

**UNIVERSITATEA „LUCIAN BLAGA” DIN  
SIBIU  
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE  
ȘCOALA DOCTORALĂ**

***Implementarea managementului calității la  
operatorii ecoturistici***

**REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT**

**Conducător de doctorat:  
Prof. univ. dr. MUSCALU Emanoil**

**Student-doctorand:  
POPȘA Elena Roxana**

**Comisia de îndrumare:  
Prof. univ. dr. Ogorean Claudia  
Conf. univ. dr. Todericiu Ramona  
Conf. univ. dr. Nicula Virgil**

**Sibiu  
2014**

# CUPRINS

## **Introducere**

### **Capitolul 1. Managementul activității de turism**

- 1.1. Turismul, ca obiect al managementului
- 1.2. Sistemul și structura managementului turistic
- 1.3. Funcțiile managementului turistic
- 1.4. Eficiența managementului activităților turistice
  - 1.4.1. Eficiența managementului activităților turistice: concept, particularități
  - 1.4.2. Eficiența economică și socială a turismului

### **Concluzii parțiale și contribuții personale**

### **Capitolul 2. Organizarea și conducerea activității de turism la nivel macroeconomic, mezoeconomic și microeconomic**

- 2.1. Rolul organismelor internaționale în coordonarea activității turistice la nivel mondial
- 2.2. Organizarea și coordonarea activităților turistice în România. Rolul organismelor publice centrale și locale în dezvoltarea turismului
- 2.3. Asociații profesionale de turism – activități specifice, importanță (ANAT, ANTREC, AER, FIHR, FPTR)

### **Concluzii parțiale și contribuții personale**

### **Capitolul 3. Ecoturismul – formă de manifestare a turismului durabil**

- 3.1. Conceptul de dezvoltare durabilă
- 3.2. Dezvoltarea durabilă a turismului

- 3.3. Protecția și conservarea resurselor turistice
- 3.4. Conceptul de ecoturism
- 3.5. Ecoturismul ca segment de piață
- 3.6. Analiza principalelor coordonate ale activității ecoturistice în România
  - 3.6.1. Potențialul ecoturistic al României
    - 3.6.1.1. Potențialul turistic – element determinant al activității turistice
    - 3.6.1.2. Caracteristici generale ale potențialului ecoturistic al României
  - 3.6.2. Ecoturismul ca oportunitate de afaceri
- 3.7. Experiența internațională în domeniul organizării ecoturismului
- 3.8. Amenajarea turistică durabilă a teritoriului în contextul dezvoltării turistice actuale
  - 3.8.1. Organizarea și amenajarea spațiului turistic: concepte, definiții, principii de amenajare durabilă
  - 3.8.2. Capacitatea optimă de primire turistică
  - 3.8.3. Modele de amenajări turistice
    - 3.8.3.1. Amenajarea pentru turism a ariilor protejate
    - 3.8.3.2. Amenajarea turistică a spațiului rural
- 3.9. Managementul destinației turistice

## **Concluzii parțiale și contribuții personale**

## **Capitolul 4. Managementul operatorilor turistici**

- 4.1. Managementul agenției de turism
  - 4.1.1. Organizarea activității agenției de turism

- 4.1.2. Metode de conducere specifice activității de agenturare turistică
- 4.1.3. Managerul agenției de turism – rol, calități și trăsături
- 4.2. Managementul structurilor de primire cu funcțiune de cazare turistică
  - 4.2.1. Clasificarea structurilor de primire cu funcțiune de cazare turistică
  - 4.2.2. Organizarea și funcționarea unei unități de cazare

### **Concluzii parțiale și contribuții personale**

## **Capitolul 5. Managementul calității produsului ecoturistic**

- 5.1. Conceptul de produs turistic
- 5.2. Certificarea calității serviciilor ecoturistice
- 5.3. Calitatea serviciilor și produselor turistice
- 5.4. Stabilirea standardelor de calitate specifice unui produs turistic
- 5.5. Managementul calității în turism

