

**UNIVERSITATEA "BABEȘ-BOLYAI" CLUJ-NAPOCA
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA AFACERILOR**

TEZA DE DOCTORAT

Rezumat

CONTRIBUȚII PRIVIND PERFEȚIONAREA MANAGEMENTULUI SERVICIILOR ÎN UNITĂȚILE TURISTICE

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

**Doctorand,
ȘUTEU (căs. OLTEAN) Flavia Dana**

**Cluj-Napoca
2013**

CUPRINS REZUMAT

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT.....	3
INTRODUCERE ÎN DOMENIUL DE CERCETARE	5
DEFINIREA OBIECTIVELOR ȘI A IMPORTANȚEI DOMENIULUI DE CERCETARE.....	9
METODOLOGIA CERCETĂRII CU PRIVIRE LA PERFEȚIONAREA MANAGEMENTULUI SERVICIILOR	12
ANALIZA DATELOR ȘI TESTAREA IPOTEZELOR.....	16
CONCLUZII FINALE ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE	22
LIMITELE STUDIULUI	26
RECOMANDĂRI VIITOARE PRIVIND DOMENIUL DE CERCETARE	26
REFERINȚE BIBLIOGRAFICE.....	27

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

LISTA ABREVIERILOR.....	4
LISTA FIGURILOR.....	5
LISTA TABELELOR.....	6
LISTA GRAFICELOR.....	9
CAPITOLUL 1. INTRODUCERE ÎN DOMENIUL DE CERCETARE.....	11
1.1. ELEMENTE INTRODUCTIVE PRIVIND DOMENIUL DE CERCETARE.....	11
1.2. DEFINIREA OBIECTIVELOR ȘI A IMPORTANȚEI DOMENIULUI DE CERCETARE.....	15
1.3. STRUCTURA ȘI ORGANIZAREA LUCRĂRII.....	17
CAPITOLUL 2. TURISMUL – DOMENIU FUNDAMENTAL AL ACTIVITĂȚILOR ECONOMICE ȘI SOCIALE	19
2.1. PROFILAREA ȘI CARACTERIZAREA TURISMULUI CA ACTIVITATE ECONOMICO-SOCIALĂ.....	19
2.2. ROLUL PRODUSULUI TURISTIC ÎN CADRUL ACTIVITĂȚII TURISTICE.....	25
2.3. ABORDĂRI ȘI TENDINȚE ACTUALE PRIVIND TURISMUL.....	29
2.4. PRINCIPALELE IMPLICAȚII ECONOMICE ȘI SOCIALE ALE TURISMULUI.....	35
2.4.1. TURISMUL ÎN CADRUL COMERȚULUI INTERNAȚIONAL CU SERVICII.....	38
2.4.2. IMPLICAȚII ALE TURISMUL ÎN CADRUL ECONOMIEI NAȚIONALE.....	44
2.4.3. IMPLICAȚII SOCIALE ALE TURISMULUI.....	51
2.5. CONCLUZII.....	57
CAPITOLUL 3. ORGANIZAREA ȘI FUNCȚIONAREA UNITĂȚILOR TURISTICE ÎN CADRUL ECONOMIEI.....	59
3.1. UNITĂȚILE TURISTICE – DEFINIRE, COMPONENTE ȘI DIMENSIUNI.....	59
3.2. ISTORICUL, EVOLUȚIA ȘI TIPOLOGIA UNITĂȚILOR DE CAZARE.....	62
3.3. PRINCIPALELE UNITĂȚI DE ALIMENTAȚIE ȘI FUNCȚIONAREA LOR.....	68
3.4. UNITĂȚILE HOTELIERE, COMPONENTĂ FUNDAMENTALĂ ÎN CADRUL UNITĂȚILOR DE CAZARE.....	72
3.5. UNITĂȚILE HOTELIERE PE PLAN NAȚIONAL – CLASIFICARE ȘI EVOLUȚIE.....	76
3.6. CONCLUZII.....	81
CAPITOLUL 4. NOȚIUNI ȘI CONCEPTE PRIVIND MANAGEMENTUL SERVICIILOR ÎN UNITĂȚILE DE TURISM.....	83
4.1. SCURTĂ INTRODUCERE ÎN MANAGEMENTUL SERVICIILOR.....	83
4.2. CONȚINUTUL ȘI FUNDAMENTAREA STRATEGIEI SERVICIILOR ÎN UNITĂȚILE DE TURISM.....	87
4.3. PRINCIPALELE ORIENTĂRI PRIVIND CALITATEA SERVICIILOR ÎN UNITĂȚILE DE TURISM.....	91
4.4. ACTIVITĂȚI FUNDAMENTALE PRIVIND MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ÎN UNITĂȚILE DE TURISM.....	96
4.5. CONCLUZII.....	99

CAPITOLUL 5. PERFEȚIONAREA MANAGEMENTULUI SERVICIILOR ÎN UNITĂȚILE HOTELIERE.....101

5.1. PERFEȚIONAREA SERVICIILOR – CONCEPTE ȘI ABORDĂRI.....	101
5.2. ORIENTĂRI MODERNE PRIVIND PERFEȚIONAREA MANAGEMENTULUI SERVICIIL.....	107
5.3. LEGĂTURA DINTRE STRATEGIE, MANAGEMENTUL CALITĂȚII, RESURSELE UMANE ȘI TEHNOLOGIA INFORMAȚIONALĂ ÎN PERFEȚIONAREA MANAGEMENTULUI SERVICIILOR.....	114
5.4. INDICATORI CARE VIZEAZĂ ANALIZA SERVICIILOR ÎN UNITĂȚILE HOTELIERE ÎN VEDEREA PERFEȚIONĂRII MANAGEMENTULUI SERVICIILOR.....	119
5.4.1. INDICATORI CARE REFLECTĂ ANALIZA EFICIENȚEI ECONOMICE ÎN UNITĂȚILE HOTELIERE.....	120
5.4.1. INDICATORI CARE REFLECTĂ ANALIZA EFICIENȚEI SOCIALE ÎN UNITĂȚILE HOTELIERE.....	124
5.5. CONCLUZI.....	125

CAPITOLUL 6. CERCETARE EMPIRICĂ CARE VIZEAZĂ PERFEȚIONAREA MANAGEMENTULUI SERVICIILOR ÎN UNITĂȚILE HOTELIERE.....127

6.1. METODOLOGIA CERCETĂRII CU PRIVIRE LA PERFEȚIONAREA MANAGEMENTULUI SERVICIILOR.....	127
6.1.1. CONSTRUCȚIA METODOLOGIEI DE CERCETARE.....	129
6.1.2. STABILIREA OBIECTIVELOR CERCETĂRII ȘI DEFINIREA IPOTEZELOR.....	131
6.1.3. CHESTIONARUL – INSTRUMENT DE CULEGERE A DATELOR.....	134
6.1.4. METODE STATISTICE UTILIZATE LA INTERPRETAREA DATELOR.....	137
6.2. ANALIZA DATELOR ȘI TESTAREA IPOTEZELOR.....	143
6.2.1. ANALIZA STATISTICĂ DESCRIPTIVĂ A DATELOR OBSERVATE.....	143
6.2.2. REZULTATELE ANALIZEI DESCRIPTIVE, TESTAREA IPOTEZELOR ȘI INTERPRETAREA DATELOR PENTRU DIMENSIUNILE CARE VIZEAZĂ PERFEȚIONAREA MANAGEMENTULUI SERVICIILOR.....	151
6.3. CONCLUZII.....	210

CAPITOLUL 7. CONCLUZII FINALE ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE.....212

7.1. CONTRIBUȚII PERSONALE LA STADIUL CUNOAȘTERII.....	213
7.2. IMPLICAȚII MANAGERIALE PRIVIND STUDIUL.....	216
7.2. LIMITELE STUDIULUI ȘI PROPUNERI PRIVIND EXTINDEREA CERCETĂRII.....	219

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE.....221

ANEXE.....239

ANEXA 1 - CHESTIONARUL UTILIZAT LA STUDIUL PRACTIC

ANEXA 2 - LISTA UNITĂȚILOR HOTELIERE CUPRINSE ÎN CERCETARE

ANEXA 3 - DISTRIBUȚIA SERVICIILOR PRESTATE DE UNITĂȚILE HOTELIERE ȘI CATEGORIA DE CLASIFICARE

CUVINTE CHEIE: management, servicii, turism, competitivitate, perfecționare, unități turistice

INTRODUCERE ÎN DOMENIUL DE CERCETARE

Pentru început dorim a preciza faptul că în elaborarea prezentei lucrări suntem animați de persuasiunea că va contribui sugestiv la îmbunătățirea domeniului de cercetare ales atât la nivel conceptual cât și empiric, dar mai ales va facilita creșterea eficienței activității economice în unitățile turistice în general și în unitățile hoteliere în special, prin perfecționarea managementului serviciilor.

Politica dezvoltată de orice unitate turistică care vizează managementul calității serviciilor, strategia în servicii, managementul resurselor umane și tehnologia informațională presupune mobilizarea numeroaselor mijloace și energii din sectorul turistic deoarece contactul direct cu clientela, intangibilitatea prestațiilor și perfecționarea serviciilor turistice, constituie elementele majore. Astfel, considerăm că alegerea temei de cercetare este justificată cel puțin din acest punct de vedere. În analogie, dorim a prezenta **motivația** cercetării, care este îndreptată în următoarele direcții:

- ☞ anvergura pe care a luat-o sectorul turismului în perioada contemporană, încasările internaționale la nivelul anului 2011 fiind estimate la 1030 miliarde dolari de către OMT (Organizația Mondială a Turismului);
- ☞ implicațiile sociale și economice pe care le generează sectorul turismului, manifestate în direcția: creșterii nivelului de dezvoltare economică (comerț internațional cu servicii, încasări, etc.), progresului educațional (istoric, geografic, artistic, științific) și diversificării culturale (civilizație, comunicare, etc.);
- ☞ potențialul de dezvoltare al sectorului turistic, în cadrul căruia sectorul hotelier reprezintă o componentă deosebit de importantă, cu valoare recunoscută în literatura de specialitate (O' Fallon&Rutherford, 2011; Walton, 2009; Vallen&Vallen, 2012; Neacșu et al., 2011; Fleșeriu, 2011; Alon et al., 2012);
- ☞ dinamismul sectorului hotelier determinat de relația de intercondiționare cu mediul ambiant, prin produsele și serviciile pe care le furnizează;
- ☞ mediul competitiv în care activează unitățile hoteliere, centrat pe satisfacția clientului, care presupune interacțiuni puternice între managementul unităților hoteliere și client;

Referitor la **stadiul actual al cunoașterii în domeniul de cercetare**, dorim a preciza că deși sectorul serviciilor a devenit un element fundamental în economia modernă (Lee et al., 1996; Oldenboom&Abratt, 2000), existând numeroase studii îndreptate spre analiza activității unităților prestatoare de servicii (Jones, 1995; Brentani&Cooper, 1992; Stevens&Dimitriadis, 2005), cercetările empirice legate de managementul serviciilor sunt reduse (Tajeddini, 2010).

Privitor la acest context, dorim a preciza că cercetările internaționale în domeniu s-au orientat spre un anumit segment ce vizează managementul serviciilor, astfel:

- ***diversificarea serviciilor în unitățile hoteliere.*** Încă de la începutul anilor '80, strategia de diversificare a fost considerată de către cercetători (Hofer&Schendel, 1978; Porter, 1987) ca un factor determinant în domeniul de activitate al unei firme, contribuind la evoluția indicatorilor de performanță. Relația dintre diversificare și performanță a fost în mare parte analizată de cercetătorii managementului strategic, însă cu toate îmbunătățirile aduse în acest domeniu, raționamentele teoretice și rezultatele empirice rămân neclare (Park&Jang, 2012). În ceea ce privește sectorul hotelier, în perioada actuală au fost puține studii care vizează diversificarea serviciilor (Lee&Jang, 2007; Tang&Jang, 2010; Park&Jang, 2012), rezultatele evidențiind o legătură nelineară între diversificare și performanță (Park&Jang, 2012);
- ***importanța orientării către client în unitățile hoteliere.*** Ținând cont de competiția acerbă existentă în sectorul hotelier, managerii trebuie să acorde o atenție însemnată orientării către client în acțiunea și dorința lor de a obține eficiența economică dorită. În acest sens, cercetările anterioare s-au concentrat asupra personalului aflat în prima linie a organizației (Bowen&Schneider, 1985; Di Mascio, 2010; Ariffin&Maghzi, 2012; Guchait et al., 2012), care are o influență majoră în formarea, controlarea și modelarea așteptărilor clienților (Tajeddini, 2010). Astfel, dimensiunea la care personalul unităților hoteliere este orientat către client este considerat o pârghie pentru obținerea succesului economic (Henning-Thurau, 2004);
- ***perspectiva strategică.*** Principalele tendințe care guvernează orientarea strategică a unităților hoteliere și contribuie la perfecționarea managementului serviciilor sunt: externalizarea serviciilor (outsourcing), brandingul, designul, cooperarea și inovarea. În cadrul unei cercetări efectuate asupra unui număr de 125 de hoteluri (Petzer et al., 2008)

s-a evidențiat o asociere semnificativă între percepția managerilor față de strategie și mărimea unității hoteliere, ceea ce înseamnă faptul că importanța managerială față de strategie crește odată cu dimensiunea unității hoteliere. De asemenea, s-a constatat că există o legătură semnificativă - de intensitate medie - între importanța pe care o acordă unitățile hoteliere gestionării capacității sale de a furniza produse și servicii, ca răspuns la cerințele clienților și forma de proprietate. Astfel, pentru unitățile hoteliere independente acest aspect este foarte important, în timp ce pentru hotelurile integrate într-un grup hotelier nu este la fel de important (Petzer et al., 2008:19; Claver et al., 2006).

