors: The case of the cruise industry, *Tourism Studies*, Vol 5(1), pp 5-27
134. Whitla, P., Walters, P., Davies, H. (2007), Global strategies in the international hotel industry, *Hospitality Management Journal*, Volume 26, pp 777–792
135. Wu, J., Tsai, H., Zhou, Z. (2011), Improving efficiency in international tourist hotels in Taipei using a non-radial DEA model, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 23, Issue 1, pp 66-83
136. Wyckoff, D., D. (2001), New Tools for Achieving Service Quality: A Cornell Quarterly Classic, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 42, Issue 4, pp 25-38
137. Xu, B., J. (2010), Perceptions of tourism products, *Tourism Management*, Volume 31, Issue 5, pp 607-610
138. Xu, H., Ding, P., Packer, J. (2008), Tourism research in China: understanding the unique cultural contexts and complexities, *Current Issues in Tourism*, Volume 11, Issue 6, pp 473–491
139. Yeh, Q. (1996), The application of data envelopment analysis in conjunction with financial ratios for bank performance evaluation, *Journal of Operational Research Society*, Vol. 47, No. 8, pp 980-988
140. Zhou K., Yim B., Tse D. (2005), The effects of strategic orientations on technology and market-based breakthrough innovations, *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 2, pp 42–60

Cărți

1. Arvidsson, N., 1997. *Internationalisation of service firms: strategic considerations* în *Internationalisation Strategies*, Chrysochoidis, G., Miller, C., Clegg, J. (Eds.), St. Martin's Press, New York
2. Avkiran, N., K. (2011), Applications of Data Envelopment Analysis in the Service Sector în *Handbook on Data Envelopment Analysis*, Second Edition, Editori: Cooper, W., W., Seiford, L., M., Zhu, J., Springer New York
3. Balaure, V., Cătoiu, I., Vegheș, C. (2005), *Marketing turistic*, Editura Uranus, București
4. Bălășoiu, V., Dobândă E., Snak O. (2002), *Managementul calității produselor și serviciilor în turism*, Editura Orizonturi Universitare, Timișoara
5. Băltescu, C., A. (2010), *Strategii de marketing în turismul montan românesc*, Editura Universității Transilvania, Brașov

6. Boyer, K., Verma, R. (2010), *Operations and Supply Chain Management for the 21st Century*, First Edition, South-Western, Cengage Learning, USA
7. Bruhn, M. (2001), *Orientarea spre clienți. Temelia afacerii de succes*, Editura Economică, București
8. Buck, M. (2010), *Actual Challenges in the Tourism and Travel Industry* în *Trends and Issues in Global Tourism 2010*, Editori Conrady, R., Buck, M., Springer Heidelberg, Berlin
9. Buhalis, D., O'Connor, P. (2006), *Information Communication Technology – Revolutionizing Tourism* în *Tourism Management Dynamics-Trends, management and tools*, Editori Buhalis, D., Costa, C., Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford
10. Buruiană, G. (2008), *Politici macroeconomice în turism*, Editura Uranus, București
11. Câmpeanu-Sonea, E. (2006), *Managementul firmei prestatoare de servicii în TURISM*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca
12. Cetină, I., Brandabur, R., Constantinescu, M. (2006), *Marketingul serviciilor-teorie și aplicații*, Editura Uranus, București
13. Chelcea, S. (2007), *Metodologia cercetării sociologice. Metode cantitative și calitative*, Editura Economică, București
14. Cojocaru, S. (2010), *Management în turism și servicii*, Editura Universitară, București
15. Cooper, C., Hall, M. (2008), *Contemporary Tourism: An International Approach*, Butterworth-Heinemann, Oxford
16. Cosmescu, I. (1998), *Turismul: fenomen complex contemporan*, Editura Economică, București
17. Cosmescu, I., Nicula V., Tileagă C. (2004), *Diversitatea și calitatea serviciilor turistice*, Editura Constant, Sibiu.
18. Cristureanu, C. (2004), *Economia invizibilului - Tranzacțiile internaționale cu servicii*, Editura All Beck, București
19. Davidson, T., L. (2005), *What Are Travel and Tourism: Are They Really an Industry?* în *Global Tourism*, Third Edition, Editor Theobald, W., F., Elsevier Science Publisher, Burlington
20. Debbage, K., G., Daniels, P. (2005), *The tourist industry and economic geography: missed opportunities* în *The Economic Geography of the Tourist Industry: A Supply-side Analysis*, Editori Ioannides, D., Debbage, G., K., Routledge Publisher, UK
21. Decelle, X. (2006), *A Dynamic Conceptual Approach to Innovation in Tourism* în *Innovation and Growth in Tourism*, OECD Publishing
22. Diewert, W.E., (2005) *Welfare, Productivity and changes in the Terms of Trade*, Bureau of Economic Analysis, Washington
23. Dragnea, L., Copețchi, M., Andrei, R. (2006), *Manual de tehnici operaționale în activitatea de turism*, Editura Irecson, București
24. Edgell, D., L., DelMastro Allen, M., Smith, G., Swanson, J., R. (2008), *Tourism Policy and Planning Yesterday, Today and Tomorrow*, Elsevier, Oxford
25. Ennew, C., Waite, N. (2006), *Financial Services Marketing: An international guide to principles and practice*, Butterworth-Heinemann Elsevier, Oxford