### **Concluzii parțiale și contribuții personale**

## **Capitolul 6. Evaluarea posibilităților de implementare a managementului calității la operatorii ecoturistici**

- 6.1. Metodologia cercetării aplicative privind evaluarea posibilităților de implementare a managementului calității la operatorii ecoturistici
- 6.2. Evaluarea posibilităților de implementare a managementului calității la pensiunile din Mărginimea Sibiului și Țara Hațegului
- 6.3. Evaluarea posibilităților de implementare a managementului calității la agențiile de turism din Sibiu și Hunedoara
- 6.4. Necesitatea implementării managementului calității la operatorii ecoturistici. O abordare din perspectiva turistului

## **Concluzii și propuneri**

Lista cu abrevieri și acronime

Glosar de termeni

Lista figurilor și lista tabelor

Bibliografie

Lista anexelor

Anexa nr. 1

Anexa nr. 2

Anexa nr. 3

Anexa nr. 4

Anexa nr. 5

**Cuvinte cheie:** management, turism, eficiență, potențial ecoturistic, dezvoltare durabilă, ecoturism, capacitate optimă de primire, amenajare durabilă a teritoriului, operatori ecoturistici, sistem de certificare, etichetă ecologică, performanță ecologică, calitate, standard de calitate, planificarea calității, asigurarea calității, controlul calității, îmbunătățirea calității, orientare spre client, sistem de management al calității.

## REZUMAT

Teza de doctorat intitulată „*Implementarea managementului calității la operatorii ecoturistici*”, abordează o problemă destul de nouă referitoare la practicile manageriale orientate spre calitate din cadrul unităților care comercializează produse ecoturistice.

Motivația de la care am pornit în abordarea acestei teme de cercetare este dată de faptul că în prezent societatea traversează o perioadă marcată de schimbări majore determinate de problemele globale de mediu și presiunile ecologiste, ceea ce reclamă drept necesară promovarea unor forme de turism al căror impact asupra mediului să fie cât mai scăzut, cunoscute în general sub denumirea de „turism verde”, „turism ecologic”, „ecoturism”.

România dispune de un vast potențial ecoturistic, astfel încât dezvoltarea și promovarea acestei forme de turism găsește în țara noastră tot suportul „material” de care are nevoie. Acesta nu este însă suficient pentru a determina turiștii să achiziționeze produse turistice sustenabile, prietenoase cu mediul, în contextul în care la nivel național, una din problemele majore cu care se confruntă în prezent industria turismului – și implicit ecoturismului – este fabricarea și comercializarea unor produse neconforme cu cerințele utilizatorilor în ceea ce privește calitatea. Totuși, acest neajuns poate fi depășit prin orientarea politicii și a obiectivelor fiecărei organizații în domeniul calității, altfel spus prin implementarea managementului calității.

Astfel, prezenta cercetare aduce contribuții importante într-un domeniu de mare actualitate privind ecoturismul și managementul calității, pornind de la observația conform căreia dezvoltarea acestei nișe de piață se sprijină pe existența unor produse a căror calitate este certificată la nivel global.

În același timp, practica și teoria de specialitate relevă faptul că îmbunătățirea continuă a ofertei turistice și implicit ecoturistice trebuie să fie o preocupare permanentă a operatorilor turistici, devenind astfel un demers imperios necesar în atingerea performanței, indiferent dacă această performanță este privită în sensul maximizării profitului sau obținerii unei satisfacții ridicate în rândul turiștilor.

Așadar, **relevanța științifică a prezentei teze de doctorat** este dată de următoarele aspecte:

- ✓ anvergura pe care a luat-o sectorul ecoturistic în perioada contemporană, piața internațională a turismului ecologic s-a dezvoltat cu 10-12% anual, având cea mai rapidă creștere în sectorul turismului global;

- ✓ complexitatea și dinamismul sectorului turistic în general, ecoturistic în special determinat de relația de intercondiționare cu mediul înconjurător;
- ✓ mediul competitiv în care activează operatorii ecoturistici, axat pe satisfacția clientului, care implică operaționalizarea unui sistem performant de management al calității.