Un alt studiu întreprins în Spania asupra unui eșantion de 50 de unități hoteliere (Espino-Rodriguez&Padron-Robaina, 2005) a reliefat faptul că aplicarea strategiei de externalizare a serviciilor se realizează pentru acele activități care nu sunt eficiente sau nu generează valoare, de fapt cele care nu reprezintă sursa obținerii unui avantaj competitiv. În același timp, în cadrul studiului s-au stabilit legături puternice între strategia adoptată și performanță, iar rezultate asemănătoare au fost obținute și de alți cercetători: Dickson&Ginter, 1987; Avci et al., 2011; Petzer et al., 2008.

- **managementul calității.** În sectorul hotelier, începând cu anul 1980, au existat preocupări pentru calitatea serviciilor și a produselor oferite clienților (Johns, 1995) datorită impactului pe care îl poate genera asupra performanței activității. Astfel, s-a constatat că managementul calității poate influența indicatorii de performanță în două moduri (Garvin, 1984; Rust et al., 1995; Reed et al., 1996): prin intermediul unui impact intern (îmbunătățirea eficienței, reducerea cheltuielilor, etc.) și a unui impact extern (maximizarea cotei de piață, creșterea numărului de clienți, obținerea satisfacției clientului, îmbunătățirea imaginii, etc.) (Claver et al., 2006:351). Rezultate analitice similare (Claver et al., 2006; Claver-Cortés et al., 2008; Tari et al., 2010; Wang et al., 2012) au evidențiat că unitățile hoteliere implementează sisteme de management al calității deoarece sunt considerate o modalitate de a:
 - îmbunătăți calitatea serviciilor,
 - instrui angajații,
 - dezvolta o cultură a calității,
 - obține eficiența economic dorită (impact intern),
 - crea o imagine favorabilă (impact extern).

În consecință, prestarea unor servicii de calitate superioară favorizează creșterea eficienței economice, sporește satisfacția clientului față de serviciile oferite de unitățile hoteliere și determină lipsa inexactităților.

- ***practicile de resurse umane***. În anul 1993, Schneider și Bowen au susținut ideea conform căreia în unitățile prestatoare de servicii, practicile de resurse umane pot reprezenta elementul vital în dobândirea avantajului competitiv (Tajeddini, 2010). De aceea, rolul practicilor de resurse umane în obținerea satisfacției clienților este recunoscut în cadrul cercetărilor cantitative (cercetare realizată în 42 de unități hoteliere din Taiwan) (Tsaur&Lin, 2004), iar îmbunătățirea calității serviciilor trebuie să fie centrată pe selecția, instruirea și recompensarea personalului (Lovelock, 1985; Schlesinger&Hiskett, 1991; Schneider et al., 1985, 1995);
- ***tehnologie informațională***. Importanța implementării tehnologiei informaționale în unitățile hoteliere este covârșitoare datorită avantajelor pe care le produce: obținerea fidelizării clienților (de exemplu, prin implementarea unei aplicații Customer Relationship Management), îmbunătățirea profitabilității și perfecționarea proceselor de prestare a serviciilor.

În acest sens, studiile au susținut aplicabilitatea tehnologiei informaționale în unitățile hoteliere în vederea obținerii performanței competitive (Abu Kasim&Badriyah Minai, 2009; Wu&Lu, 2012). De altfel, se discută în momentul de față despre (Dwyer&Edwards, 2009:329) "adoptarea proactivă a noilor tehnologii". Accepțiunea acestei opinii este dată de faptul că strategiile utilizate de managerii unităților hoteliere trebuie să fie mult mai proactive în încercarea lor de a crea produse noi, tehnologii noi, oportunități noi și așteptări noi. Astfel, în viitor, unitățile hoteliere trebuie să fie proactive în crearea de cunoștințe, în dezvoltarea produselor turistice și schimbul de cunoștințe, alături de o mai bună cunoaștere a sistemelor computerizate de informare. Această abordare susține teoria de management (Dwyer&Edwards, 2009:330) care afirmă faptul că managementul cunoștințelor (*knowledge management*) trebuie să fie din ce în ce încorporat și înfiripat într-o organizație pentru a anticipa schimbarea și a dezvolta produse și servicii noi (Buhalis, 2003). Considerăm că această abordare contribuie la adăugarea de valoare produsului și serviciului hotelier și implicit la obținerea și menținerea avantajului competitiv.

DEFINIREA OBIECTIVELOR ȘI A IMPORTANȚEI DOMENIULUI DE CERCETARE

Însemnătatea verosimilă acordată turismului în general și unității turistice în particular în perioada contemporană de către cercetători, atât pe plan național cât și pe plan internațional, coroborată cu datele statistice furnizate de către organizațiile internaționale din domeniu, reliefează **importanța temei de cercetare** atât la nivel macroeconomic cât și la nivel microeconomic.

Pe plan național, studiile empirice în acest sens sunt extrem de puține, vizând anumite segmente ale managementului serviciilor în unitățile hoteliere, respectiv cele conduse de: Radu et al., (2009), State&Istudor (2009), Bordean (2010), Bordean et al., (2010), Bordean et al., (2011), oferindu-ne posibilitatea creionării unui cadru științific față de tema abordată. Privind la acest context, dorim a prezenta **gradul de noutate** al lucrării, care este constituit din următoarele elemente:

- ☞ modelul propus de autoare ce vizează perfecționarea managementului serviciilor în unitățile hoteliere;
- ☞ modul de aplicare al metodologiei de cercetare în acest domeniu;
- ☞ unele rezultate analitice similare alături de rezultate complet diferite celor internaționale față de tema abordată;
- ☞ realizarea unei cercetări ce vizează sectorul hotelier din județul Mureș.

În concordanță cu importanța temei de cercetare, precizăm că **obiectivul principal** al demersului științific constă în identificarea elementelor care contribuie la perfecționarea managementului serviciilor în unitățile hoteliere și a dimensiunii în care practica managerială este orientată spre aceste elemente, cu scopul obținerii eficienței economice ridicate. În acest sens, dorim a determina existența unor legături și asocieri între orientarea către client și rezultatele economico-financiare, practicile manageriale și eficiența activității, dar și a măsura dimensiunea diversificării serviciilor, toate acestea cu scopul de a determina nivelul de perfecționare a managementului serviciilor în unitățile hoteliere și a face propuneri în acest sens. Acest obiectiv se va realiza prin intermediul unei cercetări cantitative exhaustive, realizate la nivel managerial asupra unităților hoteliere din județul Mureș.

Obiectivele secundare sunt ramificate din obiectivul principal al cercetării și sunt delimitate la nivel teoretic și aplicativ. *Pe plan teoretic*, distingem următoarele obiective:

- ☞ clarificarea unor concepte și abordări moderne ce vizează sectorul turismului;
- ☞ analiza turismului pe plan național și internațional ca domeniu fundamental al activităților economice și sociale;
- ☞ clarificarea sistematică a importanței unității turistice în cadrul economiei moderne;
- ☞ clarificarea conceptelor privind managementul serviciilor în unitățile turistice;
- ☞ identificarea unui model referitor la perfecționarea managementului serviciilor în unitățile hoteliere;
- ☞ identificarea unor indicatori care vizează analiza eficienței economice în unitățile hoteliere;

La nivel aplicativ, obiectivele sunt următoarele:

- ☞ identificarea unor legături între orientarea către client și rezultatele economico-financiare în vederea perfecționării managementului serviciilor în unitățile hoteliere;
- ☞ precizarea unor legături între orientarea către client și categoria de clasificare a unităților hoteliere;
- ☞ identificarea dimensiunii diversificării serviciilor în unitățile hoteliere;
- ☞ determinarea modului de grupare a unităților hoteliere prin factorii specifici diversificării serviciilor;
- ☞ analiza unor legături între percepția managerială față de strategie, managementul calității, tehnologie informațională și indicatorii de eficiență economică în vederea perfecționării managementului serviciilor;
- ☞ identificarea unor similități între rezultatele prezentei cercetări și rezultatele cercetărilor internaționale în domeniu.

În vederea conturării unui cadru adecvat demersului științific și atingerii obiectivelor propuse în cadrul cercetării, considerăm important a face o prezentare sistematică a structurii prezentei lucrări:

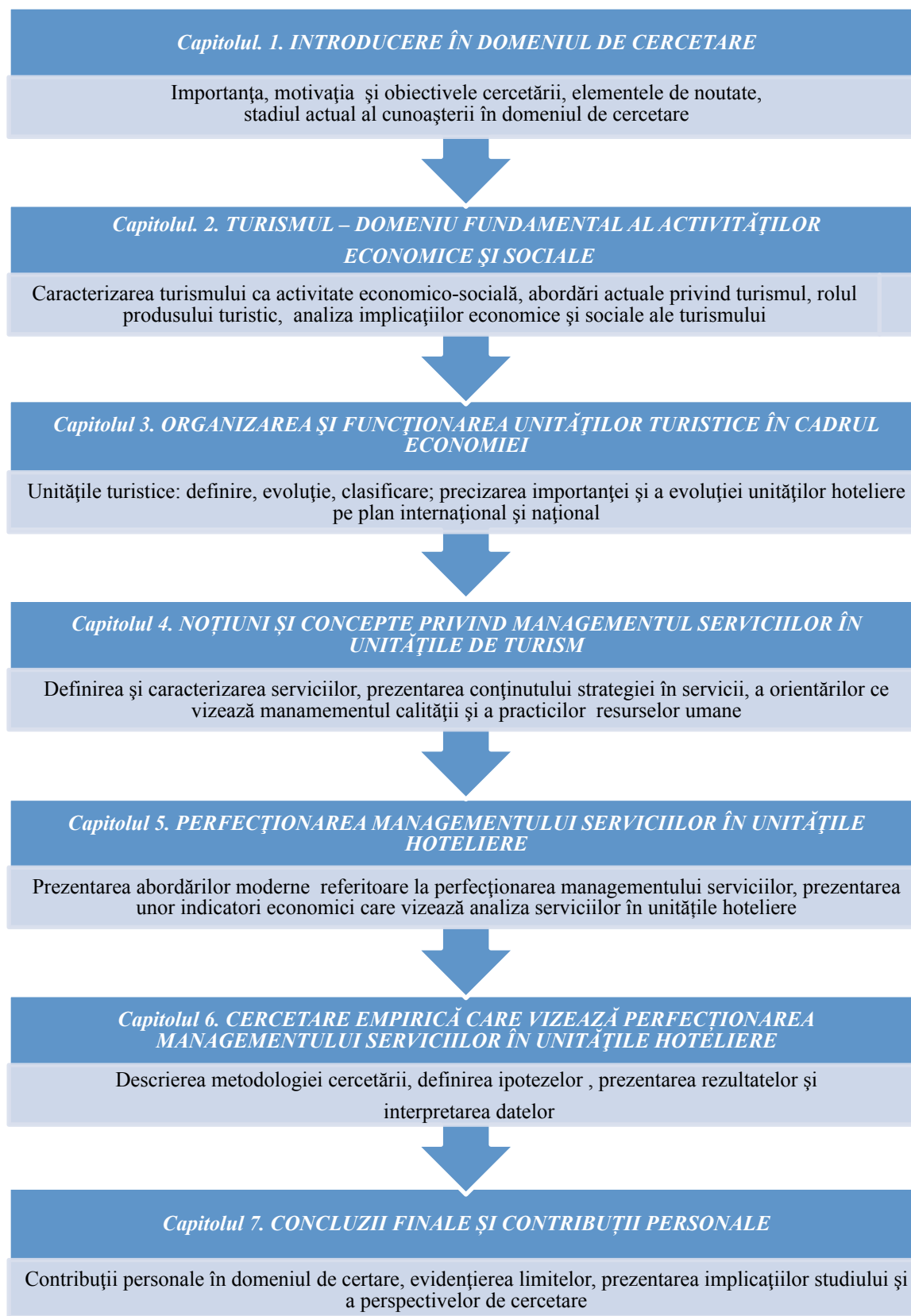


Figura nr. 1. Structura tezei de doctorat

METODOLOGIA CERCETĂRII CU PRIVIRE LA PERFEȚIONAREA MANAGEMENTULUI SERVICIILOR

Conform modelului liniar al cercetării științifice, primul pas este reprezentat de stabilirea obiectivelor și definirea ipotezelor cercetării.

