

**UNIVERSITATEA DUNĂREA DE JOS DIN GALAȚI  
ȘCOALA DOCTORALĂ – ECONOMIE**



**Rezumat**

**TEZĂ DE DOCTORAT**

**PERSPECTIVELE DEZVOLTĂRII OFERTEI TURISTICE  
ROMÂNEȘTI ÎN CONTEXT EUROPEAN**

**Doctorand,  
Robert Claudiu Rusu**

**Conducător științific,** Prof. univ. dr. Daniela Ancuța Șarpe

**Referenți științifici** Prof. univ. dr. Gabriela Prelipcean  
Prof. univ. dr. Gheorghe Hurduzeu  
Prof. univ. dr. Mihaela Neculiță

**Seria E1: Economie Nr. 12**

**Galați, 2017**

Seriile tezelor de doctorat sustinute public în UDJG începând cu 1 octombrie 2013 sunt:

Domeniul **ȘTIINȚE INGINEREȘTI**

Seria I 1: **Biotehnologii**

Seria I 2: **Calculatoare și tehnologia informației**

Seria I 3: **Inginerie electrică**

Seria I 4: **Inginerie industrială**

Seria I 5: **Ingineria materialelor**

Seria I 6: **Inginerie mecanică**

Seria I 7: **Ingineria produselor alimentare**

Seria I 8: **Ingineria sistemelor**

Domeniul **ȘTIINȚE ECONOMICE**

Seria E 1: **Economie**

Seria E 2: **Management**

Domeniul **ȘTIINȚE UMANISTE**

Seria U 1: **Filologie-Engleză**

Seria U 2: **Filologie-Română**

Seria U 3: **Istorie**

# Cuprins

<b>Rezumat</b> .....	3
<b>Summary</b> .....	5
<b>CAPITOLUL 1</b>	
<b>Dezvoltarea pieței turistice românești în spațiul european</b> .....	7
1.1. Turismul - sector de interes strategic pentru economie .....	7
1.1.1. Provocările istorice privind evoluția pieței turistice .....	8
1.1.2. Aprecieri teoretice privind standardizarea terminologiei turismului .....	13
1.2. Interacțiunile turismului cu sistemul economico-social național .....	20
1.2.1. Semnificația impactului turismului asupra sistemului economic global .....	21
1.2.2. Măsurarea efectului de propagare a turismului în economie .....	32
1.2.3. Dimensiunea reală a mișcării turistice reflectată în Sistemul Contului Satelit al Turismului și Călătoriilor (CST/TSA).....	36
1.3. Efectele implicațiilor economico-sociale ale turismului asupra fluxurilor economice .....	38
1.3.1. Turismul în Balanta de plăți și poziția investițională a României .....	40
1.3.2. Reflectarea activității turistice în contul operațiunilor curente .....	43
1.3.3. Participarea turismului la formarea veniturilor bugetului de stat .....	43
1.3.4. Aportul direct și indirect al turismului la formarea PIB .....	44
1.3.5. Rolul turismului în crearea de noi locuri de muncă.....	45
<b>CAPITOLUL 2</b>	
<b>Oferta turistică - componentă a pieței de turism</b> .....	47
2.1. Conținutul și caracteristicile specifice pieței turistice.....	47
2.2. Elemente conceptuale privind piața turistică.....	49
2.3. Componente esențiale ale ofertei turistice.....	51
2.3.1. Potențialul turistic al României ca element de bază al ofertei turistice .....	51
2.3.2. Elementele componente ale bazei materiale ale turismului.....	53
2.4. Analiza capacității de cazare turistică a României.....	55
2.4.1. Dinamica și structura capacității de cazare turistică din România .....	56
2.4.2. Tendințe și perspective privind fluxurile turistice .....	63
2.4.2.1. Circulația turistică internațională a României.....	64
2.4.2.2. Circulația turistică internă a României .....	67
2.4.3. Capacitatea de primire turistică .....	71
2.5. Impactul ocupării forței de muncă asupra ofertei .....	71
2.6. Serviciile în industria hotelieră.....	72
<b>CAPITOLUL 3</b>	
<b>Dezvoltarea ofertei turistice românești – Stadiu esențial pentru integrarea turismului în tendențele europene</b> .....	74
3.1. Abordări conceptuale privind integrarea .....	74
3.1.1. Opinii fundamentale despre integrarea economică .....	74
3.1.2. Opinii despre integrarea economică europeană.....	76
3.1.3. Stadii ale integrării economice pentru zona europeană.....	77
3.2. Aderarea la Uniunea Europeană – prima etapă în vederea dezvoltării turismului românesc .....	81

3.3. Dezvoltarea ofertei turistice, condiție esențială pentru integrarea turismului românesc în Uniunea Europeană .....	83
3.4. Fundamentarea științifică a dezvoltării politicilor în turism prin Planul sectorial de cercetare-dezvoltare 2012-2014 .....	84
3.5. Obiective ambițioase pentru un nou cadru de acțiune în turism .....	86
3.6. Principiile care guvernează dezvoltarea ofertei turistice la nivel microeconomic .....	87

#### **CAPITOLUL 4**

<b>Noi perspective de dezvoltare a ofertei turistice românești</b> .....	89
4.1. Analiza SWOT a pieței turistice românești .....	89
4.2. Studiu privind cadrul actual al ofertei turistice din România .....	94
4.3. Analiza impactului factorilor non-financiari asupra performenței unităților turistice .....	102
4.4. Diversificarea - o nouă perspectivă a dezvoltării ofertei turistice .....	111
4.4.1. Strategia de diversificare .....	111
4.4.2. Model de diversificare a ofertei turistice .....	114
4.4.3. Propuneri de strategii pentru diversificarea ofertei turistice .....	122

#### **CAPITOLUL 5**

<b>Impactul recenziilor în rețelele sociale asupra rezervărilor hoteliere în mediul online (Studiu de caz: Top 10 hoteluri de pe litoralul românesc)</b> .....	131
5.1. Metodologia cercetării .....	132
5.2. Analiza rezultatelor pe baza metodologiei analizei comparative calitative (QCA) .....	135
5.3. Interpretarea rezultatelor cercetării privind reputația în mediul online a celor mai bine cotate zece hoteluri de pe litoralul românesc pe Booking.com .....	139

#### **CAPITOLUL 6**

<b>Considerații finale, contribuții proprii și direcții viitoare de cercetare</b> .....	147
Anexe .....	151
Bibliografie .....	169

Turism intern și internațional, Dezvoltare durabilă, Context european, Diversificare, Analiza calitativă comparativă.

# CAPITOLUL 1. DEZVOLTAREA PIETEI TURISTICE ROMÂNEȘTI ÎN SPAȚIUL EUROPEAN

Prin transformările pe care le produce în societate, materializate atât pe plan economic, dar și social, cultural sau de mediu, turismul devine un vector important în dezvoltarea țărilor și regiunilor. În același timp turismul are o ampoare tot mai mare, mobilizând resurse tot mai importante, iar în consecință este necesară evaluarea rezultatelor cheltuielii acestor resurse nu numai prin prisma beneficiilor asupra turistului cât și asupra economiei în general. Turismul, fenomen caracteristic civilizației actuale, evoluează sub impactul prefacerilor civilizației contemporane, în sensul că dinamica sa se integrează procesului general de dezvoltare.

România cu un bogat și diversificat potențial natural și antropic, cu tradiție în organizarea călătoriilor, continuă însă să ocupe un loc modest în ierarhia țărilor din Europa Centrala și de Est la capitolul indicatori ai circulației turistice. Deși țară membră a Uniunii Europene, România este un model de societate cu o economie și o civilizație nedefinite încă cu claritate, fără o strategie coerentă, cu o economie dezarticulată, marcată de dezechilibre majore și cu un nivel de trai la destul de scăzut, care vrea să li se alinieze cerințelor la nivel mondial, și care se află în căutarea unui mod nou de creare sau producere a bogăției care să-i permită valorizarea cât mai înaltă a resurselor productive de care dispune.

## **1.1 Turismul - sector de interes strategic pentru economie**

Importanța tot mai mare pe care a dobândit-o turismul în perioada contemporană a sporit preocupările specialiștilor pentru definirea cât mai exactă și completă a acestuia. Sub diferite forme, conexiunile turismului în economie sunt deseori multiple și greu de evaluat în totalitate. În aceste condiții, cunoașterea implicațiilor de natură economică la nivel macroeconomic a preocupat și continuă să preocupe nu numai mediul academic ci și autoritățile publice sau organizațiile reprezentante ale sectorul privat. Este nevoie de informații coerente care să reflecte situația turismului ca sector de activitate, locul său în cadrul economiei. Aceste informații fundamentează politici sectoriale cât și decizii strategice în domeniu. Finalitatea acestora se va reflecta într-un mai mare respect acordat domeniului

turistic de comunitatea de afaceri, autoritățile centrale și locale și nu în ultimul rând de opinia publică în general.

Turismul se prezintă, ca o activitate complexă, cu o multitudine de fațete, cu o încărcătură economică importantă, poziționat la intersecția mai multor ramuri și sectoare din economie. Datorită acestui fapt există și o varietate mare de puncte de vedere cu privire la conținutul noțiunii de turism și al conceptelor adiacente.

Dezvoltarea turismului necesită o implicare dinamică a întregului sistem economic. Aflat în interdependență cu celelalte sectoare ale economiei naționale, acesta antrenează o cerere specifică de bunuri și servicii prin care contribuie la creșterea producției sectoarelor la care apelează. Oferta turistică trebuie să se adapteze la cererea turistică, necesitând printre altele și dezvoltarea bazei tehnico-materiale. Indirect acest aspect conduce la creșterea producției ramurilor implicate în construirea și echiparea spațiilor destinate cazării și alimentației publice, la modernizarea infrastructurii drumurilor, la realizarea de mijloace de transport, de instalații de agrement etc. „Coroborând fenomenul turistic cu funcțiile asumate de stat în domeniul turismului se poate spune că organizațiile turistice guvernamentale sunt distribuitori de informații exacte, actualizate și relevante pentru potențialii consumatori cât și pentru industria turistică. Pe de altă parte statul acționează și ca un colector de informații cu ajutorul cărora elaborează reglementări legale, politici, strategii etc.”<sup>1</sup>

### **1.1. Interacțiunile turismului cu sistemul economico-social național**

Turismul este văzut în acest secol ca unul dintre domeniile cheie de creștere economică alături de serviciile IT&C, serviciile financiare, media, educație sau transport aerian. De fapt, turismul și călătoriile alături de sectoarele asociate al ospitalității și cateringului, conferințe, expoziții, divertisment și atracțiile turistice sunt cunoscute sub denumirea de “economia experienței”<sup>2</sup>. Lumea în care trăim a devenit deja un “sat global”, iar nevoia de a călători mai mult și pe distanțe mai mari se manifestă ca o necesitate a societății globalizate.

Pentru multe regiuni turismul este văzut ca un mijloc de dezvoltare economică și de ce nu, o alternativă pentru creșterea prosperității economice. Turismul devine în aceste condiții un instrument de dezvoltare regională, stimulând și alte activități conexe (de exemplu construcțiile, comerțul cu amănuntul etc.). Spre deosebire de majoritatea activităților economice, turismul creează oportunități indirecte date de generarea de venituri și locuri de muncă datorită așa-numitului efect multiplicator. Cu toate acestea, turismul nu este diferit față de alte ramuri dacă se are în vedere nevoia de stimulente pentru încurajarea dezvoltării

---

<sup>1</sup> Nedelea Al., Bălan A., *E – Tourism Și Protecția Consumatorilor De Servicii Turistice*, Amfiteatrul Economic, vol. XII, nr.28, 2010, pg. 491.

<sup>2</sup> Middleton Victor T.C., *Marketing in travel and tourism*, Third Edition, Oxford Butterworth Heinemann, 2001, pg.14

produsului și investițiilor pentru sectorul privat. În cel mai simplu mod, beneficiile turismului pentru comunitatea locală se referă la încasări valutare, generarea de venituri și locuri de muncă, diversificarea structurii economice, stimularea activităților antreprenoriale și îmbunătățirea facilităților publice.

Ca orice activitate economică, existența turismului presupune o cerere specifică de bunuri și servicii existente în cadrul unei economii naționale. În întâmpinarea acestei cereri vine o ofertă de bunuri și servicii destinată nevoilor turiștilor. Interdependențele care se manifestă între cererea și oferta turistică își pun amprenta asupra structurii și evoluției economiei. În acest sens, este necesară o abordare din perspectivă macroeconomică, o analiză a turismului în strânsă conexiune cu celelalte componente ale economiei. Activitatea economică a fiecărei țări se concretizează sub forma unei multitudini de fluxuri (operațiuni sau tranzacții) care au loc între unitățile componente ale economiei naționale sau între acestea și străinătate în legătură cu producția, distribuția și consumul de bunuri și/sau servicii.

Agroturismului, de exemplu, care se referă la “șederea, în gospodăria țărănească - pensiune, fermă - și consumarea, de către turiști, de produse agricole în acea pensiune”<sup>3</sup> dezvoltă o legătură strânsă cu *sectorul primar*, care furnizează o parte, din produsele necesare realizării preparatelor culinare.

Ca sector generator de venituri, turismul contribuie într-o proporție semnificativă în economia multor țări. În general, se poate afirma că turismul produce efecte economice benefice pentru economie. Crearea de venituri și locuri de muncă sunt exemplele clasice în acest sens. Aportul său la PIB, angajarea și dezvoltarea zonală sunt bine documentate, spre deosebire de alte segmente din această ramură. Se preconizează că va cunoaște o dezvoltare continuă și în următoarele decenii, ca și consecință a creșterii timpului liber.

Din punct de vedere al caracterului său economico-social, turismul cunoaște la nivel global, transformări profunde, acesta constituindu-se ca un element esențial aparținător societății contemporane. Pentru că turismul prezintă o dimensiune socială, economică și culturală, acesta este strâns legat în evoluția sa de o mare parte a sectoarelor de activitate ale societății, pe care concomitent le influențează în evoluția lor, definindu-și criteriile, caracteristicile, conceptele și factorii în funcție de cele trei dimensiuni. Turismului internațional receptor contribuie la echilibrarea balanței de plăți sau la excedentul acesteia datorită veniturilor în valută atrase.

Turismul reprezintă un posibil „instrument” de creștere economică prin efectele sale benefice și anume:

- generează venituri însemnate pentru economiile țărilor sau regiunilor receptoare și

---

<sup>3</sup> Minciu,R., op cit. pg. 89

- stimulează investițiile necesare finanțării altor sectoare, contribuind astfel, prin efectul său multiplicator, la creșterea și dezvoltarea economică;
- creșterea ofertei de muncă, prin valorificarea patrimoniului cultural și natural;
  - creează oportunități de diversificare a economiilor locale prin capitalizarea veniturilor obținute la nivel local;
  - favorizează apariția și dezvoltarea firmelor locale, transformând areale cu competitivitate economică scăzută în zone atractive pentru investitori;
  - cerere diversificată de bunuri și servicii către alte sectoare economice (construcții, industria alimentară, industria mică și artizanală);
  - poate genera cooperarea între firmele locale, între acestea și firmele care activează în alte sectoare economice, precum și crearea de clustere;
  - poate avea impact și asupra reducerii disparităților în ce privește structura pe diferențe de gen a șomajului, prin utilizarea preponderentă a forței de muncă feminine.