Acest cadru a dus la formularea **obiectivului general** al prezentei teze de doctorat, care vizează evaluarea *posibilităților de implementare a managementului calității la operatorii ecoturistici*, dar și la elaborarea următoarelor **ipoteze de cercetare**:

- **I1:** Există o evoluție ascendentă a interesului manifestat de turiști pentru achiziționarea produselor ecoturistice în perioada analizată;
- **I2:** Pensiunile turistice care au implementat un sistem de management al calității sunt preferate într-o mai mare măsură de agenții de turism și turiști față de cele care nu au urmat acest demers;
- **I3:** Există diferențe semnificative între eforturile manageriale orientate spre calitate din cadrul agențiilor de turism din Sibiu și Hunedoara și cele din pensiunile turistice din Mărginimea Sibiului și Țara Hațegului;
- **I4:** Există diferențe între agențiile de turism din Sibiu și Hunedoara și pensiunile turistice din Mărginimea Sibiului și Țara Hațegului raportat la posibilitatea implementării managementului calității.

Actualitatea temei de cercetare este evidențiată de interesul unui număr tot mai mare de turiști pentru achiziționarea produselor turistice de la unitățile al căror sistem de management combină calitatea serviciilor cu performanța ecologică.

În acest sens, referitor la **stadiul actual al cunoașterii în domeniul de cercetare**, putem menționa că deși ecoturismul reprezintă un fenomen de amploare ce determină un impact semnificativ asupra economiei, cercetările empirice legate de managementul calității la operatorii ecoturistici sunt reduse.

Astfel, studiile internaționale în domeniu, s-au concentrat în principal asupra următoarelor aspecte:

- ❖ **necesitatea orientării către client a operatorilor turistici.** La nivel global, piața turistică - și implicit ecoturistică – este caracterizată de o concurență din ce în ce mai intensă, fapt

ce impune managerilor diverselor unități turistice acordarea unei atenții sporite orientării către client în acțiunea și dorința lor de a obține maximizarea profitului și creșterea cotei de piață. Astfel, orientarea spre client, ca principiu al managementului calității, influențează semnificativ controlarea și modelarea preferințelor și așteptărilor clienților (Di Mascio, 2010<sup>1</sup>; Ariffin&Maghzi, 2012<sup>2</sup>; Guchait *et al.*, 2012<sup>3</sup>).

- ❖ **importanța managementului calității.** Literatura de specialitate abundă în studii consacrate evidențierii faptului că unitățile turistice implementează sisteme de management al calității deoarece în urma acestui demers obțin îmbunătățirea calității produselor și serviciilor turistice, obținerea performanței economice dorite și crearea unei imagini favorabile pe piața de profil (Claver-Cortés *et al.*, 2006<sup>4</sup>; Claver-Cortés *et al.*, 2008<sup>5</sup>; Tari *et al.*, 2010; Wang *et al.*, 2012<sup>6</sup>);
- ❖ **influența sistemelor de certificare din ecoturism și turism durabil asupra performanțelor ambientale, economice și socio-culturale ale produselor turistice** (Honey:2002<sup>7</sup>; Font: 2002<sup>8</sup>; Blumer: 2007<sup>9</sup>; Eriksen: 2007<sup>10</sup>).

În aceste condiții, **originalitatea și caracterul inovativ al prezentei teze de doctorat** rezultă din aceste lipsuri ale literaturii de specialitate, concretizate în faptul că demersul nostru științific oferă o imagine de ansamblu atât cu privire la practicile manageriale orientate spre calitate din

---

<sup>1</sup> Rita Di Mascio, The service models of frontline employees, *Journal of Marketing*, Num. 74, (July), 2010, pp. 63-80

<sup>2</sup> Ahmad Azmi Ariffin, Atefeh Maghzi, A preliminary study on customer expectation of hotel hospitality: Influences of personal and hotel factors, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, Num.1, 2012, pp. 191-198

<sup>3</sup> Priyanko Guchait, *et al.*, Error management at different organizational levels-frontline, manager, and company, *International Journal of Hospitality Management*, Vol.31, Num. 1, 2012, pp. 12-22

<sup>4</sup> Enrigue Claver-Cortés, *et al.*, Does quality impact on hotel performance?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18, Num. 4, 2006, pp. 350-358

<sup>5</sup> Enrigue Claver-Cortés, *et al.*, TQM, managerial factors and performance in the Spanish hotel industry, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108, Num. 2, 2008, pp. 228-244.