În cadrul prezentei cercetări, ipotezele cercetării sunt corelate și formulate pornind de la obiectivele cercetării, pentru testarea fiecărei ipoteze fiind folosite o gamă diversă de metode statistice - atât metode de analiză a datelor statistice, cât și metode de testare a ipotezelor (tabel nr. 1). Opțiunea pentru diversitatea metodelor statistice este susținută de utilizarea complementară a acestora, scopul final fiind obținerea unor interpretări cât mai detaliate și complete, urmând exemplul cercetărilor din bibliografia internațională studiată, aflată în fluxul principal de publicații. Schema modelului de cercetare este prezentată în figura următoare:

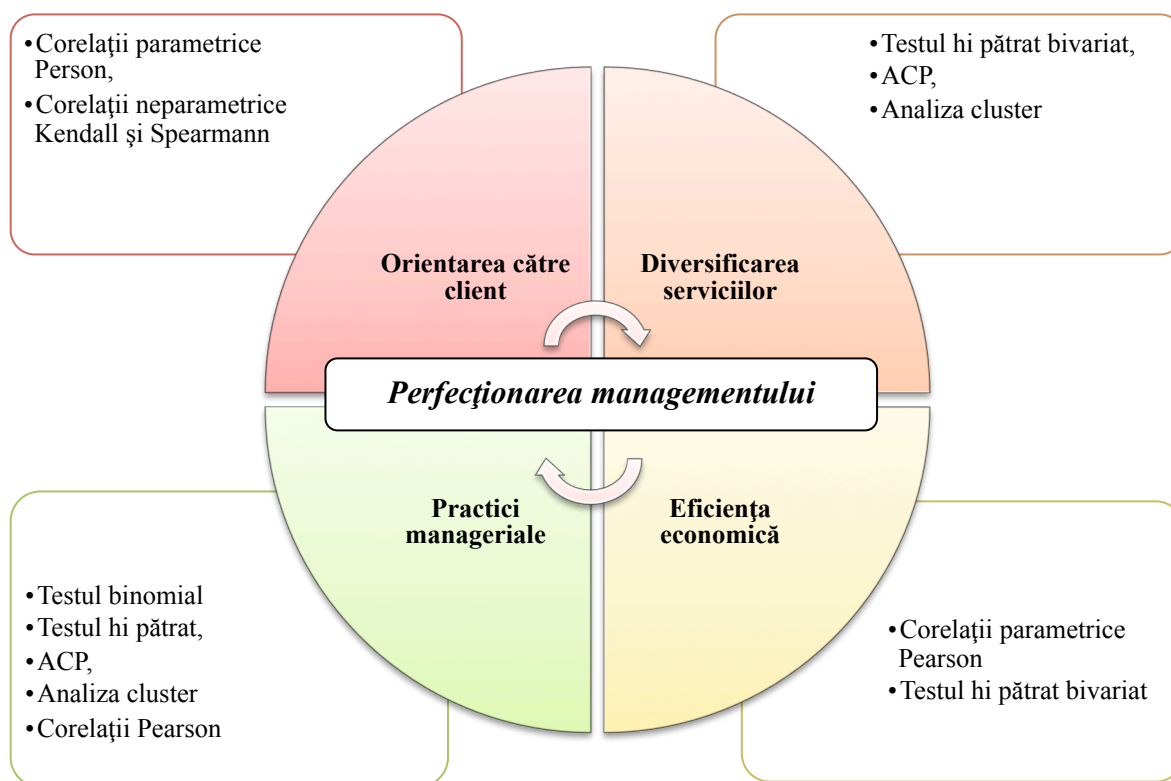


Figura nr. 2. Schema modelului de cercetare propus

Tabel nr. 1. Obiectivele și ipoteze cercetării

OBIECTIVE	IPOTEZELE AFERENTE FIECĂRUI OBIECTIV	METODA DE CERCETARE FOLOSITĂ
O ₁ : Analiza sectorului hotelier din județul Mureș utilizând statistica descriptivă		Media aritmetică ponderată, Frecvențe absolute și cumulate
O ₂ : Analiza corelației dintre orientarea către client în funcție de categoria de clasificare și în funcție de rezultatele economico-financiare, care contribuie la perfecționarea managementului serviciilor în unitățile hoteliere	<i>H₁: Orientarea către client este corelată direct proporțional cu categoria de clasificare a unității hoteliere</i>	Corelații parametrice Pearson, Corelații neparametrice Kendall și Spearman
	<i>H₂: Dimensiunea orientării către client a unităților hoteliere este cel puțin mediu corelată cu dimensiunea indicatorilor economico-financiar</i>	Corelații parametrice Pearson
O ₃ : Analiza și gruparea serviciilor care contribuie la diversificarea activității hoteliere ca suport al perfecționării managementului serviciilor	<i>H₃: Nu există diferențe semnificative d.p.d.v. statistic cu privire la dimensiunea diversificării serviciilor hoteliere în funcție de categoria de clasificare a hotelului</i>	Testul hi pătrat bivariat
	<i>H₄: Există un set restrâns de factori specifici diversificării prin deciziile de management în unitățile hoteliere</i>	Analiza componentelor principale
	<i>H₅: Mai mult de 50% din unitățile hoteliere incluse în studiu sunt destinate turismului de afaceri</i>	Analiza Cluster
O ₄ : Analiza corelațiilor și a asocierilor ce vizează strategia în servicii în funcție de dimensiunea unității hoteliere și rezultatele economico-financiare, în vederea determinării nivelului de perfecționare a managementului serviciilor	<i>H₆: Dimensiunea unităților hoteliere nu este asociată cu percepția managerilor față de strategie în perfecționarea managementului serviciilor</i>	Testul hi pătrat bivariat
	<i>H₇: Dimensiunea unităților hoteliere este corelată cu percepția managerilor față de strategie în perfecționarea managementului serviciilor</i>	Corelații parametrice Pearson
	<i>H₈: Dimensiunea indicatorilor economico-financiar ai unităților hoteliere nu este asociată cu percepția managerilor față de strategie în perfecționarea managementului serviciilor</i>	Testul hi pătrat bivariat

	<i>H₉: Dimensiunea indicatorilor economico-financiari ai unităților hoteliere este corelată cu percepția managerilor față de strategie în perfecționarea managementului serviciilor</i>	Corelații parametrice Pearson
O ₅ : Analiza corelațiilor dintre managementul calității în funcție de practicile de resurse umane și în funcție de rezultatele economico-financiare, care determină perfecționarea managementului serviciilor în unitățile hoteliere	<i>H₁₀: Managementul calității în unitățile hoteliere este pozitiv corelat cu indicatorii economico-financiari în perfecționarea managementului serviciilor</i>	Corelații parametrice Pearson
	<i>H₁₁: Practicile de resurse umane sunt pozitiv corelate cu managementul calității în perfecționarea managementului serviciilor</i>	Corelații parametrice Pearson
O ₆ : Analiza corelațiilor și a asocierilor a factorilor care definesc tehnologia informațională în unitățile hoteliere, în funcție de categoria de clasificare, dimensiune și rezultatele economico-financiare, în vederea determinării nivelului de perfecționare a managementului serviciilor	<i>H₁₂: Implementarea tehnologiei informaționale în unitățile hoteliere este pozitiv corelată cu indicatorii economico-financiari în perfecționarea managementului serviciilor</i>	Corelații parametrice Pearson
	<i>H₁₃: Nu există diferențe semnificative în ceea ce privește implementarea tehnologiei informaționale ca suport al perfecționării managementului serviciilor în funcție de categoria de clasificare a unităților hoteliere</i>	Testul hi pătrat bivariat
	<i>H₁₄: Nu există diferențe semnificative referitor la implementarea tehnologiei informaționale ca suport al perfecționării managementului serviciilor în funcție de dimensiunea unităților hoteliere</i>	Testul hi pătrat bivariat
O ₇ : Analiza tipologică a unităților hoteliere în funcție de implementarea tehnologiei informaționale în vederea determinării nivelului de perfecționare a managementului serviciilor	<i>H₁₅: Există un număr restrâns de factori care definesc utilizarea tehnologiei informaționale în unitățile hoteliere</i>	Analiza componentelor principale
	<i>H₁₆: Un număr mic de hoteluri se vor grupa în funcție de programele software utilizate de unitățile hoteliere</i>	Analiza cluster
O ₈ : Analiza importanței implementării tehnologiei informaționale care determină perfecționarea managementului serviciilor în unitățile hoteliere	<i>H₁₇: Cel puțin 50% dintre unitățile hoteliere studiate au indicat ca fiind important sau foarte important implementarea tehnologiei informaționale în vederea perfecționării managementului serviciilor</i>	Testul binomial

Populația generală este constituită din 42 de unități hoteliere din toate categoriile de clasificare, situate în județul Mureș. **Populația cercetată** este constituită din **populația generală**, motivația fiind că populația generală este de mici dimensiuni. Astfel, studiul de față s-a realizat prin intermediul **cercetării exhaustive**, datele fiind preluate din raportul "Listă structuri de primire turistică cu funcțiuni de cazare clasificate" prezentat de Ministerul Dezvoltării Regionale și a Turismului.

O etapă importantă a cercetării luată în vedere a fost pretestarea chestionarului, care a avut loc în luna august 2012, la care a participat câte un reprezentant al conducerii, pentru fiecare categorie de clasificare a unităților hoteliere aflate în Târgu-Mureș, în urma căreia a fost verificat timpul alocat completării chestionarului și au fost modificate o parte din variabile.

În ceea ce privește cercetarea noastră, metoda de culegere a datelor este **ancheta**, iar instrumentul utilizat este **chestionarul**. **Elementele** studiate în cadrul chestionarului sunt următoarele:

- aspecte ce se referă la o serie de date de identificare a respondentului și a unității hoteliere pe care o reprezintă (categoria de clasificare, funcția deținută, dimensiunea unității, vechimea în domeniu, motivul de călătorie a turiștilor și influența caracterului sezonier);
- dimensiunile (variabilele) în raport cu care se analizează unitățile hoteliere incluse în studiu, pentru a determina nivelul de perfecționarea managementului. Variabilele vizează următoarele segmente: orientarea către client (servicii prestate de personalul front - office și back - office), serviciile prestate (servicii de cazare, alimentație, agrement, suplimentare și personalizate) și practici manageriale (strategie, calitate, angajați și tehnologie informațională).
- dimensiunea indicatorilor economico-financiari ai unităților hoteliere prin intermediul: gradul de ocupare a locurilor de cazare, cifra de afaceri pentru serviciile de cazare, cifra de afaceri pentru serviciile de alimentație, cifra de afaceri pentru alte servicii, cota de piață și volumul veniturilor precum și a cheltuielilor.

ANALIZA DATELOR ȘI TESTAREA IPOTEZELOR

Toate metodele statistice utilizate în prezenta cercetare la analiza datelor și testarea ipotezelor au fost selectate și aplicate ținând cont de cercetările empirice la nivel internațional în domeniul sectorului hotelier, scopul principal fiind validarea acestora pentru piața hotelieră românească. Referitor la analiza datelor obținute, menționăm faptul că aceasta s-a realizat prin intermediul programelor: SPSS 17.0 (Statistical Packages for the Social Sciences) și Microsoft Office Excel.

Analiza datelor și testarea ipotezelor s-a realizat în două etape, care cuprinde:

- rezultatele analizei descriptive a datelor observate,
- rezultatele analizei descriptive, testarea ipotezelor și interpretarea datelor pentru dimensiunile care vizează perfecționarea managementului serviciilor.

Deoarece rezultatele analizei descriptive, testarea ipotezelor și interpretarea datelor pentru dimensiunile care vizează perfecționarea managementului serviciilor prezintă o importanță covârșitoare în cadrul studiului, considerăm important a le prezenta în continuare.

Primul element care contribuie la perfecționarea serviciului hotelier este reprezentat de **orientarea către client**. Astfel, prima **ipoteză (H_1)** în cadrul cercetării noastre: *Orientarea către client este corelată direct proportional cu categoria de clasificare a hotelului*, a fost testată prin calcularea coeficientul de corelație Pearson. Rezultatele **confirmă** ipoteza, singura excepție fiind reprezentată de variabila: *Personalul oferă chestionare pentru testarea opiniei turiștilor cu privire la calitatea și satisfacția serviciilor oferite*. Această situație poate fi explicată prin faptul că testarea opiniei turiștilor cu privire la satisfacția serviciilor oferite poate fi realizată prin alte modalități (de exemplu, prin intermediul chestionarelor aflate în camerele hotelului).

Studiile în domeniu (Tajeddini, 2010) au analizat impactul orientării către client asupra eficienței economice a activității unităților hoteliere, prin intermediul studiilor cantitative. Rezultatele acestor studii au evidențiat faptul că managerii unităților hoteliere care consideră orientarea către client o prioritate, reușesc a obține profitul și vânzările dorite alături de rentabilitatea investiției (Tajeddini, 2010:227). În acest sens, am elaborat **a doua ipoteză (H_2)** în cadrul cercetării: *Dimensiunea orientării către client a unităților hoteliere este cel puțin mediu corelată cu*

dimensiunea indicatorilor economico-financiari. Testarea ipotezei a fost realizată prin calcularea coeficientul de corelație Pearson pentru variabilele care desemnează orientarea către client și indicatorii economico-financiari ai unităților hoteliere. Rezultatele **confirmă parțial** ipoteza, majoritatea variabilelor ce descriu orientarea către client fiind cel puțin mediu corelate, în sens pozitiv sau direct, cu semnificație statistică de cel puțin 0,05, cu indicatorii economico-financiari.

Având ca obiectiv principal diversificarea și implicit perfecționarea serviciilor, managerii unităților hoteliere pot decide extinderea gamei de servicii standard impuse prin legislație, pentru a răspunde cerințelor actuale de consum. Extinderea gamei de servicii trebuie să țină cont de tendințele actuale din domeniu ce guvernează sectorul hotelier, și nu trebuie să țină cont neapărat de categoria de clasificare a unității hoteliere. Astfel, unitățile hoteliere de categoria două și trei stele pot obține diversificarea serviciilor prin prestarea unor servicii ca: frizerie, coafură, manichiură, centru Wellness, organizarea unor evenimente corporate (aniversări de companii, dineuri de afaceri, etc.), obținând prin aceasta eficiența economică dorită. Privind la acest context, am formulat **ipoteza 3 (H_3):** *Nu există diferențe semnificative d.p.d.v. statistic cu privire la dimensiunea diversificării serviciilor hoteliere în funcție de categoria de clasificare a hotelului.* Pentru a verifica legătura între dimensiunea diversificării serviciilor oferite turiștilor de unitățile hoteliere incluse în studiu și categoria de clasificare, am utilizat testul χ^2 , care se bazează pe testarea ipotezelor statistice.