Este evident că beneficiile economice ale turismului sunt imense, dar intensitatea acestor beneficii depinde de mulți factori printre care se regăsesc nivelul de dezvoltare economică, structura economiei, forța instituțională sau politica guvernului în domeniu. După cum s-a menționat, țările cu economii mai slab dezvoltate sunt dezavantajate atât timp cât turismul impune importuri de bunuri și servicii. Aceasta se reflectă în scurgeri economice și slabe legături cu alte sectoare ale economiei, reducându-se astfel beneficiile. Aportul turismului la dezvoltarea economico-socială, intensitatea acțiunilor sale diferă semnificativ de la o țară la alta în funcție de politica adoptată în acest domeniu. În general însă se consideră că industria turismului generează beneficii economice substanțiale atât la nivel global, internațional, cât și la nivel național pentru țara "gazda".

În aceste condiții, un rol covârșitor îl are managementul care poate asigura maximizarea beneficiilor turismului pentru economia locală. De exemplu, deși anumite bunuri pentru turism trebuie importate, unele importuri pot fi evitate printr-o politică adecvată de marketing. De exemplu, dacă țara respectivă dorește să dezvolte un produs, care are "culoare locală", atunci trebuie folosite materiale locale în construcția și operarea hotelurilor și stațiunilor.

Din acest punct de vedere orice dezvoltare de succes a turismului presupune o planificare pe termen lung, strategică a direcțiilor pentru alocarea adecvată a resurselor, minimizarea impacturilor negative și a costurilor și distribuția corectă a beneficiilor și bogăției.

În concluzie, se impune sublinierea că turismul nu trebuie văzut într-o manieră foarte optimistă. Este nevoie să se țină seama și de faptul că este un sector foarte "sensibil" la problemele politice, evenimente, calamități etc. Cu toate acestea, nu sunt puține și opiniile potrivit cărora un punct forte al turismului este relativa stabilitate și rezistență la fluctuațiile



economice. Este dată ca exemplu criza financiară din 1997 din țările Asiei și Pacificului care a afectat multe sectoare economice inclusiv turismul.

Cu toate acestea, turismul s-a dovedit a fi cel mai puțin afectat și a demonstrat o bună capacitate de revenire<sup>4</sup>.

Revenind însă la multitudinea efectelor turismului asupra economiei, în ultima perioadă de timp, s-a constatat o intensificare a preocupărilor în direcția identificării unor mijloace de măsurare a acestora cât mai riguros posibil. Pentru a putea cuantifica efectele totale ale turismului, atât cele directe, rezultate din încasările realizate în urma desfășurării călătoriei, cât și a celor indirecte, produse asupra altor ramuri de activitate s-a impus elaborarea și utilizarea Contului Satelit al Turismului (CST/TSA).

Efectele *directe* ale turismului sunt obținute ca urmare a cheltuielilor efectuate de turist și resimțite de unitățile economice din acesta industrie (cazare, alimentație, agrement) sub forma profitului, a fondurilor bănești pentru plata salariilor angajaților. Ele sunt reprezentate de schimbările apărute în producție asociate efectelor imediate ale schimbărilor din cheltuielile turistice. Cu alte cuvinte, efectele directe ale turismului sunt datorate cheltuielilor turistice care generează venituri pentru întreprinderi și gospodării, locuri de muncă și venituri din impozitare. De exemplu, o creștere a numărului de turiști care înnoptează în hoteluri va duce în mod direct la o creștere a vânzărilor realizate de hoteluri. Vânzările suplimentare și schimbările apărute în plățile hotelului pentru salarii, taxe și furnizori sunt efecte directe ale creșterii cheltuielilor turistice.

Efecte *indirecte*, sunt rezultate în urma tranzacțiilor succesive între firme, ca urmare a cheltuielilor turistice directe, de cumpărare de bunuri și servicii de la furnizori. Reprezintă schimbările apărute în producție care rezultă din diferite runde de recheltuire a încasărilor obținute de unitățile care prestează direct servicii turiștilor în alte ramuri de activitate în amonte (de exemplu în ramurile de activitate care oferă bunuri și servicii hotelurilor). Întreprinderile care, la rândul lor, oferă bunuri și servicii furnizorilor hotelurilor constituie o altă rundă a efectului indirect, făcând legătura, în diverse moduri, între hoteluri și multe alte sectoare economice ale unei țări. Altfel spus, efectele indirecte se referă la rezultatele tranzacțiilor succesive între firme, cauzate de cheltuielile turistice directe; mai precis, de cumpărăturile de bunuri și servicii pe care agenții economici din turism le fac de la furnizorii locali, iar aceștia, la rândul lor, de la producătorii de materii prime, materiale ș.a.m.d.<sup>5</sup>

*Efectele induse* sunt exprimate de influențele creșterii cheltuielilor de consum asupra producției de bunuri și servicii, creștere determinată de sporirea veniturilor individuale, ca

---

<sup>4</sup> WTO, *The Economic Impact of Tourism in the Islands of Asia and Pacific*, (a Report on the WTO International Conference on Tourism and Island Economies), Madrid, Spain, 2002 – citează cartea McManus, Geraldine, *Making the most of mega events*, Management-Auckland. 46(2), martie 1999

<sup>5</sup> Minciu, R., *op. cit.* pg. 304

rezultat al intensificării circulației turistice. Efectele induse sunt constituite din schimbările care apar în activitățile economice ca urmare a cheltuielilor făcute de gospodăriile care își câștigă veniturile direct sau indirect ca rezultat al turismului. De exemplu, angajații din hoteluri, din industriile furnizoare hotelului sprijinite direct sau indirect de turism își cheltuiesc veniturile într-o regiune pentru cazare, masă și transport precum și pentru produsele lor obișnuite. Vânzările, veniturile și locurile de muncă care rezultă ca urmare a cheltuielilor gospodăriilor reprezintă efecte induse.

Prin intermediul efectelor indirecte și induse, schimbările în cheltuielile turistice pot avea teoretic un impact, într-o mai mică sau mai mare măsură, asupra fiecărui sector economic. Magnitudinea efectelor secundare depinde de înclinația întreprinderilor și gospodăriilor dintr-o țară sau regiune de a achiziționa bunuri și servicii de la furnizorii locali. Efectele induse sunt vizibile atunci când un mare angajator dintr-o regiune își încetează activitatea. Industriile auxiliare (efectele indirecte) își pierd întreprinderile care activau și întreaga economie suferă din cauza reducerii veniturilor gospodăriilor dintr-o regiune sau țară.

Se iau în considerare pentru determinarea efectului multiplicator trei elemente ce contribuie la măsurarea impactului economic total al unui volum determinat de cheltuieli turistice:

- Impactul direct - măsoară efectele primei runde de circuit monetar provenit de la un turist (proporția dintre *cheltuielile unui restaurant* pentru procurarea materiilor prime și auxiliare necesare pregătirii preparatelor comandate de turiști și pentru salariile personalului și *cantitatea de monedă cheltuită* de turist în acel restaurant);
- Impactul indirect - măsoară efectele derivate ale rundelor adiționale cauzate de recircularea unității monetare inițiale a turistului (procurarea *bunurilor* de către firmele *din alte sectoare* ce au contribuit la furnizarea materiilor prime restaurantului respectiv, necesare pentru a putea presta serviciile de alimentație solicitate de turist);
- *Impactul indus sau stimulat* - măsoară efectele derivate cauzate de angajații unei firme turistice care cheltuiesc o parte din salariile lor în alte sectoare de afaceri (salariații unui hotel cheltuiesc o parte din veniturile lor pentru procurarea de articole vestimentare, pentru alimente etc.).”

Turismul are un rol important în economie, datorită potențialului pe care îl are de a produce locuri de muncă și ca urmare a acestei situații pe care o generează, el are o importantă contribuție la atragerea excedentului forței de muncă din alte domenii de activitate ducând nemijlocit la diminuarea șomajului. Aceasta, deoarece turismul este o ramură intensivă în muncă, adică depinde într-o măsură mare de efortul uman, în opoziție cu

tehnologizarea și mecanizarea-automatizarea. Crearea de locuri de muncă este indiscutabil unul dintre cele mai importante beneficii ale dezvoltării turismului. Ca regulă generală, capacitatea de a genera locuri de muncă în turism este mult mai mare față de alte sectoare economice. Aceasta este dată de diversitatea activităților economice implicate în realizarea prestației turistice, locurile de muncă de aici presupunând atât calificări cât și necalificări. Prin crearea de locuri de muncă turismul devine implicit un factor de atenuare a șomajului în zonele unde este dezvoltat. Astfel, excedentul de forță de muncă care se află în șomaj poate fi atras spre turism îndeosebi prin programe de reconversie profesională a șomerilor.

*Contribuția totală* a Industriei Turismului și Călătoriilor în oferta de muncă a fost de 435.000 de locuri de muncă în anul 2011 (adică o pondere de 5,1% din totalul forței de muncă). Acest lucru se estimează să crească cu 4,2% în anul 2012 ajungând la 453.500 de locuri de muncă (adică o pondere de 5,3% din totalul forței de muncă). Până în anul 2022, se preconizează ca Industria Turismului și a Călătoriilor va susține 561.000 de locuri de muncă (adică o pondere de 6,6% din totalul angajărilor), cu o creștere de 2,1% pe an în următoarea perioadă.

## **CAPITOLUL 2. OFERTA TURISTICĂ - COMPONENTĂ A PIEȚEI DE TURISM**

Piața turistică se definește ca fiind locul în care se întâlnește și se confruntă cererea turistică, materializată prin consum cu oferta de produse turistice, special amenajată în care cumpărătorii cu vânzătorii de servicii turistice se întâlnesc pentru a-și schimba mărfurile.

Piața turistică prezintă o serie de caracteristici proprii, dependente de specificul activității în domeniu:

- *complexitate*, determinată de faptul că produsul turistic include elemente de o mare eterogenitate, rezultate din activitatea mai multor producători-ofertanți, cu o mare varietate de forme de concretizare, ceea ce accentuează caracterul complex al pieței;
- *caracter fragmentat*, determinat de multitudinea de forme de turism, de subpiețe, rezultate din confruntarea pe piața turistică a variatelor forme și asocieri ale produsului turistic, pe de o parte, și diversitatea nevoilor și dorințelor consumatorilor, pe de altă parte;
- *opacitate*. Pe piața turistică apar mai multe incertitudini decât pe piața bunurilor tangibile, generatoare de riscuri pentru ofertant și cumpărător, determinate de faptul că oferta este "invizibilă", exprimată prin "imagini" create de cumpărător pe baza informațiilor primite și a experiențelor anterioare;

- piața turistică este caracterizată prin apariția *structurilor specifice concurenței imperfecte*, care argumentează necesitatea intervenției administrative a statului. Informarea clienților și a concurenței asupra ofertei este limitată, ceea ce determină reducerea rolului prețului ca reglator al raportului ofertă-cerere și îngreunează libera circulație a capitalului și intrarea neîngrădită în această ramură;
- *elasticitate și dinamism*. Cererea turistică a înregistrat, de-a lungul timpului, o evoluție ascendentă dintre cele mai dinamice, asupra căreia și-au pus amprenta fie în sensul favorizării, fie restricționării o serie de factori: structura economiei, gradul de dezvoltare, gradul de ocupare a forței de muncă, cadrul legislativ, climatul politic etc.;
- *mobilitate*. Pe piața turistică oferta are o poziție dominantă, locul ofertei, producției, coincide cu cel al consumului, dar nu și cu cel de formare a cererii. Oferta turistică nu poate veni în întâmpinarea cererii: cea care se deplasează în vederea finalizării actului de vânzare-cumpărare este cererea. Motivația sporește riscul confruntării dintre cerere și ofertă, deplasarea cererii putând fi perturbată de numeroase cauze;
- *concentrare în timp și spațiu*. Activitatea turistică poate fi mai concentrată ca dimensiune și volum al tranzacțiilor atât de la o perioadă la alta cât și de la o zonă la alta. Această concentrare are implicații asupra mecanismului de funcționare a pieței, în sensul că favorizează apariția unor situații de ofertă fără cerere sau cerere fără ofertă, cu implicații negative asupra utilizării capacităților de producție și rezultatelor economice.

Oferta turistică este formată din cadrul și potențialul natural și antropic, echipamentul de producție a serviciilor turistice, masa de bunuri materiale destinate consumului turistic, forța de muncă specializată în activitățile specifice, infrastructura turistică și condițiile de comercializare.

Oferta mai este definită "valoarea serviciilor și bunurilor finale create de sectorul turistic într-o perioadă determinată, în general, un an" sau "ansamblul atracțiilor care pot motiva vizitarea lor de către turiști" etc.

Conținutul conceptului de oferta turistică a fost analizat de pe poziții diferite, însă, aceste abordări nu reușesc să surprindă oferta turistică în complexitatea sa, aceasta nelimitându-se la potențialul natural și antropic. În sinteză, oferta turistică este formată din:

- *potențialul turistic* (atracții naturale și antropice, situate într-un anumit spațiu geografic, cu o anumită structură, valoare și capacitate, având rol determinant în dezvoltarea turismului);
- *baza materială specifică* - se referă la disponibilitățile de cazare, alimentație, agrement, la infrastructura generală specifică turismului;
- *forța de muncă*, care prin număr, structură, nivel de pregătire, determină valoarea producției;

• *serviciile*, deoarece forma sub care se prezintă, în general, produsele turistice, o reprezintă serviciile; de asemenea, factorii de producție ai turismului (forță de muncă, resurse, capital) sunt incluși în sfera terțiarului.

*Producția turistică* are o sferă de cuprindere mai restrânsă decât oferta turistică și reprezintă ansamblul de servicii care mobilizează forța de muncă, echipamentul de producție și bunurile materiale, care se materializează într-un consum efectiv în cadrul unei ambianțe specifice.

*Relația ofertă turistică - producție turistică* este marcată de următoarele particularități, comparativ cu aceeași relație pe piața bunurilor fizice<sup>6</sup>:

a. producția turistică poate fi cel mult egală cu oferta, în timp ce pe piața bunurilor materiale oferta este cel mult egală cu producția;

b. oferta turistică poate exista și în absența producției, în timp ce producția turistică nu se poate realiza în afara ofertei. Oferta de bunuri materiale nu se poate detașa de existența unei producții;

c. structura ofertei turistice nu corespunde totdeauna cu structura producției, în timp ce structura ofertei de bunuri materiale coincide cu structura producției respective;

d. oferta turistică este fermă, există atâta timp cât există elementele ce o compun, în timp ce producția este condiționată de consum și încetează odată cu încheierea consumului.

România este beneficiara unui areal care dispune de un vast potențial turistic natural și antropocentric având ca și caracteristică un grad de atractivitate, care se află în strânsă legătură cu specificul reliefului, a climei dar și cu istoria poporului nostru. Acest potențial turistic de care dispune țara noastră constituie elementul semnificativ care se află la baza creării ofertei turistice.