26. Finlay, P. (2000), *Strategic management: an introduction to business and corporate strategy*, Prentice Hall, England
27. Fitzsimmons, J., A., Fitzsimmons, M., J. (2006), *Services Management: Operations, Strategy, Information Technology*, Fifth Edition, McGraw-Hill Irwin, New York
28. Florescu, C., Mălcomete, P., Pop, N., Al. (coord.) (2003), *Marketing. Dicționar explicativ*, Ed. Economică, București
29. Frauendorf, J. (2006), *Customer processes in business-to-business service transactions*, Gabler Edition Wissenschaft, Frankfurt
30. Gherasim, T., Gherasim, D. (1999), *Marketing turistic*, Editura Economică, București
31. Gilmore, A. (2003), *Services, Marketing and Management*, SAGE Publications, London
32. Hall, M., Page, S., J. (2006), *The geography of tourism and recreation: environment, place, and space*, Third Edition, Routledge, London
33. Hirsch, S. (1993), *The globalization of services and service-intensive goods industries* în *Coalitions and Competition: The Globalization of Professional Services*, Aharoni, Y. (Ed.), Routledge, London
34. Hoffman, K., D., Bateson, J., E. (2006), *Services Marketing: Concepts, Strategies & Cases*, Third Edition, Thomson Higher Education
35. Holloway, C., J. (2006), *The Business of Tourism*, Seventh edition, Pearson Education Publisher, Canada
36. Ionciță, M. (2006), *Economia serviciilor. Abordări teoretice și implicații practice*, Editura Uranus, București
37. Ionciță, M., Stănculescu, G. (2006), *Economia turismului și serviciilor*, Editura Uranus, București
38. Jivan, A. (2004), *Economia serviciilor de turism*, Editura Mirton, Timișoara
39. Johns, N., Mattsson, J. (2003), *Service Encounters în Tourism în Managing employee attitudes and behaviours in the tourism and hospitality industry*, Editor Kusluvan, S, Nova Science Publishers, New York
40. Jones, P., Lockwood, A. (2000), *Operating systems and products* în *An introduction to the UK hospitality industry: A comparative approach*, Editor Brotherton, B., Butterworth Heinemann, Oxford
41. Kandampully, J., Sung, K., C., Mok, C. (2001), *Service Quality Management in Hospitality, Tourism, and Leisure*, Haworth Hospitality Press, New York
42. Kerin, R., A., Berkowitz, E., N., Hartley, S., W., Rudelius, W. (2003), *Marketing*, 7thed., McGraw-Hill, New York
43. Kotler, P. (2008), *Managementul Marketingului*, Ediția a V-a, Editura Teora, București
44. Kotler, P. (2008), *Principiile marketingului*, ediția a 4-a, Editura Teora, București
45. Kotler, P., Bowen, J., T., Makens, J., C. (2006), *Marketing for Hospitality and Tourism*, Fourth edition, Pearson Education International, Upper Saddle River, New Jersey
46. La Forgia, G., M., Couttolenc, B., F. (2008), *Hospital Performance in Brazil: The Search for Excellence*, World Bank