În urma aplicării testului χ^2 , a treia ipoteză a fost **infirmată parțial**, pentru foarte puține variabile nu există diferențe semnificative statistic în funcție de categoria de clasificare.

În completarea acestor rezultate, am considerat necesar a formula **ipoteza 4 (H_4):** *Există un set restrâns de factori specifici diversificării prin deciziile de management în unitățile hoteliere.* Această ipoteză a fost testată prin aplicarea metodei analiza componentelor principale (ACP) asupra tuturor variabilelor ce descriu serviciile de diversificare în unitățile hoteliere incluse în studiu.

Variabilele rămase în studiu s-au grupat în trei componente principale care explică 79,73% din varianța totală și sunt cele pentru care testul χ^2 a infirmat ipoteza nulă, și au condus la concluzia că diversificarea diferă în funcție de categoria de clasificare a hotelului. Rezultatele **confirmă ipoteza 4**, cele 51 de variabile inițiale ce descriu serviciile de diversificare în unitățile hoteliere

incluse în studiu, după prelucrări repetate, au fost reduse la un număr de trei factori noi, denumiți astfel: **servicii de relaxare și recreere**, **servicii destinate turismului de afaceri** și **servicii subsidiare (auxiliare) serviciilor de cazare** care completează serviciile destinate turismului de afaceri (figura nr. 3)

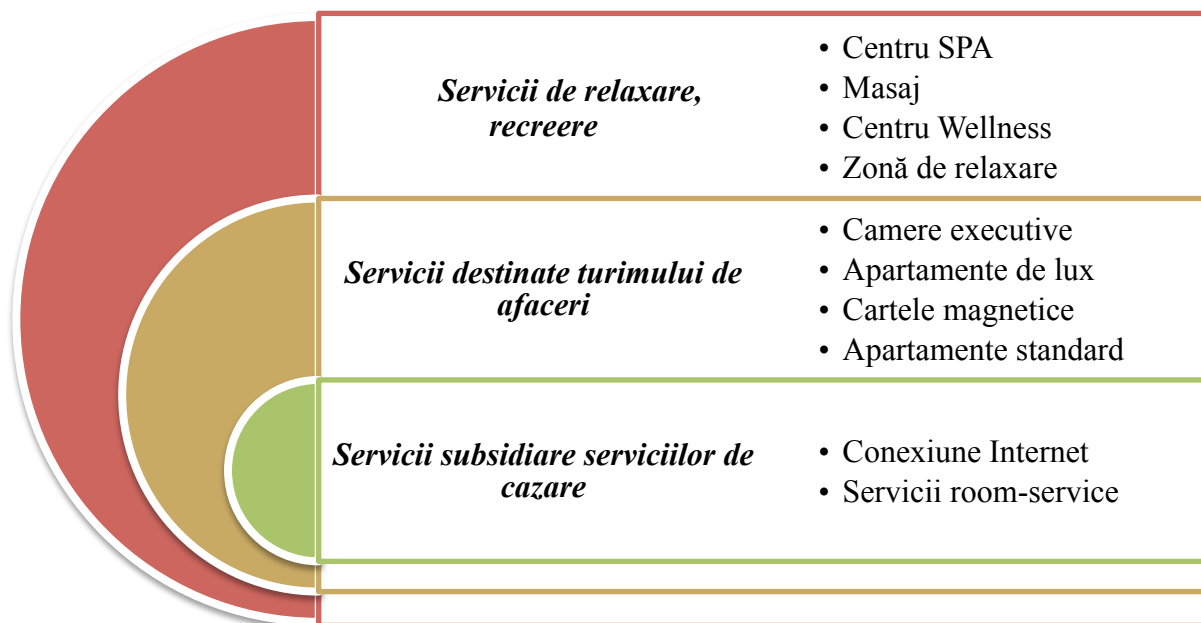


Figura nr. 3. Factorii specifici diversificării identificați prin aplicarea metodei ACP

Pentru a analiza modul de grupare a unităților hoteliere în funcție de categoria de clasificare, pe noile componente principale (CP1, CP2 și CP3), am utilizat **analiza cluster**. În acest sens, am elaborat **Ipoteza 5 (H₅): Mai mult de 50% din unitățile hoteliere incluse în studiu sunt destinate turismului de afaceri**. Pentru a stabili numărul de clustere, am aplicat mai întâi analiza cluster ierarhică, pe baza căreia, hotelurile s-au grupat în două clustere. **Clusterul 2** este definit de componenta principală 2 și este diferit de componenta principală 1, respectiv este definit de **serviciile destinate turismului de afaceri**, nefiind definit de **serviciile de relaxare și recreere**. Conform rezultatelor analizei ANOVA, clusterul 2 este semnificativ d.p.d.v. statistic pentru cele trei componente principale, iar un număr de 23 de unități hoteliere sunt definite pe acest cluster, care aparțin categoriei de clasificare de 3, 4 și 5 stele. Astfel, menționăm că în județul Mureș există 23 de hoteluri care sunt destinate **turismului de afaceri** și nu sunt destinate **turismului de**

relaxare și recreere. În concluzie, **ipoteza 5** a fost confirmată în totalitate, un procent de 55% din totalul unităților hoteliere incluse în studiu sunt destinate turismului de afaceri.

Implementarea strategiei este decisivă pentru reușita unităților hoteliere, iar orientarea strategică se referă la maniera în care o firmă reușește a se adapta la mediul să extern competitiv (Hrebiniak, 2009:12 după Miles&Snow, 1978; Mintzberg, 1973). De regulă, cercetătorii utilizează orientarea strategică pentru a examina relația dintre strategia unei firme și performanță (Avcı et al., 2011:148 după Dess et al., 1993), precum și legătura dintre percepția managerilor față de importanța strategiilor competitive și dimensiunea unității hoteliere (Petzer et al., 2008). Acest context ne-a determinat a enunța următoarele **ipoteze** în cadrul cercetării:

H₆: Dimensiunea unităților hoteliere nu este asociată cu percepția managerilor față de strategie în perfecționarea managementului serviciilor

H₇: Dimensiunea unităților hoteliere este corelată cu percepția managerilor față de strategie în perfecționarea managementului serviciilor

H₈: Dimensiunea indicatorilor economico-financiari ai unităților hoteliere nu este asociată cu percepția managerilor față de strategie în perfecționarea managementului serviciilor

H₉: Dimensiunea indicatorilor economico-financiari ai unităților hoteliere este corelată cu percepția managerilor față de strategie în perfecționarea managementului serviciilor

Rezultatele au evidențiat următoarele aspecte: ipotezele 6, 7 și 9 au fost **validate parțial**, iar ipoteza 8 a fost **infirmată**.

Cei mai mari cercetători în domeniul calității (Deming, 1982; Juran, 1988), au studiat legătura dintre managementul calității și performanță, indicând faptul că rolul calității este esențial în vederea îmbunătățirii indicatorilor de performanță. În termeni generali, literatura empirică care a prezentat legătura dintre managementul calității și performanță, utilizează variabile diferite care exprimă calitatea și raportează rezultate mixte (Tari et al., 2010: 501). Privind la acest context, am considerat necesar a formula **ipoteza 10 (H₁₀)**, respectiv *Managementul calității în unitățile hoteliere este pozitiv corelat cu indicatorii economico-financiari în perfecționarea managementului serviciilor*. Rezultatele analizei de corelație Pearson pentru variabilele care desemnează managementul calității și indicatorii economico-financiari în unitățile hoteliere incluse în studiu, evidențiază valori medii ale coeficienților de corelație (semnificative statistic) dar și valori necorelate semnificativ statistic. În concluzie, ipoteza a fost **confirmată parțial**.

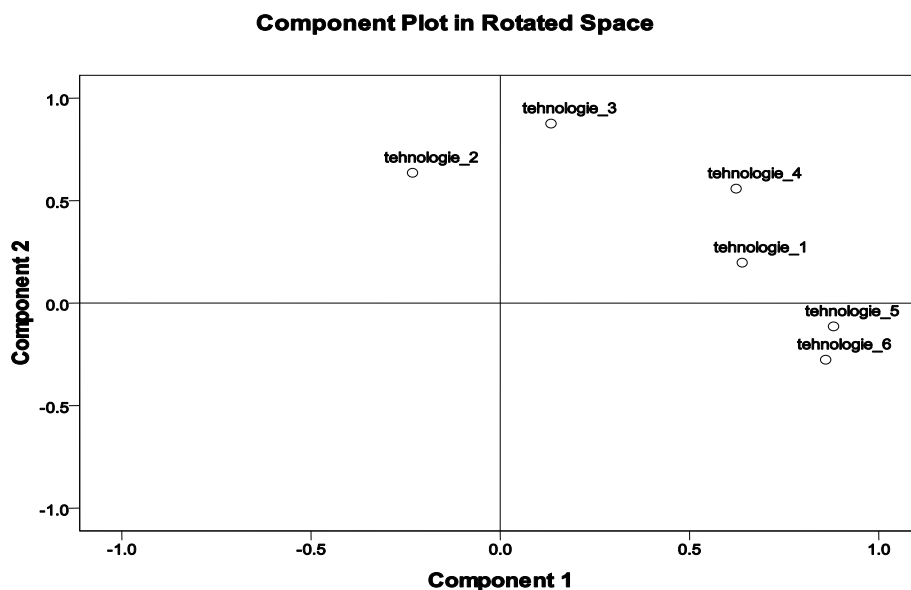
Managementul resurselor umane înglobează toate deciziile de management și practicile de resurse umane care afectează sau influențează în mod direct angajații (Dhammika, 2010:2). Astfel, nevoia de a dezvolta și implementa practici de resurse umane este inerentă. Studiile de specialitate (Lovelock, 1985; Schlesinger&Heskett, 1991; Schneider et al., 1985, 1995) au susținut ideea (prin intermediul cercetărilor empirice) conform căreia în unitățile prestatoare de servicii, îmbunătățirea calității trebuie să fie centrată pe practicile de resurse umane, respectiv selecție, instruire, perfecționare și recompensă (Tsaur&Lin, 2004:472). Aceste studii au determinat formularea **ipotezei 11 (H_{11})**: *Practicile de resurse umane sunt pozitiv corelate cu managementul calității în perfecționarea managementului serviciilor*. Rezultatele analizei au condus la **confirmarea în totalitate** a ipotezei.

Pe parcursul timpului, unitățile prestatoare de servicii au investit foarte mult în tehnologie informațională, în vederea creșterii eficienței activității, îmbunătățirii productivității și susținerii deciziilor de management (Kim et al., 2008:500). Astfel, am considerat important a elabora **ipoteza 12 (H_{12})**: *Implementarea tehnologiei informaționale în unitățile hoteliere este pozitiv corelată cu indicatorii economico - financiari în perfecționarea managementului serviciilor*. Testarea ipotezei s-a realizat prin calculat coeficientul de corelație Pearson, iar rezultatele au determinat **infirmarea ipotezei**.

Pentru aprofundarea studiului, am utilizat metoda ACP, cu scopul grupării variabilelor inițiale ce fac referire la utilizarea tehnologiei informaționale, în noi variabile. În acest sens, am formulat **ipoteza 15 (H_{15})**: *Există un număr restrâns de factori care definesc utilizarea tehnologiei informaționale în unitățile hoteliere*.

Prin aplicarea ACP, matricea coeficienților de corelație ne-a indicat că variabila *Utilizăm serviciile unor site-uri specializate care ne oferă consultanță și reclamă online* a înregistrat corelații foarte slabe (sub 0,1) cu celelate variabile, ceea ce a condus la eliminarea acesteia. A doua prelucrare indică corelații medii și puternice între cele șase variabile rămase. În consecință, menționăm faptul că variabilele rămase în studiu s-au grupat în două componente principale care explică 67% din varianța totală. Prima componentă explică aproximativ 40% din varianță, iar a doua componentă explică aproximativ 27% din varianță. Cele două componente formate ne indică o grupare discriminantă între serviciile care definesc utilizarea tehnologiei informaționale,

astfel în studiu există unități hoteliere care fie utilizează *aplicații software profesionale de gestiune hotelieră*, fie utilizează *aplicații software obișnuite* în gestionarea serviciilor de cazare și alimentație. Reprezentarea grafică în plan bidimensional a variabilelor inițiale pe componentele principale este următoarea:



Grafic nr. 1. Reprezentarea grafică a variabilelor inițiale pe componentele principale

În concluzie, ipoteza a fost **confirmată** în totalitate, rezultând un număr restrâns de factori, respectiv două componente principale (*aplicații software profesionale de gestiune hotelieră* și *aplicații software obișnuite de gestiune hotelieră*).