<sup>6</sup> Chun H. Wang, *et al.*, Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, Num. 1, 2012, pp. 119-129

<sup>7</sup> Martha Honey, *Ecotourism and Certification: Setting standards in practice*. Island Press, Washington D.C., 2002, p.37

<sup>8</sup> Xavier Font, Environmental certification in tourism and hospitality: progress, process and prospects, *Tourism Management*, Elsevier Ltd., Num. 23, 2002, pp. 197-205

<sup>9</sup> Andrei Blumer, *Ecotourism certification in Romania – a tool for nature conservation and responsible marketing*. Scientific paper Global tourism Conference Oslo, Norway, 2007

<sup>10</sup> Jan Eriksen, *Blue Flag and Green key Eco-labels*, scientific paper Global tourism Conference 2007, Oslo, Norway



cadrul operatorilor ecoturistici cât și cu privire la dimensiunea ecologică a managementului existent în cadrul acestor unități, mai precis a criteriilor ecologice utilizate în desfășurarea activității curente.

Astfel, pentru testarea ipotezelor și realizarea unei abordări contextuale echilibrate, teza de doctorat a fost structurată pe șase capitole, prezentate succint în continuare.

**Capitolul 1** începe cu sintetizarea definițiilor și abordărilor turismului în context evolutiv și continuă cu identificarea particularităților managementului turistic.

Firmele cu activitate turistică sunt în marea lor majoritate întreprinderi mici și mijloci, fiind caracterizate de flexibilitate, adaptabilitate rapidă la schimbare și în luarea deciziilor, ceea ce conturează un cadru favorabil exercitării proceselor și funcțiilor proprii managementului. În același timp, toate aceste caracteristici imprimă funcțiilor managementului o anumită specificitate, astfel încât în primul capitol al prezentei teze de doctorat sunt prezentate și particularitățile previziunii, organizării, coordonării, antrenării și control-evaluării în firma turistică.

Ultima parte a capitolului tratează problematica eficienței managementului în firma turistică. În acest sens se pot menționa următoarele aspecte: eficiența activității turistice poate fi evaluată ca raport între efect și efort; între efectele economico-sociale ale activității turistice se numără: formarea nivelului cultural-educativ, creșterea randamentelor intelectuale, creșterea venitului net.

**Capitolul 2** abordează structura, și rolul diverselor asociații și organizații în organizarea, coordonarea și dezvoltarea la nivel național și internațional a turismului în general și ecoturismului în special. În acest sens au fost evaluate atât activitățile acestora – de îmbunătățire a calității, de acordarea a asistenței de specialitate, de reprezentare a intereselor stakeholderilor – cât și fel în care problematica ecoturismului se regăsește în strategiile ce vizează organizarea și dezvoltarea turismului.

Analiza a fost realizată atât din perspectiva asociațiilor cu rol direct în promovarea și dezvoltarea ecoturismului, cât și a organizațiilor suport, care asigură un cadru favorabil operaționalizării programelor elaborate de diversele asociații prin pregătirea și formarea forței de muncă angajate în turism.

Totodată, pentru a putea înțelege practicile manageriale orientate spre calitate din cadrul operatorilor ecoturistici, a fost necesară prezentarea cadrului general de desfășurare a activității

turistice în România. În această direcție, am realizat o analiză din perspectivă macroeconomică, mezeconomică și microeconomică a turismului pentru a putea identifica tendințele și perspectivele manifestate în acest sector de activitate.

**Capitolul 3** are ca scop prezentarea conceptelor care duc la o analiză nuanțată a ecoturismului ca principală formă de manifestare a turismului durabil. Astfel, pe de o parte a fost prezentată experiența internațională în domeniul organizării și dezvoltării ecoturismului, iar pe de altă parte au fost identificate principalele coordonate ale activității ecoturistice din România, ceea ce a impus evaluarea potențialului ecoturistic și a bazei materiale specifice, respectiv prezentarea structurilor de primire certificate ca pensiuni ecoturistice.