47. Laws, E. (2004), *Improving Tourism and Hospitality Services*, Cabi Publishing, UK
48. Leiper, N. (2004), *Tourism management* (3rd ed), Pearson Education, Australia
49. Levary, R., R., Ip, C. (2009), Determining the Relative Efficiency of Gynecological Departments Using DEA în *Financial Modeling Applications and Data Envelopment Applications*, editori K., D., Lawrence și G., Kleinman, Emerald Group Publishing
50. Lovelock, C. H., Patterson, P. G., Walker, R. H. (2001), *Services marketing: An Asia- Pacific perspective*, Pearson Education, New South Wales
51. Lovelock, C., Witrz, J. (2007), *Services Marketing-People, Technology, Strategy*, 6th Edition, Pearson Prentice Hall, USA
52. Lupu, N. (2010), *Hotelul-economie și management*, Editura C.H. Beck, București
53. Manzoni, A., Islam, S., M., N. (2009), *Performance Measurement in Corporate Governance*, Physica-Verlag Springer, New York
54. Marin-Pantelescu, A. (2009), *Diversificarea și personalizarea serviciilor turistice în contextul globalizării*, Editura ASE, București
55. Medlik, S. (2003), *Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality*, Butterworth-Heinemann, Oxford
56. Middleton, V.T.C., Fyall, A., Morgan, M. (2009), *Marketing in Travel and Tourism*, Fourth edition, Butterworth-Heinemann, Oxford
57. Militaru, G. (2010), *Managementul serviciilor*, Editura C.H. Beck, București
58. Minciu, R. (2004), *Economia turismului*, Ediția a III-a revăzută și adăugită, Editura Uranus, București
59. Moscardo, G. (2006), *Third-age tourism* în *Tourism Business Frontiers - Consumers, products and industry*, Buhalis, D., Costa, C., Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford
60. Moutinho, L. (2010), *Strategic management in tourism*, Second edition, Cambridge University Press, UK
61. Mudie, P., Pirrie, A. (2006), *Services Marketing Management*, Butterworth-Heinemann, Elsevier, Oxford
62. Naghi, M., Stegorean, R. (2001), *Managementul unităților din turism și comerț, vol.II*, Editura Ecoexpert, Cluj-Napoca.
63. Neacșu, N., Baron, P., Snak, O. (2006), *Economia turismului*, Ediția a II-a, Editura Pro Universitaria, București
64. Nielsen, P., B. (2005), *Development of Services Sector Statistics at a cross road?* 20th Voorburg Group meeting on Services Statistics, Helsinki, Finland
65. Ninemeier, J. D., Perdue, J. (2005), *Hospitality operations: Careers in the world's greatest industry*, Pearson Education, Upper Saddle River
66. Niță, V. (2009), *Managementul serviciilor de cazare și catering*, Editura Tehnopress, Iași
67. O'Connor, P., Höpken, W, Gretzel, U. (2008), *Information and communication technologies in tourism*, Springer, Vienna
68. Olsen, M. (2001), *Hospitality research and theories: a review* în *Tourism and Hospitality in the 21st Century*, Editori Lockwood, A., Medlik, S., Butterworth-Heinemann, Oxford