În completarea acestor rezultate, am considerat important a verifica cu ajutorul testului binomial dacă o proporție de 50% din unitățile hoteliere incluse în studiu au implementat aplicații care vizează tehnologia informațională, **ipoteza (H_{17})** aferentă fiind: *Cel puțin 50% dintre hotelurile din studiu au indicat ca fiind important sau foarte important implementarea tehnologiei informaționale în vederea perfecționării managementului serviciilor.*

Pornind de la rezultatele testului binomial, ipoteza aferentă testului s-a confirmat doar pentru variabilele *Utilizăm soft-uri obișnuite (Word, Excel, baze de date)* și *Utilizăm serviciile unor site-uri specializate care ne oferă consultanță și reclamă online*, aceasta din urmă având o semnificație statistică de $\alpha=0,16$. Astfel, **ipoteza a fost confirmată doar parțial.**

CONCLUZII FINALE ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE

Prezentarea concluziilor în cadrul unei lucrări științifice reprezintă ultimul stadiu al cercetării, moment deosebit de important deoarece evidențiază chintesența rezultatelor întreprinse pe parcursul celor patru ani de cercetare.

La nivel teoretic, principalele contribuții personale sunt îndreptate spre cunoașterea domeniului de cercetare ales, și concretizate în următoarele direcții:

- ☞ *profilarea și analizarea turismului ca domeniu fundamental al activităților economice și sociale.* În acest sens, am considerat important tratarea științifică a turismului prin abordarea evoluției, conturării, definirii și caracterizării lui ca activitate economică și socială, alături de prezentarea principalelor implicații pe care le presupune. Astfel, de la primele definiții date turismului s-a conturat faptul că presupune o activitate de odihnă, refacere și plăcere, cu implicații de natură socio-economică, atribuindu-se următoarele semnificații: afaceri, medical, religios, sportiv, social, etc. Alături de aceste înțelesuri, conținutul activității turistice a dobândit noi valențe, fiind introduse noțiunile de "industrie" și "ospitalitate", frecvent utilizate în literatura de specialitate națională și internațională, determinând în același timp dezbateri și controverse între specialiști și practicieni.
- ☞ *clarificarea sistematică a importanței unității turistice în cadrul economiei.* Pentru a evidenția acest aspect, am clarificat elemente care țin de istoricul, evoluția, definirea clasificarea și analiza unităților hoteliere pe plan internațional și național;
- ☞ *prezentarea modelului de perfecționare a managementului serviciilor în unitățile hoteliere.* Pentru a prezenta acest aspect al cercetării, am parcurs trei etape. În primul rând am clarificat principalele elemente care gravitează în jurul domeniului managementului serviciilor (prin parcurgerea bibliografiei internaționale aflate în fluxul principal de publicații), respectiv conținutul și fundamentarea strategiei serviciilor, principalele orientări privind calitatea serviciilor în unitățile de turism, tehnologia informațională și practicile de resurse umane. Toate aceste elemente au fost prezentate în cadrul capitolului patru, evidențiind faptul că unitățile turistice ar trebui să-și dirijeze activitatea printr-un proces multidimensional de conducere care să includă:

- o strategie corespunzătoare mediului în care activează,
- o preocupare continuă pentru calitate,
- o atenție sporită asupra activității de resurse umane,
- implementarea tehnologiei informaționale.

În al doilea rând, am clarificat semnificația conceptului de perfecționare aplicat în domeniul managementului serviciilor. Un prim punct de plecare în perfecționarea managementului serviciilor în unitățile hoteliere este reprezentat de diversificarea serviciilor, care reprezintă adăugarea unor servicii noi sau îmbunătățite (adiționarea unor servicii noi la serviciile de cazare, alimentație, agrement și suplimentare) la serviciile impuse în mod obligatoriu de legislația în vigoare (servicii de bază). Un alt punct important în perfecționarea managementului serviciilor este reprezentat de orientarea către client. Elementele care desemnează orientarea către client sunt: amabilitatea personalului, promptitudinea cu care reușesc a rezolva problemele în momentul în care intervin, atenția individualizată, furnizarea serviciului când este promis, respectiv servicii prestate de personalul unității hoteliere. Ultimul aspect deosebit de important în semnificația conceptului de perfecționare aplicat în acest domeniu este reprezentat de practicile manageriale implementate de unitățile hoteliere. Ultima etapă a fost alocată prezentării modelului de perfecționare a managementului serviciilor în unitățile hoteliere, care a reprezentat un demers complex al cercetării.

Contribuțiile personale la nivel empiric sunt importante atât pentru managerii unităților hoteliere incluse în studiu cât și pentru autoritățile decizionale existente la nivel național, fiind reprezentate de rezultatele obținute la nivelul cercetării:

- ☞ *identificarea legăturii dintre orientarea către client și rezultatele economico-financiare, care contribuie la perfecționarea managementului serviciilor în unitățile hoteliere.* Rezultatele cercetării efectuate asupra unităților hoteliere incluse în studiu reliefează o legătura pozitivă între majoritatea elementelor care determină dimensiunea orientării către client și indicatorii economico - financiari. Aceste rezultate sunt susținute de studii internaționale la nivel de sector hotelier (Tajeddini, 2010) care au evidențiat o legătură strânsă, cu semnificație statistică puternică între dimensiunea orientării către client și

rezultate, respectiv managerii care consideră orientarea către client o prioritate, reușesc a obține profitul, vânzările și rentabilitatea dorită.

- ☞ *măsura în care diversificarea serviciilor în unitățile hoteliere contribuie la perfecționarea managementului serviciilor.* Pentru a evidenția acest aspect, în primul rând, am verificat legătura între dimensiunea diversificării serviciilor (pentru toată gama de servicii prestate - servicii de cazare, alimentație, agrement, suplimentare și personalizate) și categoria de clasificare a unităților hoteliere incluse în studiu. Rezultatele consemnează faptul că percepția managerială față de diversificarea serviciilor este diferențiată în funcție de categoria de clasificare a hotelului inclus în studiu, iar un număr foarte mic de servicii nu contribuie progresiv la diversificare. În al doilea rând, am identificat factorii specifici diversificării serviciilor prin deciziile de management în unitățile hoteliere. Astfel, cele 51 de elemente inițiale ce descriu serviciile de diversificare în unitățile hoteliere, au fost reduse la un număr de trei factori noi: servicii de relaxare și recreere, servicii destinate turismului de afaceri și servicii subsidiare (auxiliare) serviciilor de cazare care completează serviciile destinate turismului de afaceri. De asemenea, precizăm că variabilele care au rămas în studiu pentru care există factori specifici diversificării aparțin unităților hoteliere clasificate la categoria 3, 4 și 5 stele.
- ☞ *determinarea modului de grupare a unităților hoteliere în funcție de categoria de clasificare prin factorii specifici diversificării.* Rezultatele analizei efectuate în acest sens, evidențiază faptul că în județul Mureș există 23 de unități hoteliere de categoria 3, 4 și 5 stele destinate turismului de afaceri și 9 unități hoteliere de categoria 3, 4 și 5 stele destinate turismului de relaxare și recreere. Prin urmare, un procent de 55% din totalul unităților hoteliere din județul Mureș sunt destinate turismului de afaceri, respectiv 66% din totalul unităților hoteliere de trei, patru și cinci stele se adresează turismului de afaceri.
- ☞ *identificarea unor legături între practicile manageriale și rezultatele economico - financiare în vederea perfecționării managementului serviciilor.* Rezultatele analizei efectuate au evidențiat legături de intensitate medie și scăzută între elementele care au format strategia în servicii, managementul calității și indicatorii economico - financiari, precum și legături nesemnificative statistic între variabilele care determină tehnologia

informațională și indicatorii economico - financiari, fapt care ne determină a enunța următoarele propuneri de perfecționare a managementului serviciilor în unitățile hoteliere pentru creșterea eficienței economice:

- *consolidarea strategiei în servicii* prin dezvoltarea unor servicii unice și originale care să corespundă standardelor internaționale, oferirea unor gratuități și stimulente, acordarea unei atenții deosebite fidelizării clienților, diversificarea ofertei pentru atragerea clienților și nu în ultimul rând implementarea activității de externalizare a serviciilor. Pentru a susține acest aspect dorim a preciza faptul că studiile empirice internaționale în acest domeniu (Dickson&Ginter, 1987; Espino-Rodriguez&Padron-Robaina 2005; Petzer et al., 2008; Avci et al., 2011) au demonstrat existența unei legături strânse între implementarea unei strategii adecvate în unitățile hoteliere și performanță;
- *îmbunătățirea calității serviciilor oferite*. După părerea noastră, considerăm că managerii care activează în sectorul hotelier trebuie în primul rând să acorde o atenție deosebită facilităților tangibile, respectiv designului hotelier, întreținerii spațiilor, decorului și a imprejurimilor. În al doilea rând, trebuie să acorde o atenție deosebită controlului calității produselor și a serviciilor, iar în al treilea rând, să fie preocupați de personalul unității hoteliere, respectiv de responsabilitățile și obligațiile angajaților care contribuie la crearea unor servicii de calitate. În acest sens dorim a reliefa rezultatele studiilor internaționale, care au demonstrat legătura dintre calitatea produselor și serviciilor oferite și performanță (Wang et al., 2012; Claver et al., 2006), legătură care va determina obținerea avantajului competitiv durabil.
- *implementarea tehnologiei informaționale*. Tehologia informațională trebuie reprezinte o resursă de bază în unitățile hoteliere pentru creșterii eficienței economice. Această afirmație poate fi susținută prin cercetările efectuate în domeniu, care au evidențiat existența unei legături extrem de importante între implementarea tehnologiei informaționale și performanță (Kim et al., 2008; Wu et al., 2012; Abu Kasim & Badriyah Minai, 2009).

LIMITELE STUDIULUI

Principalele **limite ale cercetării** care pot fi desprinse, sunt îndreptate în următoarele direcții:

- modelul de cercetare propus. Perfecționarea managementului serviciilor în unitățile hoteliere reprezintă un domeniu de cercetare extrem de complex și impetuos, iar modelul propus care vizează orientarea către client, diversificarea serviciilor și practicile manageriale, nu este unul exhaustiv. În acest sens, modelul poate fi îmbunătățit, dezvoltat și perfecționat în contextul dinamic al ariei de cercetare;
- deși studiul este unul exploratoriu, prin intermediul observării totale, populația cercetată este de mici dimensiuni (42 de unități hoteliere), astfel reprezentativitatea și generalizarea lui la nivelul unei regiuni geografice sau la nivel național nu poate fi susținută și trebuie privită și analizată cu atenție;
- perfecționarea managementului serviciilor în unitățile hoteliere este tratată doar din perspectivă managerială, ceea ce ne determină să precizăm faptul că cercetarea ce vizează diversificarea serviciilor, orientarea către client și practicile manageriale, necesită o atenție suplimentară;

RECOMANDĂRI VIITOARE PRIVIND DOMENIUL DE CERCETARE

Ținând cont de limitele cercetării, considerăm important a prezenta următoarele **recomandări** privind domeniul de cercetare:

- ☞ extinderea cercetării la nivelul unei regiuni (de exemplu, la nivelul Regiunii de dezvoltare Centru) sau chiar la nivel național care să includă un număr mai mare de unități studiate pentru a obține reprezentativitatea cercetării și a decide sugestii eficiente și abile în domeniul studiat;
- ☞ realizarea unei cercetări care să includă un număr reprezentativ de unități hoteliere care aparțin unui lanț hotelier național sau internațional precum și unități hoteliere care activează pe baza unui contract de management sau franciză;
- ☞ realizarea unui studiu comparativ dar și complementar care să permită a trata studiul - perfecționarea managementului serviciilor în unitățile hoteliere - din perspectiva clienților, respectiv nivelul de satisfacție al clienților față de serviciile oferite de unitățile

hoteliere, care să permită în final perfecționarea serviciilor (diversificare, îmbunătățirea calității serviciilor, instruirea personalului, etc.) și dobândirea echilibrului optim între satisfacția clienților și profitabilitatea activității;

- ☞ îmbunătățirea modelului de cercetare care este îndreptat în următoarele direcții: orientarea către client, diversificarea serviciilor și practici manageriale;
- ☞ realizarea unei analize viitoare care să includă impactul managementului serviciilor asupra performanței, prin luarea în considerare atât a indicatorilor economico - financiari cât și a indicatorilor non-financiari;

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. Abrate, G., Fraquelli, G., Viglia, G., (2012), Dynamic pricing strategies: Evidence from European hotels, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, Nr.1, pp. 160–168
2. Abu Kasim, N.A., Badriyah Minai, A., (2009), Linking CRM strategy, customer performance measures and performance in the hotel industry, *International Journal of Economics and Management*, Vol. 3, Nr. 2, pp. 297-316
3. Albayrak, T., Caber, M., Aksoy, Ş., (2010), Relationships of the tangible and intangible elements of tourism products with overall customer satisfaction, *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol 1, Nr. 2, pp. 140-143
4. Aldebert, B., Dang R., Longhi, C., (2011), Innovation in the tourism industry: The case of Tourism, *Tourism Management*, Vol. 32, Nr. 5, pp. 1204-1213
5. Alleyne, P., Doherty, L., Greenidge, D., (2006), Human resource management and performance in the Barbados hotel industry, *Hospitality Management*, Vol. 25, Nr.4, pp. 623–646
6. Alon, I., Ni, L., Wang, Z., (2012), Examining the determinants of hotel chain expansion through international franchising, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, Nr. 2, pp.379-386
7. Anderson, D.R., Sweeney, D.J., Williams, T.A., (2012), *Statistics for Business and Economics*, eleventh edition, South-Western, Cengage Learning, USA
8. Andrei, R., Copețchi, M., Dragnea, L., (2006), *Manual de tehnici operaționale în activitatea de turism*, Editura Ericson, București.
9. Anuar, A.N.A., Ahmad, H., Jusoh, H., Hussain, M.Y., (2012), The role of tourism System towards Development of Tourist Friendly destination Concept, *Asian Social Science*, Vol. 8, Nr. 6, pp. 146-155