Ecoturismul devine, pentru anumite regiuni cu potențial, unul dintre factorii care asigură un nivel ridicat al calității vieții și bunăstarea comunităților locale, fiind un motor al progresului. Capitolul evidențiază că România dispune de un potențial ecoturistic valoros, care poate fi valorificat superior prin adoptarea unui management performant în procesul dezvoltării durabile a unei destinații. În această direcție managementul asigură un nivel ridicat al calității produselor ecoturistice, dar și un echilibru optim între protejarea și valorificarea resurselor turistice.

**Capitolul 4** vizează clarificarea la nivel teoretic a elementelor aparținând sferei managementului operatorilor turistici, respectiv metodele de conducere specifice activității de agenturare turistică, structura managerială a unui hotel etc.

Industria turismului este deosebită de oricare alta, iar orice manager din acest domeniu are numeroase contacte cu clientul și planifică activități complexe în departamentul pe care îl coordonează, motiv pentru care trebuie să dețină o serie de aptitudini manageriale speciale. Așadar, operatorii turistici trebuie să cunoască cele mai bune practici în domeniu, altfel spus, să utilizeze metodele generale și specifice de conducere identificate în literatura de specialitate, pentru a produce și comercializa, în condiții de eficiență și eficacitate, o gamă variată de produse turistice.

În acest sens, pe lângă prezentarea modului de exercitare a managementului la nivelul structurilor de primire cu funcțiune de cazare turistică și agențiilor de turism, capitolul evidențiază și importanța operatorilor turistici în cadrul economiei.

**Capitolul 5** rezidă într-o argumentare bine susținută care demonstrează necesitatea orientării operatorilor ecoturistici spre modelele definite de standardul internațional de calitate ISO:9001. Astfel, în cadrul capitolului a fost clarificată la nivel teoretic noțiunea de calitate în

turism și au fost analizate particularitățile pe care managementul calității, ca obiect al științei manageriale, le are în domeniul turismului. Nu în ultimul rând a fost evidențiază legătura care există între managementul calității și certificarea ecoturistică, prin accentuarea – pe baza studiilor existente în literatura de specialitate – interesului turiștilor de a achiziționa produse de la unitățile turistice al căror sistem de management combină calitatea serviciilor cu performanța ecologică.

**Capitolul 6** este constituit din partea de cercetare aplicativă care vizează evaluarea posibilităților de implementare a managementului calității la unitățile din Sibiu și Hunedoara care comercializează produse ecoturistice. Scopul cercetării fiind reliefarea interesului operatorilor ecoturistici asupra sistemelor de management a calității dar, și a nivelului de implementare a standardului ISO:9001. În același timp, capitolul prezintă o abordare din perspectiva turistului a necesității implementării managementului calității la operatorii ecoturistici, întrucât în acest sector al economiei *calitatea poate fi evaluată în funcție de măsura în care serviciul primit corespunde așteptărilor clientului.*

În aceste condiții, obiectivele avute în vedere în realizarea studiului empiric au fost următoarele:

- testarea și validarea instrumentului cantitativ utilizat (chestionarul);
- evaluarea pensiunilor din Mărginimea Sibiului și Țara Hațegului din perspectiva eforturilor orientate de administratori spre îndeplinirea anumitor criterii specifice pensiunilor ecoturistice;
- identificarea practicilor manageriale orientate spre calitate utilizate de operatorii ecoturistici și care contribuie într-o mare măsură la dezvoltarea unor servicii conforme cu nevoile și așteptările clienților în ceea ce privește calitatea;
- testarea ipotezelor de cercetare.

Pentru stabilirea bazei de sondaj, s-au utilizat datele statistice oferite de Autoritatea Națională pentru Turism – *Lista structurilor de primire cu funcțiune de cazare clasificate și Lista agențiilor de turism licențiate* – din care au fost selectați operatorii din Sibiu și Hunedoara, cu precizarea că pensiunile au fost alese din localitățile care fac parte din Mărginimea Sibiului și din Țara Hațegului, două zone cu un bogat potențial ecoturistic.