Elementele de bază ale potențialului natural, cele care îi conferă calități necesare dezvoltării turismului, sunt reprezentate prin:

- *relieful* variat, cu forme echilibrat distribuite în teritoriu (31% munte, 36% dealuri, 33% câmpii și lunci) și ușor accesibile;
- *climatul* temperat continental-moderat, cu regim termic reconfortant și o valoare terapeutică semnificativă a bioclimatului;
- *arealul turistic montan* - munții ocupă 36% din suprafața țării și concentrează un potențial turistic de excepție care beneficiază de un climat moderat caracterizat prin confort termic, viscole reduse, avalanșe puține și o persistență a stratului de zăpadă de până la 180-200 zile/an, posibilități facile de acces, favorizante pentru practicarea alpinismului, drumeției, a diferitelor forme de schi și a altor sporturi de iarnă. Acestor elemente li se adaugă

---

<sup>6</sup> Cristureanu, C., op.cit.

- existența în zonele montane a numeroase peșteri accesibile pentru practicarea speoturismului, păduri de interes social - recreativ și științific (rezervații naturale și parcuri naționale) care posedă și un valoros fond cinegetic, o rețea de râuri și lacuri naturale/antropice cu un fond piscicol variat care dau posibilitatea practicării diverselor forme de agrement nautic;
- *potențialul balneoturistic* recunoscut prin bogăția și valoarea factorilor de cură precum: ape minerale și termominerale, emanații naturale de gaze terapeutice, nămoluri și lacuri terapeutice, utilizate în profilaxia și terapeutica diverselor maladii ca și pentru întreținere. Calitatea rezervele omologate pentru resurselor hidrominerale situează România între primele din Europa;
  - *potențialul turistic al Deltei Dunării*, prin valențele sale ecologice, peisagistice și faunistice constituie atracții pentru efectuarea de croaziere și expediții într-un peisaj inedit, cu caracter de unicat în Europa;
  - *potențialul turistic al litoralului Mării Negre* cu resurse turistice variate cum sunt: apa de mare, dimensiunile plajei, bioclimatul marin, apele termominerale, apa marină și nămolul terapeutic, lipsa mareelor, ș.a. care oferă litoralului condiții optime pentru a răspunde unui evantai larg de motivații turistice: odihnă și recreere, cură balneară complexă (profilactică, terapeutică), agrement nautic și sportiv etc. În anii '70, litoralul românesc era una dintre destinațiile preferate ale turiștilor din Europa Occidentală și Nordică;
  - *potențialul faunistic și floristic*, bogat în specii de interes științific sau pentru vânătoare și pescuit, caracterizat prin existența unor ecosisteme cu caracter de unicat;
  - *potențialul turistic antropic* această formă de potențial derivă din istoria multimilenară și bogată a poporului român, continuitate de locuire în spațiul carpato-danubiano-pontic, ca și din realizările economice și sociale mai vechi și mai noi ale țării noastre.
  - *potențialul cultural-istoric.*<sup>7</sup>
  - *potențialul tehnico-economic* cuprinde pe de o parte construcții contemporane: amenajările hidroenergetice (baraje, lacuri de acumulare, centrale hidroelectrice) canalele de navigație și ecluzele, drumurile, viaductele, podurile iar pe de alta parte unități economice: complexe industriale, ferme, piețe.
  - *Potențialul socio-demografic.* Așezările umane fie ca este vorba de localități urbane sau rurale pot fi înscrise pe lista motivelor de călătorie cu o importanță în creștere în ultimii ani. Atractivitatea lor este conferita de arhitectura specifica, de valorile de arta și cultura, de evenimentele pe care le găzduiesc. În cazul așezărilor rurale pe lângă elementele deja

---

<sup>7</sup> Institutul Național de Cercetare-Dezvoltare în Turism-INDCT- 2016, publicat pe site-ul [www.mdrl.ro](http://www.mdrl.ro).

menționate se mai adaugă și condițiile naturale propice pentru petrecerea vacanțelor (aer curat, vegetație abundentă).

Potențialul turistic atât cel natural cât și cel antropic este așadar foarte bogat și diversificat ceea ce permite practicarea tuturor formelor de turism. Cu toate acestea lipsa de valorificare a acestora nu poate aduce beneficii suficiente nici operatorilor din turism și nici economiei naționale.

Alături de elementele de atracție, pentru desfășurarea activității turistice sunt necesare, mijloace sau resurse materiale adecvate, care să satisfacă cerințele turiștilor pe durata și cu ocazia realizării voiajelor. Aceste mijloace, cunoscute sub denumirea generică de bază materială, în principal capital tehnic, au o structură diversă (unități de cazare și alimentație, mijloace de transport, instalații de agrement etc.), adaptată specificului nevoilor turiștilor, funcțiilor economice și sociale ale turismului.

Baza materială are un rol important în organizarea și dezvoltarea turismului, fiind o componentă a ofertei turistice; dimensiunile și structura sa, nivelul tehnic al echipamentelor determină nemijlocit accesul și prezența turiștilor într-o anumită zonă, amploarea fluxurilor și gradul de mulțumire a călătorilor; totodată, creșterea și modernizarea dotărilor materiale antrenează o intensificare a circulației turistice.

După anul 2001 industria turismului românesc a cunoscut un trend ascendent ca urmare a intensificării procesului de privatizare (92% dintre facilitățile de cazare care au aparținut statului au fost privatizate). În timpul acestor perioade o mulțime de investiții au fost făcute pentru modernizarea structurilor de cazare. În momentul de față industria hotelieră din România se caracterizează prin faptul că dispune de diferite produse și servicii care se adresează diferitelor segmente ale populației<sup>8</sup>.

*Capacitatea de cazare turistică în funcțiune a României*, exprimată în mii locuri-zile, a suferit o evoluție aproximativ asemănătoare celei exprimată în număr de locuri. Astfel, dacă în anul 1990, acest indicator a înregistrat o valoare de 77.022 mii locuri-zile, în anul 1995 a scăzut la 53.540 mii locuri-zile, în anul 2000 a scăzut la 50.197 mii locuri-zile, aceasta fiind cea mai mică valoare înregistrată din anul 1990; în perioada 2000-2002, indicatorul oscilează în jurul valorii de 50.752 mii locuri-zile, pentru ca în perioada următoare să cunoască un reviriment, ajungând în anul 2008 în jurul valorii de 58.000 mii locuri-zile. De remarcat că în perioada 2013-2016 acest indicator înregistrează creșteri importante respective cu 3,24 % în anul 2014 față de anul 2013, cu 4,42% în anul 2015 față de anul 2014 și cu 7,22% în anul 2016 față de anul 2015.

---

<sup>8</sup> Bordean Ovidiu-Niculae, Borza Anca, Glaser-Segura Daniel, *A Comparative Approach Of The Generic Strategies Within The Hotel Industry: Romania Vs. Usa*, Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society, Vol. 6, No. 4, 2011, pag. 501-514.

## *Tendențe și perspective privind fluxurile turistice*

Ultimii ani au fost o provocare pentru Industria Turismului. Astfel, începând cu vara anului 2008, cererea din turism s-a diminuat ca urmare a crizei economice internaționale precum și a preocupărilor legate de terorism care au ridicat numeroase provocări pentru această industrie. Totuși, în ciuda acestor dificultăți, această industrie rămâne una decisivă pentru economia mondială, având o pondere semnificativă în produsul intern brut la nivel mondial dar și în gradul de ocupare a forței de muncă, oferind totodată o oportunitate importantă pentru țările în curs de dezvoltare să deplaseze lanțul valoric spre producerea de valoare adăugată mai mare din servicii.

### **CAPITOLUL 3. DEZVOLTAREA OFERTEI TURISTICE ROMÂNEȘTI – STADIU ESENȚIAL PENTRU INTEGRAREA TURISMULUI ÎN TENDINȚELE EUROPENE**

Aderarea României la Uniunea Europeană la 1 ianuarie 2007 prezintă o deosebită importanță pentru sectorul turistic. Pe toate planurile aderarea implică beneficii, oportunități dar și riscuri și costuri. Turismul românesc pentru a se putea dezvolta trebuie să se adapteze acestor noi realități. Aderarea României la Uniunea Europeană implică mutații esențiale atât în managementul întreprinderilor turistice cât și la nivelul instituțiilor implicate în acest sector economic. Esența acestor transformări constă în eficientizarea activității, fiind necesar un nou model de organizare, conducere și control, bazat pe principii și mecanisme manageriale moderne, adaptate noilor realități economice și în concordanță cu standardele UE.

Exista o serie de implicații ale aderării la Uniunea Europeană care vizează direct turismul din România<sup>9</sup>:

1. *Creșterea numărul de turiști străini, proveniți din Uniunea Europeană, care vizitează România.* Cu toate acestea creșterea este puțin probabil să fie spectaculoasă și trebuie văzută pe de o parte în cadrul tendinței generale de ascensiune a turismului pe plan european, iar pe de alta parte în contextul mediatizării României în statele membre și creșterii interesului pentru o țară nou intrată în Uniune. Trebuie de asemenea să ținem cont că în anul 2004 a avut loc deja o mare extindere cu 10 noi state membre, multe dintre acestea veritabilele destinații turistice - Cipru, Malta, Cehia, Ungaria sau Polonia. Mai mult populația din vechile state membre preferă încă „destinații deja tradiționale”: Spania, Italia,

---

<sup>9</sup> Institutul Național de Cercetare - Dezvoltare în Turism (INCDT) *Studiu privind fundamentarea strategiei de dezvoltare a turismului în România după aderarea la Uniunea Europeană*, pg.85



Franța care rămân principalele destinații de vacanță ale europenilor. Fluxurile turistice spre aceste țări nu se pot schimba brusc, ele fiind rezultatul unor dezvoltări pe termen lung.

2. *Creșterea competiției atât la nivel de destinație cât și la nivelul operatorilor din turism.* Ca destinație de vacanță România va intra în competiție cu statele nou intrate în Uniunea Europeană în anul 2004. Operatorii de turism de pe piața românească vor concura cu orice întreprindere de turism similară de pe Piața Unică Europeană.

3. *Calitatea produsului turistic va deveni un factor decisiv* pentru a răspunde cel mai bine nevoilor turiștilor și pentru a face față concurenței. De aceea România trebuie să îmbunătățească calitatea produselor și serviciilor turistice oferite. Acest lucru este posibil în primul rând prin investiții în baza materială specifică, infrastructura și în al doilea rând prin facilitarea formării și dezvoltării profesionale a resursei umane implicate direct în turism.

4. *Protecția mediului și dezvoltarea durabilă vor condiționa dezvoltarea turismului.* Aceasta este un imperativ în jurul căruia va gravita orice nouă amenajare turistică, precum și facilitățile existente.

5. *Un accent mai mare pus pe dezvoltarea turismului la nivel regional* în contextul tendinței de descentralizare/regionalizare a competențelor din domeniul turismului ca activitate economică.

6. *Intensificarea cooperării între diferiții operatori din turism la nivelul unei destinații turistice* ca rezultat al creării parteneriatelor public-private necesare pentru accesul la finanțările europene cât și pentru a oferi o mai bună competitivitate a destinației.

7. *Accesul la finanțările oferite de Uniunea Europeană va facilita în continuare dezvoltarea turismului și a infrastructurii în zonele cu potențial turistic din România.* Desigur că aceasta depinde în foarte mare măsură de capacitatea României de „a întocmi proiecte” bune de turism, în acest sens un rol important îl au resursele umane.

Obiectivul general al planului sectorial de cercetare-dezvoltare în domeniile dezvoltării teritoriale, construcțiilor și turismului este de a permite fundamentarea științifică a dezvoltării politicilor din aria de responsabilitate a ministerului prin finanțarea unor proiecte de cercetare-dezvoltare cu caracter aplicativ, focalizate către următoarele obiective specifice<sup>10</sup>:

- dezvoltarea echilibrată și durabilă a teritoriului național, în vederea întăririi coeziunii teritoriale în context european;
- dezvoltarea unui sistem urban policentric și echilibrat și întărirea parteneriatului dintre spațiul urban și rural;
- dezvoltarea și prezervarea naturii și patrimoniului cultural printr-o gestionare prudentă;

---

<sup>10</sup> Ordinul 1675 din 11 septembrie 2012, Publicat în Monitorul Oficial 679 din 1 octombrie 2012

- păstrarea și dezvoltarea identității regionale, precum și menținerea diversității naturale și culturale a regiunilor și orașelor;
- dezvoltarea policentrică echilibrată și durabilă a așezărilor umane și în context regional;
- creșterea calității locuirii în cadrul așezărilor umane, conform conceptului dezvoltării durabile;
- dezvoltarea și diversificarea infrastructurii și serviciilor turistice;
- îmbunătățirea imaginii externe și interne a destinațiilor turistice;
- creșterea ocupării forței de muncă, creșterea gradului de colectare a veniturilor către bugetul de stat prin măsuri fiscale coerente;
- dezvoltarea de tehnici și instrumente avansate pentru planificarea spațială a teritoriului la nivel național, urban și rural, incluzând folosirea sistemelor informaționale geografice și crearea bazelor de date spațiale;
- susținerea și fundamentarea politicii locuirii și a programelor naționale, analizarea principalelor modificări ale modelelor de locuire în mediul urban și în mediul rural;
- dezvoltarea unei locuiri durabile și a instrumentelor funcționale de management a programelor naționale în domeniul locuirii și a gestiunii imobiliare;
- dezvoltarea urbană durabilă, ținând cont de nevoia atingerii unor cote ridicate de calitate a vieții în condițiile respectării trăsăturilor identitare ale orașelor de toate tipurile, a utilizării eficiente a resurselor generale și particulare, a sporirii potențialului competitiv.

Stabilirea obiectivelor care să asigure dezvoltarea turismului românesc este una din principalele etape ale procesului de elaborare a strategiei, obiectivele putând fi înțelese ca esență a strategiei.

O condiția esențială ca avantajul competitiv să fie viabil o reprezintă durabilitatea acestuia, altfel spus capacitatea susținerii pe o perioadă îndelungată a sa. Dacă această condiție nu este îndeplinită nu se putem vorbi despre un avantaj competitiv de tip strategic, ci de unul temporar, bazat pe o situație conjunctură favorabilă sau pe valorificarea unei oportunități de moment.

## **CAPITOLUL 4. NOI PERSPECTIVE DE DEZVOLTARE A OFERTEI TURISTICE ROMÂNEȘTI**

În vederea formulării variantelor strategice se va realiza prezentarea atât a punctelor forte cât și a punctelor slabe, precum și analiza resurselor proprii regiunii și împrejurărilor

externe care pot afecta favorabil și nefavorabil realizarea obiectivelor stabilite. Ca metodă utilizată frecvent, analiza SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), respectiv analiza punctelor tari, a punctelor slabe, a oportunităților și a riscurilor sau amenințărilor unei organizații, se bazează pe șase niveluri de analiză: juridică, tehnică, comercială, a managementului, a resurselor umane și financiară.

Evoluția turismului românesc trebuie ghidată printr-o strategie națională corespunzătoare care să facă din România o destinație turistică internațională atractivă. Pentru a putea înțelege măsurile ce trebuie luate în viitor pentru redresarea turismului din România se impune, printre alte demersuri, analiza situației actuale și creionarea caracteristicilor pozitive și negative ce caracterizează piața turistică internă. În urma analizei se poate acționa în vederea accentuării punctelor tari, corijării și diminuării punctelor slabe, înlăturării amenințărilor și valorificării oportunităților printr-o planificare strategică riguroasă.