10. Anuar, A.N.A., Ahmad, H., Jusoh, H., Hussain, M.Y., (2012), Understanding the role of stakeholder in the formation of Tourist Friendly destination Concept, *Journal of Management and Sustainability*, Vol.2, Nr.2, pp. 69-74
11. Ariffin, A.A., Maghzi, A., Aziz, A., (2011), Understanding hotel hospitality and differences between local and foreign guests, *International Review of Business Research Papers*, Vol.7, Nr. 1, pp. 340-349
12. Ariffin, A.A., Maghzi, A., (2012), A preliminary study on customer expectation of hotel hospitality: Influences of personal and hotel factors, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, Nr.1, pp. 191-198
13. Avci, U., Madanoglu, M., Okumus F., (2011), Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country, *Tourism Management*, Vol. 32, Nr. 1, pp. 147-157
14. Badulescu, R., (2008), Metode de evaluare a calității serviciilor publice on-line, Cercetări practice si teoretice în *Managementul Urban*, Anul 3, Nr. 8, pp. 57-83
15. Baker, S., Bradley, P., Huyton, J., (2007), *Principiile operațiunilor de la recepția hotelului*, Editura C.H. Beck, București.
16. Balog, A., Bădulescu, G., (2008), Modele conceptuale ale calității serviciilor on-line, Cercetări practice si teoretice în *Managementul Urban*, Anul 3, Nr. 8, pp. 37-49
17. Bardi, J.A., (2007), *Hotel front-office management, fourth edition*, USA, New Jersey: John Willey&Sons
18. Barrow, C.W., Powers, T., (2009), *Introduction to hospitality industry, seventh edition*, USA, New Jersey: John Willey&Sons
19. Barrows, C.W., Powers, T., Reynolds, D., (2011), *Introduction to Hospitality Industry*, USA, New York: John Willey&Sons
20. Bartikowski, B., Llosa, S., (2004), Customer satisfaction measurement: comparing four methods of attribute categorisations, *The Service Industries Journal*, Vol. 24, Nr. 4, pp. 67-82.
21. Băcanu, B., (2009), *Management strategic în turism, Concepte și studii de caz*, Editura Polirom, București.
22. Becerra, M., Santalo, J., Silva, R., (2013), Differentiation, competition, and pricing strategies in the Spanish hotel industry, *Tourism Management*, Vol. 34, pp. 71-79
23. Bech Serrat, J.M., (2011), Quality of hotel service and consumer protection: A European contract law approach, *Tourism Mangement*, Vol. 32, Nr. 2, pp.277-287
24. Blešić, I., Ivkov-Džigurski, A., Dragin, A., Ivanović, L., Pantelić, P., (2011), Application of GAP Model in the Researches of Hotel Services Quality, *International Scientific Journal Turizam*, Vol. 15, Nr. 1, pp. 40-52

25. Bordean, O., (2010), *Strategii manageriale ale întreprinderilor de turism*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca.
26. Bordean, O., Borza, A.I., Glaser-Segura, D., (2011), A comparative approach of the generic strategies within the hotel industry: Romania vs. USA, *Management&Marketing Challenges for the Knowledge Society*, Vol.6, Nr.4, pp. 501-514
27. Bordean, O., Borza, A.I., Nistor, L.I., Mitra, C.S., (2010), The Use of Michael Porter's Generic Strategies in the Romanian Hotel Industry, *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol. 1, Nr. 2, pp. 173-178
28. Borza, A.I., Bordean O., Mitra C.S., Dobocan, C., (2008), *Management Strategic*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca.
29. Briggs, S., Sutherland, J., Drummont, S., (2007), Are hotels serving quality? An exploratory study of service quality in the Scottish hotel sector, *Tourism Management*, Vol. 28, Nr. 4, pp.1006-1019
30. Brotherton, B., Wood, R.C., (2008), *The SAGE Handbook of Hospitality Management*, SAGE Publication, Londra, Marea Britanie
31. Browning, V., Edgar, F., Gray, B., Garrett, T., (2009), Realising competitive advantage through HRM in New Zealand service industries, *The Service Industries Journal*, Vol. 29, Nr. 6, pp. 741-760.
32. Burns, P., Holden, A., (1995), *Tourism: A New Perspective*, London: Prentice Hall
33. Buruiană, G., (2010), Ghid de bune practici în turism și hotelărie, Editura Uranus, București
34. Buttle, F., (2004), *Customer Relationship Management – Concepts and Tools*, Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann
35. Byrd, T. A., Turner, E. T., (2001), An exploratory examination of the relationship between flexible IT infrastructure and competitive advantage, *Information&Management*, Vol. 39, Nr. 1, pp. 41–52
36. Cărămidă, C., (2011), *Brandul Ospitalității*, Editura Brandmark, București
37. Câmpeanu-Sonea, E.,(2006), *Managementul firmei prestatoare de servicii turistice*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca
38. Chand, M., Katou, A.A., (2007), The impact of HRM practices on organisational performance in the Indian hotel industry, *Employee Relations*, Vol. 29, Nr. 6, pp. 576 - 594
39. Chang, A., Chiang, H-H., Han, T-S, (2012), A multilevel investigation of relationships among brand-centered HRM, brand psychological ownership, brand citizenship behaviors, and customer satisfaction, *European Journal of Marketing*, Vol. 46, Nr. 5, pp. 626 - 662

40. Chang, S., Gong, Y., Shum, C., (2011), Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, Nr. 4, pp. 812-818
41. Chelcea, S., (1975), *Chestionarul în investigația sociologică*, Editura Științifică și Enciclopedică, București
42. Chen, F-H., Hsu, T-S., Tyeng, G-H., (2011), A balance scorecard approach to establish a performance evaluation and relationship model for hot spring hotels based on a hybrid MCDC model combining DEMATEL and ANP, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, Nr. 4, pp. 908-932
43. Chițu, V., (2012), Skills management: A base for Increasing Economic Competitiveness in Romania, *Economia. Seria management*, Vol. 15, Nr. 1, pp. 19-33
44. Claver-Cortés, E., Tari', J.J., Pereira-Moliner, J., (2006), Does quality impact on hotel performance?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18, Nr. 4, pp. 350-358
45. Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J., Tari, J.J., Molina-Azorín, J.F., (2008), TQM, managerial factors and performance in the Spanish hotel industry, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108, Nr. 2, pp. 228-244.
46. Coghlan, A., (2012), Facilitating reef tourism management through an innovative importance-performance analysis method, *Tourism Management*, Vol. 33, Nr. 4, pp.767-775
47. Cojocariu S., (2010), *Management în turism și servicii*, Editura Universitară, București
48. Cojocariu S., (2010), *Strategii în turism și servicii*, Editura Universitară, București
49. Collins, G.R., (2010), Usable Mobile Ambient Intelligent Solutions for Hospitality Customers, *Journal of Information Technology Impact*, Vol. 10, Nr. 1, pp. 45-54
50. Conțiu, H.V., (2012), *Bazele geografice ale fenomenului turistic*, Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca
51. Cooper, C., Fletcher J., Fyall A., Gilbert D., Wanhill, S., (2008), *Tourism: principles & practice*, England: Pearson Education Limited
52. Cooper, C., Hall, M., (2008), *Contemporary tourism, an international approach*, UK: Butterworth-Heinemann, Elsevier
53. Cosmescu, I., Nicula V., Tileagă C., (2004), *Diversitatea și calitatea serviciilor turistice*, Editura Constant, Sibiu.
54. Cristea, A.A., (2009), Reconsiderarea sistemului de calitate a serviciilor din industria hotelieră românească - premisă a creșterii competitivității ofertei de turism, *Amfiteatrul Economic*, Vol XI, Nr. 26, pp. 451-461

55. Cristureanu, C., (1992), *Economia și politica turismului internațional*, Editura Abeona, București
56. Cristureanu, C., (2006), *Strategii și tranzacții în turismul internațional*, Editura C.H. Beck, București
57. Cristureanu, C., (2009), *Tranzacții internaționale în economia imaterială*, Editura C.H. BECK, București
58. Crișan, E., Ilieș, L., Salanță, I., (2010), Bune practici de management utilizate în planificarea servirii clienților în domeniul logisticii din România, *Amfiteatrul Economic*, Vol XII, nr. 27, pp. 178-190
59. Criveanu I., (2007), *Managementul Serviciilor*, Editura Sitech, Craiova.
60. Daft, R.L., Lane, P.G., (2010), *Management, 9th edition*, USA, Canada: South-Western Cengage Learning
61. Daghfous, A., Barkhi, R., (2009), The strategic management of information technology in UAE hotels: An exploratory study of TQM, SCM and CRM implementations, *Technovation*, Vol. 29, Nr. 9, pp. 588-595
62. Darbellay, F., Stock, M., (2012), Tourism as complex interdisciplinary research object, *Annals of Tourism Research*, Vol.39, Nr.1, pp. 441-458
63. Davidson, M.C.G., McPhail, R., Barry, S., (2011), Hospitality HRM: past, present and future, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 23, Nr. 4, pp. 498-516
64. Deery, M., Jago, L., Fredline, L., (2012), Rethinking social impacts of tourism research: A new research agenda, *Tourism Management*, Vol. 33, Nr. 1, pp. 64-73
65. Deming, W.E., (1982), *Quality, Productivity and competitive Position*, MIT Center for Advanced Engineering, Cambridge
66. Denicolai, S., Cioccarelli, G., Zucchella, A., (2010), Resource-based local development and networked core-competencies for tourism excellence, *Tourism Management*, Vol. 31, Nr. 2, pp. 260-266
67. Dhammika, K.A.S., (2010), Human Resource Management's contribution to the implementation of strategies for Customer Satisfaction: A case of Three Stars Hotels in Sri Lanka, *International Research Conference on Business and Information*, University of Kelaniya, Sri Lanka, pp. 1-11, disponibil, accesat on-line <http://repository.kln.ac.lk/109/>, accesat on-line la data de 15.10.2012
68. Di Mascio, R., (2010), The service models of frontline employees, *Journal of Marketing*, Nr. 74 (July), pp. 63-80
69. Dickson, P. R., Ginter, J., (1987), Market segmentation, product differentiation, and marketing strategy, *Journal of Marketing*, Vol. 51, Nr. 2, pp.1-10
70. Dinu, M., (2005), *Geografia turismului*, ediția a III-a, Editura Didactică și Pedagogică, București

71. Dinu, S., (2006), Tehnologii informaționale în turism - strategii și perspective, *The Journal of the Faculty of Economics – Economic Science Series*, TOM. XV, Vol. 2, pp. 734-738
72. Dobrea, R.C., Ștefănescu, A.N., (2008), Analiza competitivității industriei turistice din România în contextul globalizării economice, *Economia seria Management Journal*, Anul XI, Nr. 1, pp. 40-54
73. Doganis, R., (2002), *Flying off course, The economics of international airlines, third edition*, London: Routhledge 11 New Fetter Lane
74. Dominici, G., Guzzo, R., (2010), Customer satisfaction in the Hotel Industry: A Case Study from Sicily, *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 2, Nr. 2, pp.3-12
75. Dumitru, N., (2007), Contribuția turismului în procesul creșterii economice, *Journal of Tourism*, Nr.3, pp. 41-47
76. Dwyer, L., Edwards, D., (2009), Tourism product and Service Innovation to Avoid "Strategic Drift", *International Journal of Tourism Research*, Vol. 1, Nr. 4, pp. 321-335
77. Dwyer, L., Forsyth, P., Spurr, R., (2004), Evaluating tourism's economic effect: new and old approaches, *Tourism Management*, Nr. 25, Nr. 3, pp. 307-317
78. Eja, E., Ajake, A.O., Inah, S., (2012), The spacial analysis of hotel strata and rate of tourist inflow in the hotel industry: Calabar scenario, *Reserch on Humanities and social science*, Vol. 2. Nr. 5, pp. 44-52
79. Espino-Rodríguez, T.F., Rodríguez-Díaz, M., (2008), What type of outsourcing relationship should hotels maintain? A model based on internal and relational strategic value, in Joseph S. Chen (Editura) 4 (*Advances in Hospitality and Leisure, Volume 4*), Emerald Group Publishing Limited, pp. 213-227
80. Espino-Rodríguez, T.F., Padron-Robaina, V., (2005), A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector, *Tourism management*, Vol. 26, Nr. 5, pp. 707-721
81. Fitzsimmon, J. A., Fitzsimmons, M. J., (2006), *Services Management: Operations, Strategy, Information Technology, fifth edition*, New York: McGraw – Hill Irvin
82. Fleșeriu, A., (2011), *Management Hotelier*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca
83. Ford, R.C., Sturman, M.C., Heton, C.P. (2012), *Managing Quality in Hospitality: How organization achieve excellence in the guest experience*, USA, Canada: Delmar, Cengage learning
84. Fyall A., Garrod, G.B., (2005), *Tourism marketing, A collaborative approach*, UK, USA: Channel View Publications
85. Gabor, M. R., (2009), Typological analysis as analysis method of marketing data, *Management&Marketing*, Vol. 4, Nr. 4, pp. 124-132