69. Olteanu, V. (2005), *Marketingul serviciilor*, Editura Ecomar, Bucuresti
70. Page, S, Connell, J. (2006), *Tourism a Modern Synthesis*, Second Edition, Thomson Learning
71. Pizam, A. (2010), *International Encyclopedia of Hospitality Management*, Second Edition, Butterworth-Heinemann, Oxford
72. Poon, A. (1993), *Tourism, technology and competitive strategies*, CAB International, UK
73. Popa, M. (2008), *Statistica pentru psihologie*, Editura Polirom, Iași
74. Postelnicu, G. (1997), *Introducere în teoria și practica turismului*, Editura Dacia, Cluj-Napoca
75. Postelnicu, G. (2006), *Turism internațional*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca
76. Pride, W., Ferrell, O., C. (1991), *Marketing. Concepts and Strategies*, Seventh Edition, Houghton Mifflin Company, SUA
77. Ramanathan, R. (2003), *An Introduction to Data Envelopment Analysis: A Tool for Performance Measurement*, Sage Publications, London
78. Rheem, C. (2010), *Actual Challenges in the Tourism and Travel Industry* în Trends and Issues in Global Tourism 2010, Editori Conrady, R., Buck, M., Springer Heidelberg, Berlin
79. Ritchie, J.R.B., Crouch, G. (2003), *The Competitive Destination. A Sustainable Tourism Perspective*, C.A.B. International, Wallingford
80. Roman, M. (2003), *Resursele umane în Romania. Evaluare și eficiență*, Editura ASE, București
81. Schneider, B. (2000), *Services Marketing Self-Portraits: Introspection, Reflection, and Glimpses from Experts*, Editori Fisk, R., P., Grove, S., J., John, J. Chicago, American Marketing Association
82. Schneider, B., White, S., S. (2004), *Service Quality: Research Perspectives*, SAGE Publications, USA
83. Seiford, L., H. (1994), *A Bibliography of Data Envelopment Analysis*, Amherst, University of Massachusetts
84. Sharma, K., K. (2005), *Tourism and Development*, Sarup&Sons Publisher, New Delhi
85. Skiba, F. (2010), *Service Users as Sources for Innovation*, Hamburg
86. Smith, S., L., J. (2005), *Tourism as an Industry: Debates and Concepts* în The Economic Geography of the Tourist Industry, Editori Ioannides, D., Debbage, K., Routledge, London
87. Sorensen, A., Babu, S. (2008), *Tourism and the Informal Sector: Notes on the Case of Backpacker Tourism* în Tourism Development Revisited: Concepts, Issues and Paradigms, Editori Babu, S., Mishra, S., Parida, B., B., Sage Publications, USA
88. Stabler, M., J., Papatheodorou, A., Sinclair, M., T. (2010), *The Economics of Tourism*, Second Edition, Routledge, USA
89. Stănciulescu, G., (2003), *Managementul operațiunilor de turism*, Editura All Beck, București
90. Stănciulescu, G., Micu, C. (2012), *Managementul operațiunilor în hotelărie și restaurație*, Editura C.H. Beck, București
91. Stegorean, R. (2006), *Management în comerț și turism*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca
92. Stegorean, R. (2010), *Managementul serviciilor*, Suport de curs, FSEGA
93. Șerban, D. (2004), *Statistică pentru studii de marketing și administrarea afacerilor*, Editura ASE, București

94. Theobald, W., F. (2005), *The Meaning, Scope and Measurement of Travel and Tourism* în Global Tourism, Third Edition, Editor Theobald, W., F., Elsevier Science Publisher, Burlington
95. Tisch, J., M., Weber, K. (2007), *Chocolates on the Pillow Aren't Enough: Reinventing The Customer Experience*, John Wiley&Sons, New Jersey
96. Tribe, J. (2004), *The Economics of Recreation, Leisure and Tourism*, Elsevier, Oxford
97. Trott, P. (2008), *Innovation Management and New Product Development (4th Edition)*, Prentice Hall, England
98. Vanhove, N. (2005), *The Economics of Tourism Destinations*, Elsevier Science Publisher, Oxford
99. Vorszák, A. (coordonator) (2004), *Marketingul serviciilor*, Editura Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca
100. Walker, J. R. (2004), *Introduction to hospitality management (3rd ed.)*, Pearson Education, Upper Saddle River
101. Walsh, K., Enz, C., A., Siguaw, J., A. (2003), Innovations in Hospitality Human Resources: Cases from de U.S. Lodging Industry în *Tourism în Managing employee attitudes and behaviours in the tourism and hospitality industry*, Editor Kusluvan, S, Nova Science Publishers, New York
102. Warschauer, M. (2004), *Technology and Social Inclusion. Rethinking the Digital Divide*, MIT Press, Cambridge
103. Wearne, N., Baker, K. (2002), *Hospitality Marketing in the e-Commerce Age*, Hospitality Press, Australia
104. William, A. (2002), *Understanding the Hospitality Consumer*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford
105. Williams, S (2003), *Tourism & Recreation*, Pearson Education, UK
106. Winkler, D. (2009), *Services Offshoring and its impact on the labor market: theoretical insights, empirical evidence, and economic policy recommendation for Germany*, Physica-Verlag, Berlin
107. Zaiț, A. (2004), *Marketingul serviciilor*, Editura SedcomLibris, Iasi
108. Zeithaml, V., A., Bitner, M., J. (2003), *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, 3rd ed, McGraw-Hill, New York
109. Zeithaml, V., A., Bitner, M., J., Gremler, D., D. (2006), *Services Marketing-Integrating Customer Focus Across the Firm, Fourth Edition*, McGraw-Hill International