### **Puncte forte**

- așezarea geografică favorabilă, la intersecția marilor culoare de transport euro-asiatice, deschiderea la Marea Neagră;
- existența culturii turistice și posibilitatea dezvoltării tuturor formelor de turism datorită diversității potențialului turistic armonios repartizat;
- prezența pe piața turistică din România a unor lanțuri hoteliere de renume mondial (Mariott, Hilton, HolidayInn, Best Western) care reprezintă o garanție a calității serviciilor oferite turiștilor;
- rețele de telecomunicații bine dezvoltate;
- programe naționale de dezvoltare a turismului ("Schi în Carpați", "Domeniul schiabil Predeal–Azuga", "Drumul vinului") și programe sociale ("Vacanța la țară", "Litoralul pentru toți") inițiate de autoritatea națională pentru turism.
- numeroase zone rurale cu potențial real favorabil pentru dezvoltarea antreprenoriatului
- diversitatea resurselor naturale și culturale pentru start-up-uri
- o bună bază de turism și o creștere a cererii pentru produsele turistice tradiționale
- siguranță și securitate la nivelul întregii țări (rată scăzută a criminalității)
- existența unor programe la nivel guvernamental și european care oferă cadru și resurse pentru promovarea unor regiune cu potențial agroturistic
- deținerea de brevete și/sau tehnologii ce dau întreprinderilor turistice un caracter competitiv
- Creșterea fidelizării turiștilor față de unele produse/serviciile oferite

### **Puncte slabe**

- Grad de creștere mic pentru numărul locurilor de cazare în structurile de primire turistică;

- indicele mediu de utilizare a capacității de cazare în funcțiune constant scăzut, situat în jurul valorii de 34,5%;
- baza materială specifică turismului insuficient dezvoltată și nemodernizată (în unele zone există o pondere mare a structurilor de cazare vechi);
- deficiențe în atragerea forței de muncă specializate în turism;
- existent unei infrastructuri neadecvate, uzată fizic sau moral;
- lipsa cooperării între agenții economici care operează în turism;
- nivelul calitativ și gradul redus de diversificare a serviciilor turistice (accentul este pus pe cazare și alimentație);
- contribuția redusă a sectorului turistic în formarea PIB (sub 3%);
- ponderea foarte redusă a investițiilor din turism în totalul investițiilor din economie sub 2%;
- informarea și promovarea turistică (în special pe internet) insuficientă;
- caracterul sezonier al pieței turistice montane și de litoral;
- strategii necorespunzătoare în domeniul costurilor comparativ cu calitatea produselor oferite;
- abateri semnificative ale competitivității și calității serviciilor turistice, consecințele acestei politici manifestându-se, azi, prin schimbarea preferințelor turiștilor spre destinații turistice în afara granițelor;
- mediul de afaceri neprietenos investitorilor străini;
- lipsa unei politici manageriale performante la toate nivelurile;
- instabilitatea cadrului instituțional guvernamental cu rol și atribuții în elaborarea politicii și strategiei în turism.
- Lipsa unei culturi antreprenoriale
- Infrastructura antreprenorială deficitară
- lacunele de finanțare pentru întreprinderile noi și cele aflate la începutul ciclului lor de viață
- nivel ridicat al taxelor
- obstacole administrative
- lipsa de promovare și stimulare a investițiilor
- nivelul scăzut al investițiilor în resursa umană, lipsa de educație antreprenorială în zonele rurale
- lipsa de colaborare între părțile interesate din cadrul industriei turismului dar și între industrii
- lipsa unei identități turistice comune

## **Oportunități**

- creșterea economică

- creșterea numărului de investitori
- constituirea de clustere care să susțină și să promoveze turismul împreună cu alte industrii dintr-o anumită zonă
- forță de muncă calificată
- crearea, consolidarea și/sau îmbunătățirea identității locale
- valorificarea oportunității de piață de nișă
- dezvoltarea inovației
- creștere a numărului de întreprinderi turistice locale
- dezvoltarea antreprenoriatului feminin
- consolidarea culturii locale și a identității prin promovarea produselor/serviciilor locale
- păstrarea populației la nivel local prin programe de formare și oportunități profesionale.
- îmbunătățirea calității vieții
- creșterea gradului de conștientizare a valorii patrimoniului și nevoia de protecție a acestuia
- nivel educațional îmbunătățit, respectiv cunoștințe despre gestionarea afacerilor
- protecția și conservarea patrimoniului cultural rural/natural
- reducerea utilizării resurselor, reducerea la minimum a deșeurilor, protejarea mediului și conservarea biodiversității
- promovarea dezvoltării durabile a produselor turistice și conexe domeniilor de afaceri
- gestionarea durabilă a terenurilor
- reducerea impacturilor asupra mediului datorită caracterului artizanal al antreprenorilor de turism rural
- ateliere artizanale interactive; mici ateliere industriale ce lucrează la comanda turistului: sticlărie, ceramică, gravură în metal, gablonzuri
- acordarea de facilități fiscale pentru investițiile noi, în funcție de mărimea investiției în cadrul întreprinderilor turistice
- dezvoltarea turismului prin atragerea de fonduri structurale de la Uniunea Europeană, care să permită susținerea și finanțarea de proiecte în acest domeniu
- libertatea de circulație a persoanelor, serviciilor, bunurilor, capitalurilor;
- moneda unică euro, care a adus și va aduce mari beneficii turismului prin simplitate (turistul va avea cu el o singură monedă), transparența (turistul va fi familiarizat cu puterea de cumpărare a monedei) și economisire de timp și comisioane
- recunoaștere pe piața turistică internă și internațională ca urmare a aderării României la Uniunea Europeană; astfel se estimează că numărul de turiști străini din UE care vor

vizita România va crește dar nu spectaculos; această creștere înscriindu-se mai degrabă în tendința generală manifestată pe plan european în turism;

- elaborarea și implementarea strategiei de dezvoltare a turismului de către ANT; (câteva priorități ale strategiei: crearea și promovarea brandului turistic național, dezvoltarea unei rețele naționale de centre de Informare și Promovare Turistică);
- proiecte în derulare-suport pentru activitatea turistică viitoare: autostrăzi, modernizare transport feroviar, terminal pentru transport maritim pentru turiști etc.;
- atragerea de investitori, în special străini, cu aport de management. Concesionarea terenului în condiții avantajoase către investitori, inclusiv pentru amenajarea de stațiuni noi.
- acordarea de facilități fiscale pentru investițiile noi, în funcție de mărimea investiției în cadrul întreprinderilor turistice;
- diversificarea tarifelor pentru turiști în funcție de confort și sezon pentru a promova turismul pentru tineri, pentru turiștii cu venituri reduse, pentru școlari;
- atracțiile turistice prin diversificarea turismului cu pachete până la personalizare și luarea în considerare a întregului potențial național;
- muzee interactive; ateliere artizanale interactive; mici ateliere industriale ce lucrează la comanda turistului: sticlărie, ceramică, gravură în metal, gablonzuri.

### **Amenințări**

- Migrația populației rurale către zonele urbane adiacente
- Declinul industriei agricole
- Lipsa susținerii din partea statului prin măsuri legislative și financiare
- imigrația din alte părți ale lumii ce poate afecta pe termen lung cultura reală a unor zone
- scăderea nivelului de trai
- crize economice, politice atât pe plan național cât și internațional
- instabilitatea cadrului instituțional guvernamental cu rol și atribuții în elaborarea politicii și strategiei în turism
- degradarea mediului natural, prin diferite tipuri de poluare
- concurența stațiunilor din Bulgaria, Turcia, Grecia;
- migrarea forței de muncă, din turism, cu înaltă calificare către Uniunea Europeană, în special, datorită salariilor foarte mici, plătite în România, comparativ cu oferta externă;
- intrarea în competiție ca destinație de vacanță cu statele nou intrate în Uniunea Europeană; astfel calitatea produselor/serviciilor oferite va deveni un factor decisiv în alegerea unei destinații sau a unui operator de către turist;
- mediu neatractiv pentru investitorii străini datorită politicii fiscale a statului;

- migrarea turiștilor români. Ieșirea din fluxurile europene de turism;
- adâncirea efectelor crizei economico-financiare pe plan național și internațional;
- schimbări ale preferințelor, nevoilor, gusturilor turiștilor;
- intrarea unor noi competitori pe piața turistică;
- presiunea crescândă a concurenței;
- vulnerabilitate la fluctuațiile mediului de afaceri;
- productivitatea muncii în cadrul activității de turism este puternic influențată de factori cum ar fi:
  - gradul de atractivitate turistică a zonei turistice
  - mărimea și intensitatea fluxurilor turistice
  - condițiile climatice
  - factori conjuncturali
- firmele care se regăsesc în stațiuni cu atractivitate scăzută vor înregistra performanțe mai reduse și vor trebui să ducă o politică de investiții agresivă;
- extinderea unor virusuri, care pot avea efecte devastatoare
- actele teroriste, războaiele regionale precum și alt gen de situații de criză;

Se poate observa că turismul românesc, dispune de un valoros și diversificat potențial natural, care are însă de suferit, în anumite zone, de pe urma poluării, a slabei implementări a legislației de mediu. De asemenea existența unui patrimoniu cultural bogat este umbră de starea de degradare a numeroase clădiri și monumente istorice. Implicarea insuficientă a statului în dezvoltarea și promovarea obiectivelor culturale, lipsa susținerii față de tradițiile locale și folclor sunt alte câteva neajunsuri. În condițiile în care turismul presupune în primă instanță deplasarea persoanelor din zona de reședință către zona în care vor beneficia de servicii turistice, un rol esențial îl constituie infrastructura, în special cea de transport și comunicații. Din acest punct de vedere România se confruntă cu numeroase probleme legate de calitatea slabă a drumurilor, lipsa autostrăzilor, a șoselelor de centură din jurul unor localități, accesul limitat pentru persoanele cu dizabilități la numeroase hoteluri și puncte de atracție turistică etc.

### ***Studiu privind cadrul actual al ofertei turistice din România***

În ansamblul elementelor care determină dezvoltarea economiei românești se poate considera ca fiind de maximă importanță și industria turismul. Astfel, prin elaborarea și aplicarea de către companiile din acest domeniu a unor strategii care să țină cont pe de o parte de particularitățile, restricțiile și oportunitățile mediului socio-economic, dar și de posibilitățile lor de acțiune strategică, iar pe de altă parte de transformările ce domină mediul

socio-economic și de previziunile evoluției economiei interne și internaționale, se pot identifica o serie de elemente ce pot duce la performanțe în industria turismului.

Pentru a avea o imagine cât mai completă și complexă asupra desfășurării proceselor care au loc la nivelul unităților ce acționează în domeniul turismului și contribuie la formarea ofertei turistice românești s-a considerat oportună efectuarea unui studiu care a avut următoarele obiective:

- identificarea atitudinii managerilor unităților turistice față de noua conjunctură economică.
- noile perspective atât referitor la marile lanțuri hoteliere dar și a structurilor medii și mici, hoteluri, pensiuni, etc.
- identificarea modului în care se reflectă politicile sectorului turistic în politica stațiunilor turistice românești.
- identificarea posibilelor căi de îmbunătățire a activității stațiunilor turistice și implicit a creșterii performanței globale în sectorul turistic românesc.
- orientarea unităților de turism către client - măsura în care firma își îndreaptă activitatea către identificarea dorințelor clienților și îndeplinirea acestora, precum și soluționarea nemulțurilor lor;
- alocarea resurselor pentru inovare - măsura în care în unităților de turism există preocupare pentru activitatea de inovare, sunt alocate resurse în acest sens, dacă resursele sunt suficiente, există oameni cu pregătire profesională în acest sens.
- formularea strategiei - măsura în care strategia unităților de turism a fost formulată în așa fel încât să poată fi înțeleasă de toți angajații, exprimarea unor obiective clare și precise, cunoașterea acestora de către angajați.
- deținerea unui avantaj competitiv - măsura în care produsele și serviciile oferite de unităților de turism se diferențiază de cele ale unităților concurente, precum și măsura în care firma oferă produse și servicii de aceeași calitate cu cele ale concurenței, dar la un preț avantajos.
- importanța acordată protecției mediului înconjurător - măsura în care unităților de turism a sprijinit sau s-a implicat în ultimii 5 ani cel puțin o acțiune de promovare a protecției mediului.

Eșantionul este compus din 102 respondenți (Anexa 2), manageri de complex turistic din zona Dobrogea – județele: Constanța – Tulcea.

Ancheta a constat în distribuirea unui chestionar, în perioada aprilie – iunie 2016, în mod direct, prin fax sau prin e-mail, selecția unităților turistice fiind determinată, atât de



existența în cadrul acestora a instrumentelor necesare comunicării—linie telefonică, internet cât și de prezența acestor organizații în paginile unor publicații de afaceri cu specific turistic.

În cadrul acestei cercetări s-a optat pentru o abordare mai complexă, respectiv probleme legate de procesele care au loc la nivelul sistemului turistic, rolul turistului în politica stațiilor/unităților turistice, aprecierea contextului concurențial, rolul proceselor de informare-comunicare în relația ofertant turistic- turist, etc.

Selectarea unităților turistice la formarea eșantionului supus cercetării s-a efectuat ținând cont de scopul urmărit și metoda de cercetare deductivă pentru care s-a optat. Astfel, în structura eșantionului au fost cuprinse unități turistice de mărimi și clase diferite.

De asemenea, în structura eșantionului (secțiunea C) au fost cuprinse unități turistice cu tradiție pe piața românească dar și unități tip pensiune nou apărute în oferta turistică românească. Astfel, din structura eșantionului 3% din unitățile turistice s-au înființat în ultimii 5 ani, 20% din unitățile turistice investigate își desfoară activitatea de mai puțin de 10 ani, 17% există de mai puțin de 15 ani iar marea majoritate a celor chestionați (60%) există pe piață de peste 15 ani. Marea majoritate a unităților cuprinse în eșantionul de cercetare au capital autohton (93%), cu capital mixt 2% și doar 1% cu capital străin.

Chestionarul (Anexa 1) lansat pentru stabilirea cadrului ofertei turistice românești cuprinde 28 de întrebări structurate în 3 secțiuni: *secțiunea A* (11 întrebări) – destinată identificării unor aspecte generale legate de politica unității turistice față de clienți, mediu, concurență, promovare, diversificare, *secțiunea B* (12 întrebări) – cuprinde o serie de aspecte formulate sub formă de afirmații asupra cărora respondentul își poate exprima acordul sau dezacordul și *secțiunea C* (5 întrebări) este secțiunea ce permite identificarea profilului firmei incluse în eșantionul supus cercetării.

La nivel turismului din zona Dobrogea se impune necesitatea abordării unor direcții strategice care pot opera atât proactiv cât și reactiv în vederea susținerii economice a întregului sector turistic românesc, respectiv:

- Oferirea de informații publice de încredere și în timp util cu privire la accesul la diverse locații turistice;
- Folosirea personalului cu competențe în domeniul serviciilor și turismului;
- Activarea unor aparate de reglementare a prețurilor la medicamente și de monitorizare a pieței;
- Consolidarea performanțelor firmelor care activează în domeniul turismului cu accent pe managementul riscului;
- Promovarea creșterii angajamentului față de durabilitatea mediului și utilizarea biodiversității;

- Adecvarea ofertei turistice la cererea turiștilor atât din țară cât și din străinătate;
- Dezvoltarea de programe speciale de acces la oferta turistică;
- Implementarea conceptului de design de rețea de servicii turistice;
- Promovarea utilizării raționale a resurselor turistice din zonele și ariile protejate;
- Creșterea progresivă a accesării de fonduri în turism pentru a atinge nivelul european mediu de finanțare în orizontul de timp 2014-2020.