86. Gabor, M. R., Conțiu, L.C., Oltean, F.D.,(2012),A comparative analysis regarding European tourism competitiveness: emerging versus developed markets, *Procedia - Economics and Finance*, Vol. 3, pp. 361-366
87. Gabor, M. R., Conțiu, L.C., Oltean, F.D.,(2012), Employee's motivation from a cultural perspective – a key element of the hospitality industry competitiveness, *Procedia - Economics and Finance*, Vol. 3, pp. 981-986
88. Gabor M. R., Oltean F. D., (2011),*Development of entrepreneurship in adventure tourism - a new form within romanian tourism*, Cracow University of Economics Foundation, Cracovia, pp. 56-71
89. Gereffi, G., Humphrey, J., Sturgeon, T., (2005), The governance of global value chain, *Review of International Political Economy*, Vol. 12, Nr. 1, pp. 78-104
90. Goeldner, C.R., Brent Ritchie, J.R., (2009), *Tourism - Principles, Practicies, Philosophies-eleventh edition*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
91. Gogu, E., (2009), *Statistică în Comerț și Turism*, Editura Oscar Print, București
92. Goldstein, S.M., Johnston, R., Duffy J., Jay, R., (2002), The service concept: the missing link in service design research?, *Journal of Operation Management*, Vol. 20, Nr. 2, pp. 121-134
93. Gonzalez, R., Liopis, J., Gasco, J., (2011), What do we know about outsourcing in hotels? *The service Industriel Journal*, Vol. 31, Nr. 10, pp. 1669 - 1682
94. Gravetter, F.J., Wallnau, L.B., (2009), *Statistics for behavioral science, eighth edition*, USA, Canada: Wadsworth Cengage Learning
95. Grobler, P.A., Diedericks, H., (2009), Talent management: An empirical study of selected South African hotel groups, *Southern African Business Review*, Vol. 13, Nr. 3., pp.1-27
96. Guchait, P., Kim, M.G., Namasivayam, K., (2012), Error management at different organizational levels-frontline, manager, and company, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, Nr. 1, pp. 12-22
97. Guido, C., (1996), *Manuale di economia del turismo*, Bologna: Clueb
98. Hall , M., Higham, J., (2005), *Tourism, Recreation and climate change*, Toronto: Channel View Publications, Clevedon, Buffalo
99. Hall, C.M., Page, S., (2006), *The geography of tourism and recreation: Place, space and environment , 3rd edition*, London: Routledge
100. Ham, S., Kim, W. G., Jeong, S., (2005), Effects of information technology on performance in upscale hotels, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 24, Nr. 2, pp. 281–294
101. Heide, M., Laerdal, K., Gronhaug, K., (2007), The design and management of ambience - Implications for hotel architecture and service, *Tourism Management*, Vol. 28, Nr. 5, pp. 1315-1325

102. Hennig-Thurau, T., (2004), Customer orientation of service employees: its impact on customer satisfaction, commitment, and retention, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15, Nr. 5, pp. 460–478
103. Hitt, M. A., Ireland, R.D, Hoskisson, R.E., (2009), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases, 8th edition*, USA: South - Western Cengage Learning
104. Hjalager, A. M., (2010), A review of innovation research in tourism, *Tourism Management*, Vol. 31, Nr. 1, pp. 1-12
105. Hong, W-C, (2008), Competitiveness in the tourism sector, A comprehensive approach from economics and management points, Germany: Physica - Verlag Heidelberg
106. Horton, S., (2002), "Competencies in people resourcing", in Pilbeam, S. & Corbridge, M. (eds), *People Resourcing: HRM in Practice*, 2nd edition, England: Pearson Education: Essex
107. Hung, T.K., (2006), The Impact of Human Resource Management Practices on Service Performance of Taiwanese Hotel Industry - Organizational Commitment as a Mediator, *International Journal of the Information Systems for Logistics and Management (IJISLM)*, Vol. 1, Nr. 2, pp. 109-116
108. Ionică, M., (2003), *Economia Serviciilor: Teorie și practică*, Editura Uranus, București
109. Ionică, M., Stănculescu, G., (2006), *Economia Serviciilor*, Editura Uranus, București
110. Isaic Maniu, A., Vodă, V.G., Wagner, P., Pecican, E., Ștefănescu, D., (2003), *Dicționar de statistică generală*, Editura Economică, București
111. Isaic Maniu, A., (2001), *Tehnica sondajelor și anchetelor*, Editura Independența Economică, Pitești
112. Isaic Maniu, A., Korca, M., Mitruț, C., Voineagu, V., (1998), *Statistica*, Editura Independența Economică, Brăila, Pitești, Râmnicu Vâlcea
113. 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, Nr. 4, pp. 976-992
114. Jivan, A., (2004), *Economia Serviciilor de Turism*, Editura Mirton, Timișoara
115. Jolibert, A., Jourdan, Ph., (2006), *Marketing research – méthodes de recherche et d'études en marketing*, Editura Dunod, Paris
116. Juran, J.M., (1988), *On Planning for Quality*, London: Collier Macmillan
117. Kang, G.D., James, J., Service quality dimensions: an examination of Grönroos's service quality model, *Managing Service Quality*, Vol. 14, Nr., 4, pp. 266 -277

118. Kim, T.G., Lee, J.H., Law, R., (2008), An empirical examination of the acceptance behaviour of hotel front-office system: An extended technology acceptance model, *Tourism Management*, Vol. 29, Nr. 3, pp. 500-513
119. King, B. (1987), Viewpoints: Tourism - a new systematic approach? , *Tourism Management*, Vol. 8, Nr.3, pp. 272-274
120. Kotler, P., (2006), *Managementul Marketingului*, ediția a IV-a, Editura Teora, București
121. Laitinen, E., (2002), A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 18, Nr. 1, pp. 65-99
122. Lam, T., Cho, V., Qu, H., (2007), A study of hotel employee behavioral intentions towards adoption of information technology, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 26, Nr. 1, pp. 49–65
123. Lamminmaki, D., (2008), Accounting and the management of outsourcing: An empirical study in the hotel industry, *Management Accounting Research*, Vol.19, Nr. 2, pp. 163-181
124. Lee, M., Fayed, H., Fletcher, J., (2002), GATS and tourism, *Tourism Analysis*, Vol. 7, Nr. 2, pp. 125-137
125. Lee, M.J., Jang, S., (2007), Market diversification and financial performance and stability: a study of hotel companies, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 26, Nr. 2, pp. 362–375
126. Leiper, N., (1993), Industrial entropy in tourism systems, *Annals of Tourism Research*, Vol. 20, Nr. 1, pp. 221–226
127. Leiper, N., (2008), Why "the tourism industry" is misleading as a generic expression: the case for the plural variation, "tourism industries", *Tourism Management*, Vol. 29, Nr. 2, pp. 237–251
128. Lo, Q-Q., Chai, K-H., (2012), Quantitative analysis of quality management literature published in total quality management and business excellence (1996-2010), *Total quality management and business excellence*, Vol. 23, nr. 6, pp. 629-651
129. Lupu, N., (2010), *Hotelul – Economie și management*, Editura a VI-a, Editura C.H. Bech, București
130. Pett, M.A., (1997), *Non-parametric Statistics for Health Care Research*, London, New Delhi: SAGE Publications
131. Postelnicu, G., (2006), *Turism Internațional*, Editura Risoprint, Cluj - Napoca
132. Martinez - Ros, E., Orfila - Sintes, F., (2009), Inovation activity in the hotel industry, *Technovation*, Vol. 29, Nr. 9, pp. 632-641
133. Mason, P., (2008), *Tourism - Impacts, Planning and Management, second edition*, United Kingdom and USA: Butterworth-Heinemann, Elsevier

134. Mathieson, A., Wall, G., (1982), *Tourism: economic, physical and social impacts*, London and New York: Longman, Harlow
135. Măgureanu, G., (2010), *Legislație hotelieră*, Editura Universul Juridic, București
136. Mărginean, I., (2000), *Proiectarea cercetării sociologice*, Editura Polirom, Iași
137. Mc Cabe, S., Minnaert, L., Diekmann, A., (2012), *Social tourism in Europe: Theory and Practice*, UK: Channel View Publication
138. Menor, L.J., Tatikonda, M.V., Sampson, S.E., (2002), New service development: areas for exploitation and exploration, *Journal of Operations Management*, Vol. 20, Nr. 2, pp. 135-157
139. Mic dicționar enciclopedic (1972), Editura Enciclopedică Română, București
140. Mic dicționar enciclopedic (1978), Ediția a II-a, revăzută și adăugită, Editura științifică și enciclopedică, București
141. Middleton, T.C., Fyall, A., Morgan, M., Ranchhod, A., (2009), *Marketing in Travel and Tourism*, USA: Linacre House
142. Mikulić, J., Prebežac, D., (2011), Evaluating hotel animation programs at Mediterranean sun and sea resorts: An impact-asymmetry analysis, *Tourism Management*, Vol. 32, Nr. 3, pp. 688-696
143. Minciu, R., (2005), *Economia Turismului*, Ediția a II-a, revizuită și adăugită, Editura Uranus, București
144. Minghetti, V., (2003), Building customer value in hospitality industry: towards the definition of a customer-centric information system, *Information Technology&Tourism*, Vol. 6, pp. 141-152
145. Mola, F., Jusoh, J., (2011), Service Quality in Penang Hotels: A Gap Score Analysis, *World Applied Sciences Journal (Special Issue of Tourism & Hospitality)*, Nr. 12, pp. 19-24
146. Moraru, A.D., (2011), Development and diversification of services - An approach at tourism level in Romania, *Annale Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, Vol. 13, Nr. 1, pp.127-133
147. Murphy, P.E., Murphy, A., (2004), *Strategic Management for Tourism Communities: Bridging the the Gaps*, Clevedon: Channel View Publications
148. Naghi, M., Stegorean, R., Modola, R.,(2001), *Managementul unităților din turism și comerț*, vol.I, Editura George Barițiu, Cluj-Napoca.
149. Naghi, M., Stegorean, R.,(2001), *Managementul unităților din turism și comerț*, vol.II, Editura Ecoexpert, Cluj-Napoca
150. Naghi M., Marin A., Oltean F. D., (2011), Aspects regarding the importance of diversification strategy in the delopment of tourism activity, *Managerial Challenge of the Contemporary Society*, Nr. 2, pp. 192-198

151. Naseem, A., Ejaz, S., Malik, K.P., (2011), Improvement of Hotel Service Quality: An Empirical Research in Pakistan, *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, Vol. 2, Nr. 5, pp. 52-56
152. Neacșu, N., Baron, P., Snak, O., (2006), *Economia Turismului*, Editura Pro Universitaria, București
153. Neacșu, N., Baron, P., Snak, O., Neacșu, M., (2011) *Geografia și Economia Turismului*, Editura Pro Universitaria, București.
154. Novak, A., (2004), *Statistica și sondajul de opinie*, Editura Universitară, București
155. Oduori, F.N., (2010), New service development: strategy and process in the hospitality sector in Kenya, 19th EDAMA Summer Academy, Soreze, France, disponibil <http://www.edamba.eu/userfiles/file/Oduori%20EDAMBA%20INITIAL%20RESEARCH%20ROPOSAL.pdf>, accesat la data de 15.09.2012
156. O' Fallon, M.J., Rutherford, D.G., (2011), *Hotel Management and Operation*, Fifth Edition, Canada: John Wiley and Sons, Inc., Hoboken
157. Oltean, F., (2011), The development of commercial services within international trade in services - a comparative analysis, *Revista Economica*, Vol. 57, Nr. 4, pp. 223-231
158. Olteanu, V., Epure, M., Bondrea, A., (2004), *Cercetări de marketing*, Editura Fundației România de Mâine, București
159. Orfila-Sintes, F., Mattson J., (2009), Inovation behavior in the hotel industry, *The International Journal of Management Science, Omega*, Vol. 37, Nr. 2, pp. 380-394
160. Oroian, M., Rahău, L., (2010), *Marketing turistic*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca
161. Ottenbacher, M, Harrington, R, & Parsa, H.G., (2009), „Defining the hospitality discipline: A discussion of pedagogical and research implications“, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, Vol.33, Nr.3, pp. 263-283
162. Page, S., (2009), *Tourism management, managing for change*, third edition, USA: Elsevier Ltd.
163. Pastor I., Oltean, F.D., (2009), The Romanian Rural tourism and its impact upon the Romanian Rural Environment, *Revista de turism*, No. Special, pp. 46-52
164. Pan, T.J., Nickson, D., Baum, T., (2006), Relationship between strategic HRM and competitive advantage in the hotel industry – a case study of the hotel sector, disponibil http://beepdf.com/doc/235670/relationship_between_strategic_human_resource_management_and_.html, accesat la data de 20.07.2012
165. Pantelescu, A.M., (2010), *Diversificarea și personalizarea serviciilor turistice în contextul globalizării economiei*, Editura ASE, București
166. Perin, D., (1991), *L'Hotellerie, que sais - je?*, Paris: PUF