Astfel, mărimea eșantionului a fost stabilită la 157 unități de observare, la o eroare maxim admisă de 5% și un nivel al încrederii de 95%.

Pentru analiza datelor obținute pe baza chestionarului de cercetare, s-au utilizat programele informatice: SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) și Microsoft Office Excel. În același timp, pentru atingerea obiectivelor și testarea ipotezelor de cercetare am folosit următoarele modelele de analiză:

- ✓ analiza descriptivă a datelor cu scopul de a înțelege mai bine practicile manageriale utilizate de operatorii ecoturistici cuprinși în eșantion;
- ✓ regresia liniară s-a utilizat pentru a realiza predicția pentru anul 2014 cu privire la ponderea produselor ecoturistice ce vor fi achiziționate;
- ✓ testul Chi-pătrat pentru a stabili pe de o parte eventualele corelații existente între caracteristicile socio-demografice ale turiștilor și localitățile alese ca destinație pentru vacanță, iar pe de altă parte corelația între ponderea numărului de turiști și zona aleasă.

În final prin **concluzii și propuneri**, reluând ipotezele și analizele de la care am plecat, subliniem contribuțiile personale și importanța temei de cercetare atât pentru firmele turistice care au participat la studiu cât și pentru factorii de decizie existenți la nivel național, întrucât poate reprezenta un îndrumar științific în procesul de implementare a managementului calității la operatorii ecoturistici.

Astfel, la nivel teoretic principalele contribuții ale demersului nostru științific sunt îndreptate spre cunoașterea domeniului de cercetare ales, și vizează următoarele:

- *definirea și clarificarea unor concepte de bază la nivelul ecoturismului.* Pentru înțelegerea cadrului de desfășurare a managementului calității la operatorii ecoturistici, am considerat necesară analizarea și clarificarea cadrului general al ecoturismului. În acest sens ne-am concentrat atenția pe prezentarea noțiunilor generale de dezvoltare durabilă, ecoturism, capacitate optimă de primire, amenajare durabilă a teritoriului, potențial ecoturistic. De asemenea, am clarificat la nivel metodologic măsurile necesare a fi adoptate de operatorii turistici pentru a desfășura o activitate în domeniul ecoturismului. Nu în ultimul rând, pornind de la constatările specialiștilor în domeniu, prezenta cercetare oferă viziunea proprie a condițiilor pe care o ofertă ar trebui să le îndeplinească pentru a putea fi considerată ecoturistică.
- *clarificarea la nivel metodologic a caracteristicilor managementului calității în turism.* În această direcție au fost evidențiate principalele elemente care gravitează în jurul

managementului calității, respectiv politica în domeniul calității, standardele de calitate, cultura în domeniul calității, metodele de evaluare a calității în turism. Toate aceste aspecte au fost prezentate cu scopul de a evidenția faptul că operatorii ecoturistici trebuie să-și exercite activitatea printr-un proces de conducere care să includă o preocupare continuă pentru calitate.

- *elaborarea unui model teoretic care să permită operatorilor ecoturistici îmbunătățirea eficacității organizației în ceea ce privește calitatea și performanța ecologică. Așadar, în viziunea noastră obținerea unor produse ecoturistice de calitate, presupune parcurgerea următoarelor etape:*

- ***integrarea calității în operațiunile de management.*** Existența unei politici în domeniul calității demonstrează angajamentul firmei privind: stabilirea unor obiective capabile să asigure satisfacerea cerințelor clientului și în același timp determină angajații să se implice în acțiunile de îmbunătățire a calității. În acest sens, pe lângă obiectivele în domeniul calității, va trebui stabilit și necesarul de resurse pentru atingerea nivelului planificat al calității.