### ***Analiza impactului factorilor non-financiari asupra performenței unităților turistice***

Secțiunea B a chestionarului cuprinde 12 itemi prin care s-a urmărit și identificarea impactului factorilor de natură non-financiară asupra performanței economice la nivelul unităților turistice, respectiv măsurarea influențelor exercitate asupra rezultatelor activității acestora, precum și măsura în care acești factori conduc la o performanță economică superioară. În contextul acestei provocări au fost formulate, urmând a fi validate sau nu, o serie de ipoteze, după cum urmează:

*H1: Există o corelație pozitivă între satisfacția clienților unităților din turism și performanța economică a acestora.*

*H2: Există o corelație pozitivă între nivelul de concurență dintre unitățile din turism și performanța economică a acestora.*

*H3: Există o corelație pozitivă între inovare-diversificare din cadrul unităților din turism și performanța economică a acestora.*

*H4: Există o corelație pozitivă între formularea strategiei în cadrul unităților din turism și performanța economică a acestora.*

*H5: Există o corelație pozitivă între responsabilitatea față de mediul înconjurător a unităților din turism și performanța economică a acestora.*

Pentru a valida ipotezele formulate, vor fi efectuate o serie de teste statistice. În cazul validării tuturor ipotezelor formulate, respectiv H1-H5, vom considera că atât factorii enunțați, cât și performanța non-financiară în ansamblul său, au o influență semnificativă asupra performanței exprimată în termeni financiari, astfel că o îmbunătățire a oricărui factor considerat va conduce la o performanță non-financiară superioară, și în final la rezultate financiare superioare. Ca urmare, în cazul validării tuturor ipotezelor formulate, viitorul model de evaluare a performanțelor unităților de turism va putea prelua toate cele cinci variabile definite în cadrul acestei cercetări ca variabile determinante ale performanței.

În cazul confirmării ipotezei H1, dar respingerii uneia sau mai multor ipoteze H2- H5, influența variabilei sau variabilelor aferente respectivelor ipoteze va fi considerată

nesemnificativă, astfel că vor fi excluse din modelul propus. Ca urmare, modelul propus va lua în considerare doar variabilele confirmate ca fiind semnificative în urma testării ipotezelor.

În cazul respingerii ipotezei H1, respectiv dacă rezultatele vor indica faptul că performanța non-financiară a unităților turistice nu are un impact semnificativ asupra performanței economice a acestora, vom încerca să identificăm potențialele cauze ale manifestării acestui fenomen, precum și să identificăm alți factori determinanți ai performanței economice, în funcție de concluziile extrase în urma testării celorlalte ipoteze formulate.

În urma colectării prin intermediul chestionarului a datelor, un număr de 102 chestionare au fost complete și valide, restul conținând răspunsuri incomplete fiind eliminate. Acestea au permis evaluarea percepțiilor respondenților cu privire la cele cinci elemente analizate: ***satisfacția clienților, concurența în turism, inovare - diversificare, strategia și responsabilitatea față de mediul înconjurător.***

Procesul de inovare-diversificare reprezintă un atu al firmelor din turism în fața competitorilor de pe piață, fapt demonstrat în cadrul cercetării efectuate prin obținerea unui coeficient de corelație moderat între variabilele inovare-diversificare și concurență - 0,348.

Manifestarea unei concurențe crescute pe piața serviciilor turistice obligă firmele să își îmbunătățească oferta existentă, să inoveze și să obțină un avantaj competitiv pe piață. De aceea, măsura în care serviciile oferite de firmă se diferențiază de cele ale firmelor concurențiale, precum și măsura în care serviciile oferite sunt de aceeași calitate cu cele ale concurenței, dar au un preț avantajos, reprezintă un factor cheie pentru obținerea supremației în fața concurenților. Concluzionăm că *pe măsură ce concurența la nivelul ofertei turistice din regiunea de Sud-Est a României este mai strânsă, crește gradul de inovare din acest sector.*

Variabila responsabilitatea întreprinderii față de mediul înconjurător se află în interdependență și cu variabila satisfacția clienților, așa cum reiese din tabelul 4.3.8. - coeficientul de corelație are valoarea 0,378, indicând o legătură de intensitate medie între cele două. Și în acest caz, importanța acordată mediului înconjurător este privită ca un factor determinant al satisfacției clienților, astfel că, în cadrul studiului efectuat, *identificăm tendința de creștere a gradului de satisfacție a clienților pe măsura accentuării responsabilității firmelor față de mediul înconjurător.* De remarcat este faptul că, în cazul manifestării unei responsabilități crescute față de mediul ambiant, factorul uman este cel care resimte o ameliorare a gradului de satisfacție, indiferent că este reprezentat de angajați sau clienți. Cu siguranță, responsabilitatea atrage după sine responsabilitate, în sensul că atât angajații, cât și clienții, devin în acest mod conștienți de importanța protejării resurselor naturale.

O altă dependență identificată în cadrul cercetării este cea dintre variabilele strategie și concurență. Între aceste două variabile există o legătură de intensitate medie, coeficientul de corelație obținut având valoarea 0,383. Strategia, cea care definește obiectivele urmărite de firmă și mijloacele pe care le utilizează în acest sens, este în fapt responsabilă pentru succesul pe piață al firmei, astfel că prin intermediul strategiei se trasează direcțiile de acțiune ale firmei, în concordanță cu posibilitățile de pe piață. Ca atare, identificarea unor eventuale șanse de reușită pe piață se datorează în principal strategiei formulate, iar concurența existentă pe piață este un factor decisiv în stabilirea obiectivelor urmărite. Concluzionăm că cercetarea efectuată permite aprecierea conform *căreia pe măsura intensificării concurenței pe piața turistică din regiunea Dobrogei, strategia formulată de firmă se îmbunătățește semnificativ.*

### ***Diversificarea - o nouă perspectivă a dezvoltării ofertei turistice***

Diversificarea poate fi o opțiune strategică oportună atunci când: produsele și piețele actuale nu mai înregistrează rezultatele financiare dorite; întreprinderea a utilizat competențele și resursele de care dispune sub nivelul optim; întreprinderea dorește să-și diversifice domeniul de activitate la mai mult decât un produs sau un segment de piață; întreprinderea dorește să utilizeze cu mai multă eficiență sistemul de distribuție existent diminuând costurile fixe și având ca rezultat creșterea veniturilor; întreprinderea încearcă și dorește să își dilueze riscurile.

În turism se poate opta pentru una din următoarele variante de diversificare: diversificarea (integrarea) pe verticală, diversificarea (integrarea) pe orizontală, diversificarea concentrică sau integrarea sub forma conglomeratului turistic.

*Strategia diversificării concentrice* se întâlnește atunci când produsele sau piețele noi au trăsături comune cu cele existente iar această asemănare poate determina reducerea riscurilor aferente diversificării. Prin diversificarea concentrică se poate realiza dezvoltarea în sectoare de industrie similare, în amonte sau în aval, în lanțul de distribuție existent al întreprinderii.

*Prin strategia de diversificare conglomerată* se poate realiza dezvoltarea unor zone și produse de piață complet noi. În cazul diversificării conglomerate în comparație cu diversificarea concentrică se constată existența unui risc mai mare ca urmare a realizării de produse noi pentru piețe cu care întreprinderea nu este familiarizată. Această opțiune strategică este adoptată atunci când întreprinderea are restricții serioase privind potențialul de creștere pe piețele existente sau când aceasta percepe oportunități semnificative de dezvoltare în noi zone de piață.

*Strategia diversificării orizontale* constă în dezvoltarea de noi produse și servicii, pentru care se utilizează tehnologii diferite de cele ale produselor actuale și care sunt destinate aceluiași segmente de clientelă. De exemplu, pe plan internațional sunt cunoscute companii aeriene care se asociază cu firme furnizoare de servicii (de alimentație, aeroportuare etc.) în scopul diversificării produselor turistice oferite pieței. Marriott și-a dezvoltat un sistem de distribuție pentru aprovizionarea restaurantelor denumit Marriott Distribution System și a deschis șase centre de distribuție care servesc hotelurile Marriott dintr-o anumită regiune. În acest fel restaurantele sunt aprovizionate la timp, cu cele mai proaspete materii prime, iar clienții sunt pe deplin satisfăcuți. Sintetizând, diversificarea orizontală implică situația când o întreprindere pătrunde pe o piață complementară sau pe o piață în competiție, când lucrează cu un alt operator pentru realizarea unor obiective comune sau când preia un alt operator.

*Strategia diversificării verticale* reprezintă alternativa care conduce întreprinderea spre realizarea de produse și servicii noi, care nu au legătură cu produsele și serviciile actuale, nici din punct de vedere tehnologic, nici din cel al segmentelor de piață. De exemplu, o întreprindere balneară și de turism oferă clienței sale atât servicii pur turistice (excursii, agrement etc.), servicii de restaurant, servicii de transport, cât și diverse tratamente medicale.

Diversificarea serviciilor turistice are în vedere satisfacerea cerințelor cât mai multor segmente de turiști, prin oferirea unor varietăți de prețuri, de forme de turism și de activități.<sup>11</sup>

O prima posibilitate de diversificare a serviciilor turistice în cazul unei *agenții de turism*, ar fi ca aceasta să vândă vacanțe turistice la prețuri diferite în funcție de potențialul economic al consumatorului. Astfel, se poate opta pentru următoarele trei soluții: prețuri ridicate pentru clientela de lux cu venituri disponibile mari și care solicită produse turistice sofisticate dificil de satisfăcut, prețuri medii pentru clienții care fac parte din clasa de mijloc, fiind mai ușor de satisfăcut și prețuri scăzute pentru turismul de masă, de care să beneficieze clienții cu venituri modeste care pot cumpăra și produse turistice mai puțin elaborate.

Diversificarea ofertei turistice prin includerea de noi de produse turistice, activități și forme de turism este necesară din mai multe motive:

- Se poate observa că la nivelul populației se manifestă tot mai mult nevoia de a călători, de a cunoaște noi locuri, obiceiuri, de întoarcere la tradiții, de relaxare, etc.
- Creșterea nivelului de trai, a priorităților în alocarea veniturilor, respectiv achiziția de produse turistice.

---

<sup>11</sup>Marin-Pantelescu A., *Diversifying tourists services and personalizing them with the help of travel agencies*, The 2007 International Conference on Tourism, Academia de Studii Economice, Facultatea de Comerț, Catedra de Turism-Servicii, ISBN: 978-973-594-991-4, pag. 87-97

- Îmbunătățirea continuă a calității ofertei turistice prin efortul integrat al tuturor celor implicați în această industrie: hotelieri, administratori de unități de alimentație publică, transportatori, tour-operatori, animatori, etc.

Promovarea în cadrul ofertei turistice a noilor forme de turism presupune:

- cercetarea pieței de turism de către managerii agențiilor de turism;
- integrarea noilor forme de turism astfel încât acestea să contribuie la creșterea

calității ofertei turistice.

Potrivit analizei realizate pe baza datelor statistice din domeniu, cele mai dorite forme de turism pentru țara noastră, alături de turismul montan, de litoral și balnear sunt: turismul rural, turismul verde, turismul de agrement, turismul de vânatoare și de pescuit, turismul de afaceri și congrese, turismul cultural.

Strategia ce vizează antreprenoriatul și turismul trebuie structurată în acțiuni tactice concrete care să aibă în vedere armonizarea intereselor celor implicați în viața economică și socială din fiecare zonă cu obiectivele și prioritățile valorificării potențialului turistic în actuala etapă, dar și ca alternativă de perspectivă a dezvoltării economice. Managementul turistic al unei zone cu atât de mult potențial nevalorificat este complex deoarece va trebui să aibă în vedere multiple aspecte:

- armonizarea intereselor, obiectivelor și oportunitățile tuturor participanților la viața economică și socială din zonă;
- respectarea tuturor reglementărilor prin dezvoltarea economică în perspectivă, în contextul impactului tot mai puternic al procesului de globalizare;
- satisfacerea cerințelor turiștilor;
- toți cei implicați în activitatea turistică, direct sau indirect, să depună eforturi în sensul înlesnirii accesului la produsele turistice oferite de zonă: drumuri modernizate, gamă diversificată de servicii, crearea unui climat de siguranță pentru integritatea fizică și protecția bunurilor turiștilor;
- orientarea spre turismului în grupuri mai restrânse sau chiar turismul personalizat.

Pentru turismul românesc succesul strategiilor economice trebuie să se bazeze pe forța resurselor acestor zone, pe sprijinul autorităților centrale și locale în inițierea și derularea unor acțiuni în care să fie armonios îmbinate interesele socio-economice imediate cu principiile dezvoltării durabile, a unei economii care să asigure conservarea habitatului natural și a patrimoniului național de valori materiale și spirituale.

## CAPITOLUL 5. IMPACTUL RECENZIILOR ÎN REȚELELE SOCIALE ASUPRA REZERVĂRILOR HOTELIERE ÎN MEDIUL ONLINE (STUDIU DE CAZ: TOP 10 HOTELURI DE PE LITORALUL ROMÂNESC)

Rețelele sociale joacă un rol important în industria ospitalității, întrucât turiștii pot lua decizii pe baza unor informații pertinente, pe baza recenziilor și rating-urilor pe site-uri specializate, precum Booking.com sau TripAdvisor.com. În prezent, asistăm la un fenomen în turism, care poate fi interpretat ca un trend datorat dezvoltării tehnologiilor web și mai ales rețelelor sociale: Facebook și Twitter sunt din ce în ce mai mult utilizate în promovarea serviciilor turistice în majoritatea țărilor (Milano, Baggio and Piattelli, 2011).

Recenziile online publicate pe site-uri specializate (Booking.com sau TripAdvisor.com) reprezintă componente esențiale ale marketingului viral în e-Commerce și e-Turism (Fileri and McLeay, 2013). Potrivit unui studiu realizat de Tripadvisor, 93% dintre turiști sunt influențați de recenziile postate în alegerea hotelului la care doresc să stea, în timp ce 53% dintre potențialii clienți nu și-ar rezerva o cameră la un hotel fără a avea o opinie de la alți turiști cu privire la aceasta. Prin urmare, conținutul generat de utilizatori, reflectat în recenzii sau ratinguri, s-a transformat într-un factor de influență decizie major pentru turiști.

Social media a devenit în numeroase țări un instrument de promovare a destinațiilor turistice și a mărcilor hoteliere (Leung, Law, Van Hoof and Buhalis, 2013). Din ce în ce mai multe hoteluri utilizează rețelele sociale pentru a-și îmbunătăți poziția competitivă pe piață, în condițiile în care comunitățile online de turiști, precum TripAdvisor, influențează milioane de turiști pe baza comentariilor altor clienți (Casalo, Flavian, Guinaliu and Ekinci, 2015).