Alte surse (prezentări, buletine informative, rapoarte, pagini web)

*** <http://coroana-brasovului.ro/>

*** <http://evectur.incdt.ro>

*** <http://www.ama.com>

*** <http://www.anna.aero>

*** <http://www.annualreports.com/>

*** <http://www.banxia.com/frontier/>

*** <http://www.dea-analysis.com/>

*** <http://www.hotel-olimp.ro>

*** <http://www.hotelstil.com>

- *** <http://www.insse.ro>
- *** <http://www.martin.uky.edu/workshops/Frontier%20functions%20%28Document%29.pdf>
- *** <http://www.mdrt.ro>
- *** <http://www.monitoruloficial.ro>
- *** http://www.nh-hotels.com/nhportal/_jsp/nhube/index.jsp
- *** <http://www.universt.ro>
- *** <http://www.unwto.org>
- *** Raportul “Top 25 indicatori de performanță pentru hoteluri” realizat de www.smartKIS.com
- *** Statistical Classification of Economic Activities in the European Community (2008) disponibil online http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-RA-07-015/EN/KS-RA-07-015-EN.PDF
- *** American Heritage Dictionary, (2007), disponibil online <http://dictionary.reference.com/browse/Hospitality>
- *** Clasificarea Activităților din Economia Națională a României (2008) disponibil online <http://www.insse.ro/cms/rw/pages/CaenRev2.ro.do>
- *** Concepts, Definitions and Classifications for Tourism Statistics (1995) disponibil online <http://pub.unwto.org/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/Products/1033/1033-1.pdf>
- *** Guide to College Programs in Hospitality, Tourism & Culinary Arts I-CHRIE (2010), disponibil online <http://www.guidetocollegeprograms.org/index.php>
- *** <http://www.blueflag.org/Menu/Awarded+sites>
- *** <http://www.bulgarihotels.com>
- *** <http://www.hotelnapoca.ro/tur-virtual/>
- *** <http://www.hotel-online.com>
- *** <http://www.interactivetravel.org>
- *** <http://www.mmediu.ro/>
- *** http://www.mt.ro/strategie/program_sectorial/turism%20raport.pdf
- *** <http://www.qmark.ajaregistrars.ro/turism/>
- *** <http://www.sniffman.de>
- *** <http://www.tripadvisor.com>
- *** International Standard Industrial Classification of All Economic Activities, Rev.4 (2008) disponibil online <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?Cl=27>
- *** OECD Tourism Trends and Policies 2010, OECD (2010), disponibil online http://www.oecd.org/document/24/0,3343,en_2649_34389_44607576_1_1_1_37461,00.html
- *** Recommendations on Tourism Statistics (1993), OMT, disponibil online http://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesm/SeriesM_83e.pdf
- *** The Travel & Tourism Competitiveness Report 2009, World Economic Forum (2010), disponibil online <http://www.weforum.org/documents/TTCR09/index.html>
- *** World Development Indicators, Banca Mondială (2010), disponibil online <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GNP.PCAP.PP.CD?display=default>