167. Park, K., Jang (Shawn), S., (2012), Effect of diversification on firm performance: Application of the entropy measure, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, Nr.1, pp. 218-228
168. Petzer, D.J., Steyn, T.F.J., Mostert, P.G., (2008), Competitive marketing strategies of selected hotels: an exploratory study, *Southern African Business Review*, Vol. 12, Nr. 2, pp. 1-22
169. Pilat, V., (2006) *Funcționarea economiei naționale*, Editura Rosetti Educațional, București
170. Pizam, A., Neuman, Y., Reichel, A., (1978), Dimension of tourist satisfaction with a destination area, *Annals of Tourism Research*, Vol. 5, Nr.3, pp. 314–322
171. Po, W-C., Huang, B-N., (2008), Tourism development and economic growth - a nonlinear approach, *Physica A*, Vol. 387, Nr. 22, pp. 5535-5542
172. Porter, M., (2001), *Strategie concurențială*, Editura Teora
173. Rajabi, A., Sanei, T., (2012), Organizing the tourism line from chenar village to Tar lake of Damavand, Iran, *Asian Social Science*, Vol. 8, Nr. 3., pp. 246-250
174. Rachel, A., Haber, S., (2005), A three-sector comparison of the business performance of small tourism enterprises: an exploratory study, *Tourism Management*, Vol. 26, Nr.5, pp. 681-690
175. Radu, E., Țuclea, C.E., Țală, M. L., Brândușoiu, C. N., (2009), Hospetiteness –Modelul empiric al competitivității în industria hotelieră din România, *Amfiteatrul Economic*, Vol. XI, Nr. 26, pp. 462-472
176. Ramos-Rodriguez, A.R., Medina-Garrido, J.A., Ruiz-Navarro, J., (2012), Determinants of hotels and restaurants entrepreneurship: A studz using GEM data, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, Nr. 2, pp. 579-587
177. Renganathan, R., (2011), Service quality in hospitality services: Gap model and Factor analysis, *European Journal of Social Sciences*, Vol. 26, Nr. 2, pp. 159-175
178. Romero, I., Tejada, P., (2011), A multi-level approach to the study of production chain in the tourism sector, *Tourism Management*, Vol. 32, Nr. 2, pp. 297-306
179. Rosentraub, M.S., Joo, M., (2009), Tourism and economic development: Which investment produce gains for regions?, *Tourism Management*, Vol. 30, Nr. 5, pp. 759-770
180. Sandvik, R.F., (2011), *Practical Hotel Management*, USA: Createspace Publisher
181. Sasu., D.V., Coita, D.C., (2006), Aspecte privind opțiunile strategice de dezvoltare turistică a României, *Analele Universității din Oradea, The Journal of the faculty of Economics-Economics Science Series*, Tomul XV, Vol.I, pp. 606-611
182. Schneider, B., Bowen, D. (1993), The service organization: Human resources management is crucial, *Organizational Dynamics*, Vol. 21, Nr. 4, pp. 39-52

183. Shaw, B., Bailey, A., Williams, A., (2012), Aspects of service-dominant logic and its implications for tourism management: Examples from the hotel industry, *Tourism Management*, Vol. 32, Nr. 2, pp. 207-214
184. Sim, J., Mak, B., Jones, D., (2006), A model of customer satisfaction and retention for hotels, *Journal of quality assurance in hospitality and tourism*, Vol.7, Nr.3, pp. 1-24
185. Simpson, K., (2001), Strategic Planning and Community Involvement as Contributors to Sustainable Tourism Development, *Current Issues in Tourism*, Vol. 4, No. 1, p. 3-32
186. Smith, S.L.J., (1993), Return to the supply-side, *Annals of Tourism Research*, Vol. 20, Nr. 1., pp. 226-229
187. Smith, S.L.J., (1994), The Tourism Product, *Annals of Tourism Research*, Vol. 21, Nr. 3, pp. 582-595
188. Sohrabi, B., Vanani, I.R., Tahmasebipur, K., Fazli, S., (2012), An exploratory analysis of hotel selection factors: A comprehensive survey of Tehran hotels, *International Journal of Hospitality Management*, Vol.31, Nr.1, pp.96-106
189. Song, L., (2008), An Analysis on Chinese Hotel Enterprises' Outsourcing Strategic Modes and Corresponding Development Conception, *International Journal of Business and Management*, Vol. 3, Nr. 3, pp. 76-81
190. Spielmann, N., Laroche, M., Borges, A., (2012), How service seasons the experience: Measuring hospitality servicescapes, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, Nr. 2, pp. 360-368
191. Stanciu, P., Hapenciu, V., (2009), Fiabilitate și Flexibilitate în Managementul calității produselor turistice, *Amfiteatrul Economic*, Managementul calității în servicii, Vol. XI, Nr. 26, pp. 482-494
192. State, O., Istudor, N., (2009), Studiul calității serviciilor, Aplicație la nivelul unui hotel utilizând modelul SERVQUAL, *Amfiteatrul Economic*, Managementul calității în servicii, Vol. XI, Nr. 26, pp. 416-429.
193. Stavrositu, S., (2008), *Arta serviciilor în restaurante și baruri, tehnologie culinară, serviciile hoteliere*, Fundația "Arta serviciilor în turism, Prof. Stere Stavrositu", Enciclopedie pentru servicii și gastronomie în turism, București.
194. Stănciulescu, G., (2010), *Managementul operațiunilor în turismul de evenimente*, Editura ASE, București
195. Stănciulescu, G., Micu, C., (2012), *Managementul operațiunilor în hotelărie și restaurație*, Editura C. H. Beck, București.
196. Stănciulescu, G., (2003), *Managementul operațiunilor de turism*, Editura All Beck, București

197. Stegorean, R., (2006), *Management în comerț și turism*, Editura Roprint, Cluj-Napoca
198. Stegorean, R., (2010), *Managementul Serviciilor*, Suport de curs, Cluj-Napoca
199. Stoica, M., (2009), *Managementul Resurselor Umane în Turism*, Editura Risoprint, Cluj - Napoca
200. Suki, M.N., (2012), Examining Hotel Service Quality Elements Effects on Overall Tourists Satisfaction, *European Journal of Social Science*, Vol. 30, Nr. 4, pp. 646-653
201. Sureshchandar, G.S., Rajendran, C., Anantharaman, R.N., (2001), A conceptual model for total quality management in service organizations, *Total Quality Management*, Vol. 12, Nr. 3, pp. 343-363
202. Ștefănescu, D., (2009), *Statistică economică*, curs IFRD, Universitatea „Petru Maior”, Tîrgu-Mureș
203. Tajeddini, K., (2010), Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland, *Tourism Management*, Vol. 31, Nr. 2, pp. 221-231
204. Tajeddini, K., Trueman, M., (2008), Effect of customer orientation and innovativeness on business performance: a study of small-sized service retailers, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 6, Nr. 2, pp. 280–295.
205. Tanford, S., Raab, C., Kim, Y-S., (2012), Determinants of customer loyalty and purchasing behavior for full-service and limited-service hotels, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, Nr. 2, pp. 319-328
206. Tang, C., Jang, S., (2010), Does international diversification discount exist in the hotel industry?, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, Vol. 34, nr. 2, pp. 225–246
207. Tejada, P., Santos, F.J., Guzman, J., (2011), Applicability of global value chains analysis to tourism: issues of governance and upgrading, *The Service Industries Journal*, Vol. 31, No. 10, pp. 1627-1643
208. Teng, C.C., (2011), Commercial hospitality in restaurants and tourist accomodation: Perspectives from international consumer experience in Scotland, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, Nr. 4, pp. 866-874
209. Tiwari, R., (2009), *Tourism Management. Managing for change*, New Delhi: Global India Publication Pvt Ltd.
210. Tohid Ardahaey, F., (2011), Economic Impacts of Tourism Industry, *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 8, pp. 206-215
211. Tommy, Y. Lo, (2002), Quality culture: a product of motivation within organization, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 17, Nr. 5, pp. 272-276

212. Tremblay, P., (1998), The economic organization of tourism, *Annals of Tourism Research*, Vol. 25, Nr. 4, pp. 837 - 859
213. Tsaor, S-H., Lin, Y-C., (2004), Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behaviour, *Toutism Mangement*, Vol. 25, Nr. 4, pp. 471-481
214. Tsiotsou, R.H., Goldsmith, R.E., (2012), *Statagic Marketing in tourism services*, UK: Emerald Group Publishing limited, Howard House
215. Turtureanu, A., (2005), Tourism products: characteristics and forms, *Acta Universitatis Danubius. Œconomica*, Vol. 1, No. 1 , pp. 140-157.
216. Vallen, G.K., Vallen, J.J., (2012), *Check-in, Check-out: managing Hotel Operations, 9th edition*, New Jersey, USA: Prentice Hall
217. Vanhoe, N., (2011), *The economics of tourism destinations, second edition*, USA: Elsevier Insights, Burlington
218. Vellas, F., (2011), The indirect impact of tourism: an economic analysis, Third Meeting of T20 Tourism Ministers, Franța, Paris, 25 October, disponibil http://t20.unwto.org/sites/all/files/pdf/111020-rapport_vellas_en.pdf, accesat la data de 7.06.2013
219. Vencatachellum, I., Mathuvirin, N., (2010), Investigating HRM practices role towards customer service excellence in the Mauritian Hotel Industry, *International Research Symposium in Service Management*, Le Meridien Hotel, Mauritius, 24-27 August 2010, pp. 1-18, disponibil <http://www.uom.ac.mu/sites/irssm/papers/Vencatachellum%20%20&%20Mathuvirin%20~%2072.pdf>, accesat la data de 10.07.2012
220. Viada-Stenger, M.C., Balbastre-Benavent, F.B., Redondo-Cano, A.M., (2010), The implementation of a quality management system based on the Q tourist quality standard. The case of hotel sector, *Service Business*, Vol.4, Nr. 3-4, pp.177-196
221. Walker, J., (2008), *Introduction to hospitality management*, New Jersey: John Wiley & Sons
222. Walton, J. K., (2009), Prospects in tourism history: Evolution, state or play and future developments, *Tourism Management*, Vol. 30, Nr. 6 , pp. 783-793
223. Wang, C-H., Chen, K-Y., Chen, S-C., (2012), Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, Nr. 1, pp. 119-129
224. Wang, Y., Pizam, A., (2011), *Destination Marketing and Management: Theories and Applications*, Londra: CAB International
225. Warnken, J., Guilding, C., (2009), Multi-ownership of tourism accomodation complexes: A critique of types, relative merits, and challenges arising, *Tourism Management*, Vol. 30, Nr. 5, pp. 704-714

226. Wheelen, T.L., Hunger, J.D., (2006), *Strategic Management an Business Policy*, 10th edition, New York: Pearson Education Ltd.
227. Wilkins, H., Merrilees, B., Herington, C., (2007), Towards an understanding of total service quality in hotels, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 26, Nr. 4, pp. 840-853
228. Williams, S., (2009), *Tourism Geography, A new synthesis*, second edition, USA, Canada: Routhledge Contemporarry Human Geography
229. Wong, I.A., Fong, V.H., (2012), Development and validation of the casino service quality scale: CASERV, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, Nr. 1, pp. 209-217
230. Wu, S-I., Lu, C-L., (2012), The relationship between CRM, RM, and business performance: A study of the hotel industry in Taiwan, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, Nr.1, pp. 276-285
231. Xu, J.B., (2010), Perceptions of tourism products, *Tourism Management*, vol. 31, Nr. 5, pp. 607-610.
232. Yang, J., (2008), Individual attitudes and organizational knowlegde sharing, *Tourism Management*, Vol. 29, Nr. 2, pp. 345-353
233. Zhang X., Song H., Huang G., (2009), Tourism supply management: A new research agenda, *Tourism Management*, Vol. 30, Nr. 3, pp. 345-358
234. <http://dexonline.ro/definitie/social>
235. <http://www.dictionar.1web.ro/dictionar-roman-roman/loisir/>
236. <http://mkt.unwto.org>
237. <http://www.mdrt.ro>
238. <http://www.codcaen.sinard.net/cod-caen,4.html>
239. http://t20.unwto.org/sites/all/files/pdf/111020-rapport_vellas_en.pdf
240. http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_e.htm
241. <http://dexonline.ro/definitie/economie>
242. <http://www.dictionarfiscal.ro/article>
243. <http://www.wttc.org>
244. www.insse.ro
245. http://ec.europa.eu/regional_policy/activity/tourism/index_ro.cfm
246. <http://www.mediafax.ro/economic>
247. http://www.apdrp.ro/uploads/Ordinul_MDRT_nr_1051-03_03_2011_Norme_metodologice.pdf
248. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_SDDS/en/tour_occ_esms.htm,
249. <http://www.hospitalitynet.org/news/4017990.html>

250. <http://www.danielihotelvenice.com/en/hotel-danieli-history>
251. <http://www.travelandleisure.com/tl500/2012>
252. <http://www.hospitalitynet.org/news/4017990.html>
253. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/about_eurostat/introduction
254. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2011:192:0017:0032:RO:PDF>
255. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_SDDS/en/tour_occ_esms.htm
256. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/web/table/description.jsp>
257. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/tourism/data/main_tables
258. <https://statistici.insse.ro/shop/>,
259. http://www.apdrp.ro/uploads/Ordinul_MDRT_nr_1051-03_03_2011_-_Norme_metodologice.pdf
260. <http://www.mdrt.ro/turism/unitati-clasificate>
261. <http://www.konsumenteuropa.se/PageFiles/156273/Hotel%20classification.pdf>
262. <http://www.travelweeklyweb.com/utell-launches-new-hotel-classification-system/11579>
263. <http://www.fseromania.ro/images/downdocs/pnd.pdf>
264. <http://www.hospitalitynet.org/news/4054931.html>
265. <http://hospitality-on.com/Worldwide-Hotel-Ranking-2012>,
266. <http://decorativebyvictor.wordpress.com/category/art-nouveau/stilul-care-ma-inspira/>
267. <http://www.evosign.ro/ro/stil-newclassic>¹
268. <http://creativdecor.wordpress.com/author/creativdecor/>
269. <http://www.businessmagazin.ro/arta-si-societate/lifestyle/hotelurile-design-un-nou-obiectiv-turistic-5483533>
270. <http://www.plazahotel.ro/home.html>