Cercetarea prezentată în acest capitol explorează configurații cauzale ale factorilor care asigură succesul celor mai bine cotate zece hoteluri de pe litoralul românesc pe Booking.com. Clasamentul hotelurilor de pe litoralul românesc – pe baza notelor date de clienți pe prima pagină de rezultate a motorului de căutare Booking.com – este influențat semnificativ de mențiunile turiștilor în rețelele sociale.

Studiul oferă o imagine de ansamblu a relațiilor de cauzalitate dintre **mențiunile în rețelele sociale** (analizate prin intermediul a patru indicatori cheie de performanță specifici: puterea de atracție a mărcii hoteliere, analiza sentimentelor exprimate în recenzii online, pasiunea pentru marca hotelieră și atingerea țintelor prin campanii de promovare online) și **ierarhizarea hotelurilor** de pe litoralul românesc în funcție de rating-uri acordate de clienți pe portalul web Booking.com.

Studiul se bazează pe datele disponibile privind ierarhizarea celor mai bine cotate zece hoteluri de pe litoralul românesc – pe baza notelor date de clienți pe prima pagină de

rezultate a motorului de căutare Booking.com, precum și pe mențiunile turiștilor în social media, referitoare la aceste hoteluri. Setul de date analizat în cadrul modelului conceptual al cercetării provine din două portaluri web dedicate analizei datelor din Social Media Marketing și e-Turism: [www.booking.com](http://www.booking.com) și [www.socialmention.com](http://www.socialmention.com), care oferă instrumente sofisticate de analiză statistică a mențiunilor hotelurilor în rețelele sociale.

Variabilele asociate mențiunilor sociale reprezintă condiții antecedente ale rezultatului așteptat: o ierarhizare cât mai bună a hotelurilor pe Booking.com.

Booking.com, liderul mondial al rezervărilor hoteliere online, asigură peste 1.200.000 de rezervări zilnic la hotelurile incluse în baza sa de date. Ierarhizarea celor mai bine cotate zece hoteluri de pe litoralul românesc pe baza notelor disponibile pe Booking.com este prezentată în Tabelul 5.1.

Tabel 5.1 – Ierarhizarea hotelurilor de pe litoralul românesc – pe baza notelor date de clienți pe prima pagină de rezultate a motorului de căutare Booking.com

Caz	Hotel	Nota Booking.com
1	Belle Epoque Boutique Villa	10
2	New Splendid Hotel & Spa	9,1
3	Hotel Scapino	9
4	Hotel On Plonge Junior	8,9
5	Hotel Hawaii	8,8
6	Hotel Inter	8,7
7	New Belvedere	8,6
8	Vega Hotel	8,3
9	Hotel Del Mar & Conference Center	8,2
10	Savoy Hotel	7,6

Sursa: Datele au fost accesate pe Booking.com în data de 28.09.2016

Cel de-al doilea instrument care analizează conținutul generat de turiști prin mențiunile în social media (Socialmention.com) furnizează patru indicatori relevanți, asociați percepției turiștilor asupra mărcilor hoteliere analizate: **puterea de atracție a mărcii hoteliere** (reflectă măsura în care un hotel este menționat în comentarii în rețelele sociale), **analiza sentimentelor exprimate în recenzii online** (exprimă raportul dintre mențiunile având conotație pozitivă și cele având conotație negativă), **pasiunea pentru marca hotelieră** (evidențiază măsura în care turiștii menționează în mod repetat o marcă hotelieră) și **atingerea țintelor prin campanii de promovare online** (reflectă performanțele campaniilor de promovare în Social Media). Valorile asociate acestor indicatori în cazul celor mai bine



cotate zece hoteluri de pe litoralul românesc pe baza notelor disponibile pe Booking.com sunt ilustrate în Tabelul 5.2.

Tabel 5.2 – Indicatorii aferenți mențiunilor în rețelele sociale

Caz	Hotel	Puterea de atracție a mărcii hoteliere	Analiza sentimentelor exprimate în recenzii online	Pasiunea pentru marca hotelieră	Atingerea țintelor prin promovare online
1	Belle Epoque Boutique Villa	79%	4:0	85%	12%
2	New Splendid Hotel & Spa	67%	15:0	72%	20%
3	Hotel Scapino	100%	1:0	61%	56%
4	Hotel On Plonge Junior	100%	29:1	55%	45%
5	Hotel Hawaii	62%	19:1	33%	47%
6	Hotel Inter	51%	27:0	39%	37%
7	New Belvedere	50%	15:1	57%	24%
8	Vega Hotel	55%	7:1	77%	13%
9	Hotel Del Mar & Conference Center	100%	4:1	63%	40%
10	Savoy Hotel	34%	19:1	29%	30%

Sursa: Datele au fost accesate pe Socialmention.com în data de 28.09.2016

Metoda de cercetare considerată cea mai adecvată pentru prelucrarea datelor disponibile este analiza comparativă calitativă (QCA); principalul avantaj al acestei metode de cercetare constă în faptul că reușește să îmbine armonios analizele cantitative cu cele calitative (Rihoux and Ragin, 2009), susținând ideea că o combinație de condiții antecedente generează un rezultat.

Analiza comparativă calitativă își dovedește eficiența atunci când sunt introduse în modelul conceptual condiții care sunt suficiente (dar nu neapărat și necesare) pentru a genera un anumit rezultat. Utilizând indicatori precum consistența (o măsură a corelației din cercetările cantitative) și acoperirea (o măsură a dimensiunii efectelor din cercetările cantitative), această metodă furnizează informații precise privind impactul configurațiilor cauzale asupra unui rezultat (Woodside, 2010).

Culegerea datelor prelucrate cu ajutorul analizei comparative calitative (strâns legată de selecția cazurilor discutată în secțiunea anterioară) rămâne o problemă serioasă: cazuri diferite pot genera concluzii diferite, chiar dacă acestea pot fi replicate (Dușa, 2014).

Prin prisma faptului că relațiile dintre variabilele asociate mențiunilor în rețelele sociale sunt asimetrice, datorită percepțiilor diferite ale turiștilor asupra serviciilor hotelurilor, combinații alternative ale condițiilor cauzale pot conduce la rezultatul asociat modelului conceptual al cercetării - ranking-ul celor mai bine cotate 10 hoteluri de pe litoralul românesc pe Booking.com.

Analiza comparativă calitativă permite transformarea valorilor aferente condițiilor cauzale (puterea de atracție a mărcii hoteliere, analiza sentimentelor exprimate în recenzii online, pasiunea pentru marca hotelieră și atingerea țintelor prin campanii de promovare online) și a rezultatului (ranking-ul celor 10 hoteluri de pe litoralul românesc pe Booking.com) în scoruri asociate unor seturi fuzzy, în intervalul 0.1 – 1.00. Această operațiune se numește calibrare a scorurilor și implică trei ancore calitative: una care definește punctul de includere completă în mulțime, punctul de includere medie în mulțime, respectiv definește punctul de includere completă din mulțime.

Tabelul 5.3 reflectă calibrarea rezultatului urmărit în cadrul modelului conceptual, în timp ce Tabelul 5.4 ilustrează calibrarea condițiilor cauzale, reprezentate de indicatorii specifici mențiunilor în Social Media.

Tabel 5.3 – Calibrarea rezultatului (ranking-ul hotelurilor analizate pe Booking.com)

Hotel	Nota Booking.com	Ranking	Valoare set fuzzy	Prag
Belle Epoque Boutique Villa	10	I	1	punctul de includere completă în mulțime
New Splendid Hotel & Spa	9,1	II	0.9	mai mult în interiorul mulțimii decât în afara ei
Hotel Scapino	9	III	0.8	
Hotel On Plonge Junior	8,9	IV	0.7	
Hotel Hawaii	8,8	V	0.6	
Hotel Inter	8,7	VI	0.5	includere medie în mulțime
New Belvedere	8,6	VII	0.4	mai mult în afara mulțimii decât în interiorul acesteia
Vega Hotel	8,3	VIII	0.3	
Hotel Del Mar & Conference Center	8,2	IX	0.2	
Savoy Hotel	7,6	X	0.1	

Nu am inclus în acest studiu și punctul de excludere completă din mulțime (scor egal cu zero) întrucât nu se pretează setului dedate ales.

Tabel 5.3 – Calibrarea condițiilor cauzale (mențiunile pe Socialmention.com)

Caz	Hotel	Putere	Sentiment	Pasiune	Atingere obiectiv
1	Belle Epoque Boutique Villa	0.7	0.8	1	0.1
2	New Splendid Hotel & Spa	0.6	0.9	0.8	0.3
3	Hotel Scapino	0.9	0.7	0.6	1
4	Hotel On Plonge Junior	0.9	0.6	0.4	0.8
5	Hotel Hawaii	0.5	0.5	0.2	0.9
6	Hotel Inter	0.3	1	0.3	0.6
7	New Belvedere	0.2	0.4	0.5	0.4
8	Vega Hotel	0.4	0.3	0.9	0.2
9	Hotel Del Mar & Conference Center	0.9	0.2	0.7	0.7
10	Savoy Hotel	0.1	0.5	0.1	0.5

E-turismul apreciază orice inițiativă din partea hotelurilor în privința stimulării interesului clienților lor de a posta comentarii. Multe site-uri intermediare între hoteluri și clienți se implică în proiectele de încurajare a recenziilor, acest lucru conducând automat la creșterea traficului și implicit a conversiilor pe site-urile lor.

## **CAPITOLUL 6. CONSIDERAȚII FINALE, CONTRIBUȚII PROPRII ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE**

În urma investigațiilor și analizelor efectuate cu privire la perfecționarea activității sectorului turistic românesc prin adaptarea structurilor, proceselor și activităților din acest domeniu la nevoile turistului modern, au fost formulate o serie de concluzii. Pornind de la analiza funcțiilor, principiilor și regulilor de funcționare a sectorului turistic românesc s-a ajuns la concluzia, că abordarea modernă și din perspectivă strategică a turismului constituie o inițiativă importantă și mai ales necesară pentru a atinge indicatorii economici de performanță doriți.

Oportunitatea studiului unei astfel de teme este dată de seria amplă de oportunități de dezvoltare a ofertei turistice din Romania la care se adaugă oportunitățile oferite de spațiul internațional. Cercetările realizate în vederea identificării perspectivelor de dezvoltare a ofertei turistice românești în context european au permis formularea următoarelor concluzii:

- Turismul românesc este o ramură care permite valorificarea multor resursele naturale și antropice, cu beneficii pentru turiști și pentru investitori. Deasemenea, poate fi privit și ca un mijloc diversificare a structurilor economice, creare de locuri de muncă și stimulator de dar și promotor al de țară atât pe plan intern cât mai ales internațional.
- Aspectele legate de promovarea ofertei turistice românești și în speță a turismului din zona Dobrogea trebuie privite în context strategic prin elaborarea de strategii și planuri de promovare, coordonarea activităților de promovare a produselor turistice la nivel național și internațional.
- Pentru turismul românesc, zona Dobrogea poate fi o reală opțiune strategică în contextul în care procesele de valorificare a resurselor turistice sunt susținute prin sprijinul autorităților centrale și locale în inițierea și derularea unor acțiuni în care să fie armonios îmbinate interesele socio-economice imediate cu principiile dezvoltării durabile, a unei economii care să asigure conservarea habitatului natural și a patrimoniului național de valori materiale și spirituale.
- Noul context oferit de rețelele sociale joacă un rol important în industria turismului, întrucât turiștii pot lua decizii pe baza unor informații pertinente, pe baza recenziilor și rating-urilor de pe site-uri specializate, precum Booking.com sau TripAdvisor.com. putem spune că în prezent există chiar o cultură a colaborării pe rețelele sociale, turiștii ajutându-se reciproc prin furnizarea de recomandări despre locațiile care i-au încântat.
- Configurațiile cauzale prezentate în rezultatele studiului se pot constitui în suport decizional pentru managerii hotelurilor, care astfel au posibilitatea de a înțelege cum pot valorifica interacțiunile din social media în strategiile de creștere a reputației locațiilor turistice. De asemenea, evaluarea permanentă a referințelor existente pe rețelele sociale conduce la identificarea unor soluții de creștere a vizibilității hotelurilor în mediul online.
- Abordarea turismului din perspectiva dezvoltării durabile are la bază o triplă eficiență: durabilitate ecologică prin care amenajările turistice și exploatarea propriu-zisă a acestora contribuie la reconstrucția ecologică, potențează acțiuni de stopare a agresiunii asupra mediului; durabilitatea socială și culturală vizează o dezvoltare a turismului care să pună în valoare resursele culturale, etnografice și valorile perene ale zonei, includerea lor în circuitul național și european; durabilitatea economică – aptă să asigure o dezvoltare economică prin exploatarea rațională a resurselor zonei, lăsând generațiilor viitoare o natură mai puțin poluată.

- Studiile din cadrul lucrării au evidențiat că pe măsură ce concurența la nivelul ofertei turistice din regiunea de Sud-Est a României este mai strânsă, crește nevoia de inovare din acest sector. Procesul de inovare-diversificare reprezintă un atu al firmelor din turism în fața competitorilor de pe piață. O provocare este dată de integrare în oferta turistică dobrogeană a noi forme de turism: turismul rural, turismul verde, turismul de agrement, turismul de vânatoare și de pescuit, turismul de afaceri și congrese, turismul cultural.
- Arhitectura turismului românesc este marcată de un pronostic optimist referitor la indicatorii turistici pentru perioada 2016-2020, ceea ce solicită identificarea de noi căi, metode și instrumente de promovare a obiectivelor și structurilor de cazare din zona Dobrogea.
- Identificarea de noi direcții de actualizare și multiplicare a cererii atât pe piața internă, cât și pe cea externă, respectiv: creșterea, modernizarea și perfecționarea ofertei turistice, lărgirea gamei de servicii, creșterea ponderii turismului în economia națională.
- Asigurarea calității serviciilor turistice se realizează uneori la nivel formal prin certificarea și clasificarea structurilor de primire turistică. Oferirea unor servicii diverse și de calitate va facilita procesul de promovare a destinațiilor turistice din zona Dobrogea.
- Promovarea activă a turismului românesc pe piața națională și mai ales internațională dar cu preponderență pe piața europeană constituie un instrument efectiv de atragere a turiștilor în spațiul românesc și impulsionează acestui sector de activitate.

Concluziile formulate elucidează aspecte legate de perspectivele dezvoltării ofertei turistice românești în context european, fapt ce a determinat elaborarea unui set de instrumente de eficientizare a activităților din sectorul turistic românesc în vederea creșterii notorietății și atractivității acestuia pentru turiștii din țară și străinătate.

În continuare, propunem o serie de recomandări menite să completeze gradul de soluționare a problemei referitoare la promovarea ofertei turistice românești în context european:

- Crearea unei structuri la nivel regional subordonată Administrației locale a județului Constanța care să aibe următoarele sarcini: evaluarea patrimoniului regiunii natural și antropic în scopul unei mai bune valorificări din punct de vedere turistic; cartografierea și certificarea tuturor structurilor turistice aflate în mediul rural; crearea de clustere turistice; organizarea unor evenimente culturale care ar promova diverse destinații turistice din zona Dobrogea; identificarea și mobilizarea fondurilor prin parteneriate public-private și prin proiecte europene.

- Crearea unui produs turistic zonal și a unui brand turistic regional coerent și ușor de identificat în oferta turistică românească atât pentru turiștii din țară cât și pentru cei din străinătate. În contextul strategiei de diversificare propuse și a opțiunilor existente acest produs turistic va avea în componența sa elemente de turismul rural și turismul verde. Pentru a facilita promovarea sa se recomandă elaborarea unei sigle unice de identificare a acestui produs.
- Inițierea și dezvoltarea de proiecte turistice atât la nivelul autorităților publice locale, cât și la nivel național pe diverse arii tematice de interes care ar genera produse turistice viabile.
- Crearea unui cluster în domeniul turismului regional prin a cărei structură să se valorifice în mod optim resursele naturale și antropice din zonă.
- Implementarea unui plan de măsuri de îmbunătățire a agroturismului din zona Dobrogea, respectiv: crearea unor softurilor computerizate de evidență a turiștilor cazați în aceste structuri de cazare; perfecționarea continuă a managementului agropensiunilor din zonă; revizuirea politicii de prețuri în sezon și extrasezon funcție de categoria de turiști, țara de origine a acestora; frecvența și rata de revenire la aceeași pensiune; aderarea la un cluster turistic prin inițierea și dezvoltarea unei cooperări armonioase cu diverși actori interesați în dezvoltarea agroturismului; evaluarea permanentă a gradului de satisfacție al clienților.
- Valorificarea oportunităților de diversificare turistică, respectiv un model integrat de turism cu diverse tipuri de turism, cu diverși actori actorii economici și sociali care susțin economic dar care și oferă dimensiunile dezvoltării durabile a sectorului turistic.

În concluzie, considerăm, că realizarea măsurilor propuse crează premisa unei restructurări benefice a sectorului turistic în vederea perfecționării activității structurilor care susțin oferta turistică românească în vederea obținerii de performanță.

**CHESTIONAR**

Numele meu este Rusu Robert, sunt doctorand în cadrul Școlii doctorale de Economie din cadrul Universității Dunărea de Jos din Galați și realizez, în vederea definitivării lucrării de doctorat, un studiu în vederea identificării cadrului actual al turismului românesc precum și perspectivele de dezvoltare a ofertei turistice. Menționez că acest chestionar este anonim și nu vă va implica ulterior. Mulțumesc.

**Secțiunea A**

1. Cum apreciază clienții calitatea serviciilor oferite de unitatea turistică pe care o conduceți?
  - a. Foarte bună
  - b. Bună
  - c. Nici bună – nici slabă
  - d. Slabă
  - e. Foarte slabă
2. Față de sezonul turistic 2014 - 2015, în prezent numărul clienților este:
  - a. În creștere
  - b. La fel
  - c. În scădere
3. Cum credeți că apreciază clienții/turiștii oferta unitatea turistică pe care o conduceți?
  - a. Foarte variată
  - b. Variată
  - c. Slab variată
4. Ce mijloace de promovarea folosiți pentru o notorietate mai mare a ofertei turistice?
  - a. Internet
  - b. Televiziunea
  - c. Pliante, broșuri
  - d. Reviste
  - e. Evenimente
  - f. Programe de fidelizare
  - g. Altele.....
5. Pentru a obține rezultate mai bune la nivelul firmei, considerați că raportarea la concurență este:
  - a. Absolut necesară
  - b. Indiferent
  - c. Nu este nevoie
6. Angajații firmei dvs. cunosc și sunt antrenați în alegerea și dezvoltarea strategiilor firmei?
  - a. Da
  - b. Nu
7. În formularea obiectivelor firmei sunt avute în vedere următoarele:
  - a. Riscurile asumate de firmă
  - b. Restricțiile pieței

- c. Concurența
  - d. Altele.....
8. În ce măsură unitatea turistică pe care o conduceți investește în echipamente și tehnologiile cu un grad scăzut de poluare?
    - a. Foarte mare
    - b. Mare
    - c. Indiferent
    - d. Mică
    - e. Foarte mică
  9. Activitatea unității turistică pe care o conduceți are un impact asupra mediului înconjurător.
    - a. Puternic
    - b. Slab
    - c. Nesemnificativ
  10. Firma este preocupată de colectarea selectivă a deșeurilor ?
    - a. Permanent
    - b. Ocazional
    - c. Niciodată
  11. În ce măsură diversificarea ofertei turistice considerați a fi o necesitate?
    - a. Foarte mare
    - b. Mare
    - c. Indiferent
    - d. Mică
    - e. Foarte mică

## Secțiunea B

Vă rugăm să bifați cu **X** în căsuța care corespunde răspunsului dumneavoastră. Afirmările sunt evaluate pe o scară de la 1 la 5, unde 1 reprezintă dezacordul dumneavoastră total față de afirmația enunțată, iar 5 reprezintă acordul dumneavoastră total față de afirmația enunțată.

	Acord total	Acord	Neutru	Dezacord	Dezacord total
	5	4	3	2	1
1. Firma identifică dorințele clienților și le îndeplinește, în cel mai scurt timp.					
2. Firma are o strategie clară, cu obiective precise, bine definite.					
3. Firma soluționează în cel mai scurt timp solicitările clienților.					
4. În cadrul firmei sunt stimulate activitățile ce presupun crearea de noi idei.					
5. În cadrul firmei se urmărește îmbunătățirea continuă a					



	Acord total	Acord	Neutru	Dezacord	Dezacord total
	5	4	3	2	1
serviciilor oferite.					
6. În cadrul firmei, resursele sunt alocate astfel încât firma să-și mențină poziția dobândită.					
7. Strategia firmei este revizuită periodic, în funcție de evoluția mediului și a pieței căreia firma i se adresează.					
8. Firma realizează periodic sondaje de opinie în rândul clienților cu privire la posibilitățile de îmbunătățire a serviciilor oferite.					
9. Firma a sprijinit în ultimii 5 ani cel puțin o acțiune de promovare a protecției mediului înconjurător.					
10. Angajații sunt periodic instruiți cu privire la normele de protecție a mediului înconjurător.					
11. Turiștii-clienți ai firmei sunt încurajați să ocrotească mediul înconjurător, atrăgându-li-se atenția asupra importanței acțiunilor lor.					
12. Serviciile furnizate de firmă se diferențiază semnificativ de cele ale competitorilor.					

## Secțiunea C

1. Firma dvs există pe piață:
  - a. Mai puțin de 5 ani
  - b. Între 5 – 10 ani
  - c. Între 10 5 ani
  - d. De peste 15 ani
  
2. Cărei categorii de unitate de turism aparține firma dvs:
  - a. Hotel
  - b. Vilă turistică
  - c. Bungalow
  - d. Sat de vacanță
  - e. Popas turistic
  - f. Motel
  - g. Camping

- h. Pensiune turistică
- i. Pensiune agroturistică
- j. Complex turistic
- k. Altele.....

3. După modul de organizare, firma pe care o conduceți este:

- a. Societate cu răspundere limitată;
- b. Societate pe acțiuni;
- c. Persoană fizică autorizată
- d. Firmă individuală.

4. Numărul de angajați ai firmei este de:

- a. 1 - 9 salariați;
- b. 10 - 49 salariați;
- c. 50 - 249 salariați;
- d. peste 249 salariați.

5. Capitalul firmei pe care o conduceți este:

- a. Autohton
- b. Străin
- c. Mixt

## Bibliografie

1. Abdeen, A. M., Haight, G. T., (2011), A Fresh Look At Economic Value Added: Empirical Study Of The Fortune Five-Hundred Companies, The Journal of Applied Business Research, Vol.18, no.2.
2. Alazardarc, S., (2007), Contrôle de gestion, Dunod, Edition 6ème.
3. Albu N., Albu C., (2004), Instrumente de management al performanței, vol.II, Control de gestiune, Editura Economică, București.
4. Albu, N., Albu, C., (2003), Instrumente de management al performanței, vol.I, Contabilitate de gestiune, Editura Economică, București.
5. Alvarez Gil, M.J., Burgos Jiménez, J., Céspedes Lorente, J.J., (2001), An analysis of Environmental Management, Organizational Context and Performance of Spanish Hotels, Omega, vol. 29, nr. 6, pp. 457-471.
6. Anderson, E., Fornell, C., Rust, R., (1997), Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences Between Goods and Services, Marketing Science, vol.16, no.2, pp. 129-145.
7. Anderson, E.W., Fornell, C., (2000), Foundations of the American Customer Satisfaction Index, Total Quality Management, vol. 11, no.6.
8. Anderson, E.W., Fornell, C., Lehmann, D.R., (1994), Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings From Sweden, Journal of Marketing, vol.58, pp.53-66.
9. Andreou, P.C., Ehrlich, D., Christodoulos, L., (2013), Managerial Ability and Firm Performance: Evidence from the Global Financial Crisis, European Financial Management Association, Annual Conference.
10. Annandale, D., Morrison-Saunders, A., Bouma, G., (2004), The Impact Of Voluntary Environmental Protection Instruments on Company Environmental Performance, Business Strategy and the Environment , vol. 13, no.1, pp. 1-12.
11. Arnold, Glen, (2005), Corporate Financial Management, Third Edition, Editura Prentice Hall.
12. Ball, R., Watts, R., (1972), Some time-series properties of accounting income, The Journal of Finance, vol. 27, no.3, pp. 663-681.
13. Banker, R. D., Potter, G., Srinivasan, D., (2000), An empirical investigation of an incentive plan that includes non-financial performance measures, Accounting Review, vol. 75, no.1, pp. 65-92.
14. Banker, R.D., Mashruwala, R., (2007), The Moderating Role of Competition in the Relationship between Nonfinancial Measures and Future Financial Performance, Contemporary Accounting Research, vol. 24. no. 3, pp. 763–793. 58. Baret, P., (2005),

Evaluation de la Performance Globale des Entreprises: Quind d'une approche economique?, Colloque ADERSE, Lyon.

15. Beard, D.W., Dess, G.G., (1981), Corporate-Level Strategy, Business-Level Strategy and Firm Performance, *Academy of Management Journal*, vol.24, no.4, pp. 663-688.

16. Behn, B. K., Riley, R.A., (1999), Using Nonfinancial Information to Predict Financial Performance: The Case of the U.S. Airline Industry, *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, vol. 14, pp.29-56.

17. Benson, B. W., Davidson, W. N., (2010), The Relation between Stakeholder Management, Firm Value, and CEO Compensation: A Test of Enlightened Value Maximization, *Financial Management*.

18. Berman, S.L., Wicks, A.C., Kotha, S., Jones, T.M., (1999), Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Orientation Matters and Firm Financial Performance, *The Academy of Management Journal*, vol.42, no.5.

19. Bouquin, H. (2004), *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6ème édition, Paris.

20. Bouquin, H., (2001), *Contrôle et stratégie*, Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit, Editura B. Colasse, Paris.

21. Bourguignon A. (2000), Performance et controle de gestion, *Encyclopedie de Comptabilite*, pp.931-941.

22. Bourguignon, A. (1995), Peut-on définir la performance?, *Revue Française de Comptabilité*, no.269, pp. 61-65.

23. Bourguignon, A. (1996), Définir la performance: une simple question de vocabulaire?, *Performance et ressources humaines*, *Economica*. 64. Bourne, M., Franco, M., Wilkes, J. (2003), Corporate performance measurement, *Measuring Business Excellence*, vol. 7, no.3, pp. 15-21.

24. Brown, A., Duncan, A., MacDonald, F., (2003), Proving Communication Impacts Business Performance, *Strategic Communication Management*, vol. 7, no.6, pp.28- 33.

25. Brown, D.J., Earle, J.S., (2000), Competition and Firm Performance: Lessons from Russia, Working Paper no.296. Brown, M. (1996), *Keeping Score: Using the Right Metrics to Drive World Class Performance*, Quality Resources, New York, NY.

26. Bulmer, M.G., (1979), *Principles of Statistics*, Courier Dover Publications.

27. Carlin, W., Fries, S., Schaffer, M., Seabright, P., (2001), Competition and enterprise performance in transition economies: evidence from a cross-country survey, *European Bank for Reconstruction and Development, Working Paper no.63*.

28. Casta, J. F., (1997), *La comptabilité et ses utilisateurs*, Encyclopédie de gestion, *Economica*, Paris.

29. Choi, J., Wang, H., (2009), Stakeholder Relations And The Persistence Of Corporate Financial Performance, *Strategic Management Journal*, John Wiley & Sons Ltd.
30. Chow, C.W., Van der Stede, W.A., (2006), The Use and Usefulness of Nonfinancial Performance Measures, *Management Accounting Quarterly*, vol.7, no.3.
31. Christen, M., Iyer, G. and Soberman, D., (2006), Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory, *Journal of Marketing*, vol. 70, pp.137-150.
32. Ciobanu, A., (2006), Analiza performanței întreprinderii, Editura ASE. 71. Cormier D., Magnan M. și Zeghal D., La pertinence et l'utilité de mesures de performance financière: une comparaison France, Etats-Unis et Suisse, *Comptabilité - Control - Audit*, vol. 1, 2008.
33. Cohen, E., (2008) L'analyse financière des performances, Editura Economica, Paris.
34. Cushway, B., (2006), Human Resource Management, McGraw-Hill.
35. Davis, K., Newstrom, J., (1997), Organizational Behavior: Human Behaviour at Work, Mc Graw-Hill
36. De Rond, M., Thietart, R.-A., (2004), Chance, Choice And Determinism in Strategy, *Research Papers in Management Studies*, WP 05/2004, University of Cambridge.
37. Debbi, A., (2005), La mesure de la performance dans les mairies: dimensions et indicateurs, Working paper, Workshop Ville - Management.
38. Drucker, P. F., (1993), The Practice of management, Harper Business, New York.
39. Drucker, P.F., (1999). Management Challenges for the 21st Century, HarperBusiness, New York.
40. Druker, P.F., (1999), Realitățile lumii de mâine, Editura Teora, București.
41. Duță, A., (2003), Elemente de metodologie a cercetării științifice în economie, Editura Universității de Vest, Timișoara.
42. Eccles, R. G. (1991), The performance measurement manifesto, *Harvard Business Review*, pp.131-137.
43. Farris, P.W., Neil, T.B., Pfeifer, P.E., Reibstein, D.J., (2010), *Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance.*, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc..
44. Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, S., Silvestro, R. and Voss, C. (1991), *Performance Measurement in Service Business*, CIMA, London.
45. Garson, G.D., (2013), *Factor Analysis*, Asheboro, NC, Statistical Associates Publishers.

46. Ghalayini, S. M., Noble, J. S. (1996), The changing basis of performance measurement, *International Journal of Operations & Production Management*, 16, (8), 63-80.
47. Gitman, L.J., McDaniel, C.D., (2005), *The Future of Business: The Essentials.*, Mason, Ohio: South-Western.
48. Goldratt, E. M., Cox, J., (2007), *Scopul: un proces al îmbunătățirii continue*, Ed. Vilnius, București.
49. Gonzalez-Benito, J., Gonzalez-Benito, O., (2005), Environmental Proactivity and Business Performance: An Empirical Analysis, *Elsevier, Omega*, vol.33, issue 1, pp.1-15.
50. Gorsuch, R.L., (1983), *Factor Analysis*, 2nd Edition, Hillsdale, New Jersey, L. Erlbaum Associates.
51. Griffin, R.W., Ebert, R.J., (2010), *Business Essentials*, 8th Edition, Prentice Hall. Groeneveld, Richard A., Meeden Glen, (1984), Measuring Skewness and Kurtosis, *The Statistician*, no.33, pp.391-399.
52. Grossman, R.J., (2000), Measuring up: Appropriate metrics help HR prove its worth, *HR Magazine*, vol.45, no.1, pp. 28-35.
53. Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., Black, W. C., (1995), *Multivariate Data Analysis*, 3rd Edition, Macmillan Publishing Company, New York.
54. Hallowel, R., (1996), The Relationship of Customer Satisfaction, Customer Loyalty and Profitability: an Empirical Study, *International Journal of Services Industry Management*.
55. Halstead, D., Hartman, D., Schmidt, S.L. (1994), Multisource Effects on the Satisfaction Formation Process, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 22 , pp.114-129.
56. Hansen, G.S., Wernerfelt, B., (1989), Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors, *Strategic Management Journal*, vol.10, no.5, pp.399-411.
57. Harter, J.K, Schmidt, F.L, Hayes, T.L., (2002), Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no. 2, pp 268-279.
58. Hatcher, L., (1994), *A Step-by-Step Approach to Using SAS for Factor Analysis and Structural Equation Modeling*, SAS Institute Inc., Cary, NC. 154. Hart, S.L., Ahuja, G. (1996), Does It Pay to Be Green? An Empirical Examination of the Relationship between Emission Reduction and Firm Performance, *Business Strategy and the Environment*, vol. 5, no.1, pp. 30-37.
59. Henri, J.-F., Journeault, M., (2008), Environmental performance indicators: An empirical study of Canadian manufacturing firms, *Journal of Environmental Management* vol. 87, pp.165-176.

60. Hoffman, C., (2001), *Balancing Financial and Non-Financial Performance Measures*.
61. Horga, M.-G., (2011), *Leadership și performanță organizațională*, Editura Expert, București.
62. Horta, L.H., Brito, L.A., Brito, E.Z., (2009), *Cooperation with Customers and Suppliers and Firm Performance*, *Production and Operations Management*, 20th Annual Conference.
63. Hsu, I.C., Lin, C.Y.Y., Lawler, J.J., Wu, S.H. (2007), *Toward a model of organizational human capital development: Preliminary evidence from Taiwan*, *Asia Pacific Business Review*, vol. 13, no.2, pp. 251-275.
64. Ionașcu, I., (2003), *Dinamica doctrinelor contabilității contemporane*, Editura Economica, București.
65. Ionescu, A., Cojocaru D., Caraman, T., (2012), *Multi-Dimensional Approaches to Organizational Performance*, *Analele Universității „Ovidius”*, Seria Științe Economice, Vol. XII, nr. 1, pp. 1002 - 1006.
66. Ittner, C.D., Larcker, D.F., Nagar, V., Rajan, M.V., (1999), *Supplier selection, monitoring practices, and firm performance*, *Journal of Accounting and Public Policy*, vol.18, issue 3, pp.253-281.
67. Ittner, C. D., Larcker, D.F., (1997), *Quality strategy, strategic control systems, and organizational performance*, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 22, (3-4), pp. 293-314. . Ittner, C.D., Larcker, D.F., (1998) *Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction*, *Journal of Accounting Research*, Vol. 36, pp. 1-35.
68. Ittner, C.D., Larcker, D.F., (2003a), *Coming up short on nonfinancial performance measurement*, *Harvard Business Review*.
69. Ittner, C.D., Larcker, D.F., Meyer, M., (2003b), *Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard*, *The Accounting Review*, vol. 78, no. 3.
70. Jusoh, R., Ibrahim, D.N., Zainuddin, Y. (2008), *The performance consequence of multiple performance measures usage: Evidence from the Malaysian manufacturers*, *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 57, Issue 2
71. Kaplan, R. S., Norton, D. P., (1992), *The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*, *Harvard Business Review*.
72. Kaplan, R. S., Norton, D. P., (1996), *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston.
73. Kaplan, R.S., Norton, D.P., (2004), *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press.

74. Keegan, D.P., Eiler, R.G., Jones, C.R., (1989), Are your performance measures obsolete?, *Management Accounting*.
75. Kemp, R.G.M., Folkeringa, M., de Jong, J.P.J., Wubben, E.F.M., (2003), *Innovation and Firm Performance*, Research Report. 94. Kennerley, M., Neely, A.D., (2003), Measuring performance in a changing business environment, *Emerald International Journal of Operations & Production Management*, vol. 23, no. 2.
76. Klassen, R.D., McLaughlin, C.P. (1996), The Impact of Environmental Management on Firm Performance, *Management Science*, vol. 42, no. 8, pp. 1199- 1214.
77. Klassen, R.D., Whybark, D.C. (1999), The Impact of Environmental Technologies on Manufacturing Performance, *Academy of Management Journal*, vol. 42, no.6, pp. 599-615.
78. Konings, K, (1997), Competition and Firm Performance in Transition Economies: Evidence from Firm Level Surveys in Slovenia, Hungary and Romania, C.E.P.R. Discussion Papers 1770.
79. Lebas, M., (1995), Performance Measurement and Performance Management, *International Journal of Production*, nr. 41, 1995.
80. Lebas, M.,(1995), Oui, il faut définir la performance, *Revue Française de Comptabilité*, No. 226.
81. Lohman, C., Fortuin, L., Wouters M., (2004), Designing a performance measurement system: A case study, *European Journal of Operational Research*, vol.156, issue 2, pp.267–286.
82. López-Gamero, M.D., Molina-Azorín, J.F., Claver-Cortés, E., (2009), The whole relationship between environmental variables and firm performance: Competitive advantage and firm resources as mediator variables, *Journal of Environmental Management*.
83. Lord Kelvin, (1883), *Electrical Units of Measurement*, PLA.
84. Lorino, P., (2003), *Methodes et pratique de la performance*, Editura d'Organisation, Paris.
85. Lorino, P., (2008), *Méthodes et pratiques de la performance. Le pilotage par les processus et les compétences*, Editura d'Organisation, Paris.
86. Luthans, F., (2005), *Organizational Behavior*, McGraw-Hill. 164. MacCallum, R.C., Widaman, K.F., Zhang, S., Hong, S., (1999), Sample Size in Factor Analysis, *Psychological Methods*, vol.4, no.1, pp.84-99.
87. Lynch, R.L. and Cross, K.F. (1991), *Measure Up - the Essential Guide to Measuring Business Performance*, Mandarin, London. 100. Malgharni, A.M., Soomasundaram, N.R., Muthaiyah, (2010), Non-Financial Performance for Firm's Evaluation, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Issue 23.



88. Marc, M., Peljhan, D., Ponikvar, N., Sobota, A., Tekavcic, M. (2010), Performance Measurement In Large Slovenian Companies: An Assessment Of Progress, *International Journal of Management & Information Systems*, vol. 14, no. 5.
89. Margolis, J. D., Elfenbein, H. A., Walsh, J. P., (2007), Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance.
90. Marimuthu, M., Arokiasamy, L., Ismail, M., (2009), Human Capital Development And Its Impact On Firm Performance: Evidence From Developmental Economics, *The Journal of International Social Research*, vol. 2, no. 8.
91. McNaughton, R.B., (2002), Market Oriented Value Creation in Services Firms, *European Journal of Marketing*, vol.36, pp.990-1002.
92. Melnyk, S.A., Sroufe, R.P., Calantone, R., (2003), Assessing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance, *Journal of Operations Management*, vol. 21, pp. 329–351.
93. Meyer, Marshall W., (2005), Can Performance Studies Create Actionable Knowledge if We Can't Measure the Performance of the Firm?, *Journal of Management Inquiry*, Vol.14, No.3.
94. Murray, A.I., (1989), Top management group heterogeneity and firm performance, *Strategic Management Journal*, vol.10, issue 1, pp.125-141.
95. Neely, A. D., Adams C., Kennerley, M., (2002), *Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships*, Prentice-Hall Financial Times, Harlow.
96. Neely, A. D., Gregory, M. J., Platts, K., (2005), Performance measurement system design: A literature review and research agenda, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 25, no.12, pp. 1228-1263.
97. Neely, A. D., Mills, J. F., Platts, K., Richards, H., Gregory M.J., Bourne, M., Kennerley, M. P., (2000), Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 20, no.10, pp.1119-1145.
98. Neely, A.D., (1994), *Performance measurement system design - third phase, Performance Measurement System Design Workbook*, 1994.
99. Neely, A.D., (1998), *Measuring Business Performance – Why, What and How*, Economist Books, London.
100. Neely, A.D., (1999), The performance measurement revolution: why now and what next?, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 19, No. 2, pp. 205-228.
101. Neely, A.D., (2007), *Business Performance Measurement: Unifying theories and integrating practice*, Cambridge University Press.

102. Neely, A.D., Adams, C., Crowe, P., (2001), The Performance Prism in Practice, Measuring Business Excellence, Emerald Performance Management, Volume 5, 2001, pp. 6-12.
103. Nicolescu, O., Verboncu, I., (2007), Fundamentele managementului organizației, Ediția a III-a, Editura Tribuna economică, București.
104. Niculescu, M., Lavalette, G., (2007), Strategii de creștere economică, Editura Economică, București.
105. Nitisemito, A., (1992), Manajamen Personaliala, Jakarta: Ghalia Indonesia. 116. O'Donnell, F.J., Duffy, A.H.B., (2002), Modeling design development performance, International Journal of Operations and Production Management, vol.22, no.11.
106. Otley D., (2002), Measuring performance: the accounting perspective, în Neely A., (2007), Business Performance Measurement: Theory and Practice, Cambridge University Press, Cambridge.
107. Otley, D., Fakiolas, A., (2000), Reliance on accounting performance measures: dead end or new beginning?, Accounting, Organizations and Society, vol. 25, no.4/5.
108. Parker, C., (2000), Performance measurement, Work Study, vol. 49, no. 2, pp. 63-66.
109. Parmenter, D., (2011), Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPIs, John Wiley&Sons, Inc.
110. Pfeffer, J., (2010), Resursele umane în ecuația profitului, Editura All, București.
111. Pinteș, M., (2011), Abordări financiare și non-financiare privind creșterea performanțelor entităților economice, teză de doctorat, Cluj-Napoca.
112. Popescu, C., Răboacă, G., Ciucur D., Iovan D., (2006), Metodologia cercetării științifice economice, Editura ASE, București.
113. Porter, M.E., (1980), Competitive strategy, Free Press, New York. 121. Reicheld, F.F., (1996), The Loyalty Effect, Harvard Business School Press, Boston MA.
114. Reich, R., (1991), The Work of Nations: preparing ourselves for the 21st century, Vintage Books, a division of Random House, Inc., New York, 1991.
115. Reynaud, E. (2003), Développement durable et entreprise: vers une relation symbiotique, Journée AIMS, Atelier Développement Durable, ESSCA Angers.
116. Richard, P.J., Devinney, T.M., Yip, G.S., Johnson, G., (2009), Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice, Journal of Management, vol.35, no.3.
117. Robbins, S.P., (2001), Organizational Behavior: Concept, Controversies and Applications, Prentice-Hall. 166. Sink, D.S., Tuttle, T.C. (1989), Planning and measurement of in your organisation of the future, Industrial Engineering and Management Press, Norcross, USA.

118. Robu V., Sandu R., (2006), Problematika analizei performanțelor – o abordare critică în contextul teoriilor informației și guvernancei corporative, *Economie teoretică și aplicată*.
119. Salawu, R.O., Akinlo, O.O., (2005), Privatization and Efficiency: Evaluation of Corporate Financial Performance, *Journal of Social Sciences*, vol.10, no.3.
120. Saravanan, (2010), Non-Financial Performance for Firm's Evaluation, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, numărul 23.
121. Schiff, A. D., Bento, R., (2000), The Use of Financial and Nonfinancial Information for Evaluating Performance: An Attributional Perspective, *The Journal of Applied Business Research*, vol.16, no.4.
122. Selvarajan, T.T., Ramamoorthy, N., Flood, P.C., Guthrie J.P., MacCurtain, S., Liu, W., (2007), The role of human capital philosophy in promoting firm innovativeness and performance: test of a causal model, *The International Journal of Human Resource Management*, vol.18, issue 8, pp.1456-1470.
123. Smith, A., (1976), *The wealth of nations*, The Electronic Classics Series.
124. Steers, R., (1991), *Organizational Behaviour*, Harper Collins Publishers, New York.
125. Stern, J., Stewart, G., (1995), Forget EPS, ROE and ROI. EVA is what drives stock prices, *Harvard Business Review*.
126. Stern, J., Stewart, G., Chew, D., (1995), The EVA financial management system, *Journal of Applied Corporate Finance*, no.8, pp.32-46.
127. Tangen, S., (2003), An overview of frequently used performance measures, *Work Study*, vol.52, no.7, pp. 347-354.
128. Tannenbaum R., Shimdt H., (2009), How to choose a leadership pattern, *Harvard Business Review*.
129. Thietart, R.A., (1989), *La stratégie d'entreprise*, Mc Graw-Hill, 2ème édition.
130. Tonchia, S., Quagini, L., (2010), *Performance Measurement. Linking Balanced Scorecard to Business Intelligence*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg. 128. Wright P.M., Gardner L.M., Moynihan L.M., Allen M.R. (2005), The relationship between human resource practices and firm performance: Examining causal order, *Personnel Psychology*, vol. 58, pp. 409-446.
131. Vagu, P., Stegăroiu, I., (2006), *Lideriatul. De la teorie la practică*, Editura Bibliotheca, Târgoviște.
132. Vagu, P., Stegăroiu, I., (2007), *Motivarea în muncă, de la teorie la practică*, Editura Bibliotheca, Târgoviște.
133. Verboncu, I., (2006), *Management, Eficiență Și Eficacitate*, Management & Marketing, Editura Economica, București.

134. Vickers, J., (1995), Concepts of Competition, Oxford Economic Papers, vol.47, no.1.
135. Wagner, M., (2005), How to reconcile environmental and economic performance to improve corporate sustainability: corporate environmental strategies in the European paper industry, Journal of Environmental Management, vol.76, pp. 105- 118.
136. Williams, F.P., D'Souza, D.E., Rosenfeldt, M.E., Kassaaee, M., (1995), Manufacturing strategy, business strategy and firm performance in a mature industry, Journal of Operations Management, vol.13, issue 1, pp.19-33.
137. Yang, F., Lin, C., Chang, Y., (2009), The linkage between corporate social performance and corporate financial performance, African Journal of Business Management, vol. 4, no. 4.
138. Yates, K., (2006), Internal communication effectiveness enhances bottom-line results, Journal of Organizational Excellence, vol. 25, issue 3, pp.71-79.
139. Yi, Y., (1990), A Critical Review of Consumer Satisfaction, in Valarie A. Zeithaml (Editor), Review of Marketing, American Marketing Association, Chicago, pp. 68- 123
140. Zhu, Q., Sarkis, J., (2004), Relationships between Operational Practices and Performance among Early Adopters of Green Supply Chain Management Practices in Chinese Manufacturing Enterprises, Journal of operations management, vol.22, no.3, pp. 265-289.