- ***adoptarea unui sistem de management capabil să îndeplinească obiectivele specificate în politica din domeniul calității firmei, dar și să asigure respectarea principiilor ecoturismului.*** Această etapă implică orientarea eforturilor manageriale în direcția: minimizării daunelor ambientale (monitorizarea periodică a consumului de apă și energie, reducerea cantității de deșeuri, protejarea și dezvoltarea mediului pentru a asigura recreerea turiștilor, obținerea energiei prin panouri solare etc.) și culturale (conservarea patrimoniului socio-cultural), cât și maximizării beneficiilor comunităților aflate în jurul sau în aria naturală în care se desfășoară programul ecoturistic (operatorii ecoturistici pot contribui cu un anumit procent din profit la *finanțarea proiectelor de management ce asigură dezvoltarea durabilă a comunității*, astfel o parte din bani se întorc în comunitatea locală).

- ***maximizarea satisfacției ecoturistului.*** Nivelul satisfacției trebuie măsurat periodic cu ajutorul unui chestionar de cercetare, care va cuprinde întrebări ce permit evaluarea calității experienței turistice și implicit indentificarea schimbărilor survenite în așteptările și cerințele clienților. Astfel, turistul este implicat în procesul realizării calității prin oferirea viziunii sale la o serie de aspecte precum:

amabilitatea angajaților, existența serviciilor de informare a clienților, promptitudinea în procesul de servire etc. În acest sens, operatorii ecoturistici trebuie să încurajeze clienții să-și exprime nemulțumirile prin includerea în chestionar și a unor întrebări deschise, în care aceștia pot specifica acțiunile sau componentele produsului turistic care au determinat o insatisfacție în urma consumului, sau prin invitarea în mod explicit a turiștilor să depună o reclamație atunci când nivelul calitativ nu corespunde așteptărilor. Această etapă va determina *reproiectarea politicii în domeniul calității și implicit a nivelului calitativ al produsului ecoturistic, asigurând îmbunătățirea continuă a acestuia în concordanță cu preferințele consumatorilor.*

La nivel aplicativ, contribuțiile se concretizează în rezultatele obținute ca urmare a cercetării întreprinse, pe cele mai semnificative dintre aceste le vom prezenta în paragrafele următoare.

În acest context, trebuie precizat că există un punct de vedere comun referitor la criteriile pe care o pensiune ar trebui să le îndeplinească pentru a putea fi considerată ecoturistică, astfel:

- 52,7% dintre administratorii de pensiuni și 62,9% dintre managerii de agenții, sunt de părere că o pensiune ecoturistică este cea în care meniul este alcătuit din produse ecologice, poluarea mediului este redusă, încălzirea se face pe baza unor tehnologii nepoluante, iar deșeurile se sortează și reciclează;
- 45,2% dintre administratori și 37,1% dintre manageri afirmă că pensiunea în care meniul este alcătuit din produse ecologice/bio poate fi consideră pensiune ecoturistică;
- 34,4% dintre administratori și 33,9% dintre manageri declară că un criteriu important pentru o pensiune ecoturistică este ca poluarea mediului să fie redusă.

Totodată, analiza datelor obținute pe baza chestionarului de cercetare evidențiază faptul că atât pensiunile chestionate cât și cele cu care agențiile de turism colaborează îndeplinesc o parte din criterii specifice unei eco-pensiuni, iar interesul turiștilor pentru achiziționarea produselor ecoturistice a crescut semnificativ în perioada analizată, estimându-se că trendul de creștere se va menține și în 2014.

Astfel, prima ipoteză **(I1)** avută în vedere în demersul nostru științific: ***Există o evoluție ascendentă a interesului manifestat de turiști pentru achiziționarea produselor ecoturistice în***

*perioada analizată*, a fost testată prin analiza descriptivă a datelor de observare și evidențierea faptului că perioada cuprinsă între anii 2009-2013 a fost marcată de o creștere importantă a numărului de turiști care au achiziționat produse ecoturistice, având drept rezultat dezvoltarea acestei mici industrii și în România, cu predilecție în cele două zone Mărginimea Sibiului și Țara Hațegului – al căror potențial ecoturistic este recunoscut de asociațiile de profil. În plus prin utilizarea testului Chi-pătrat am arătat că numărul de turiști influențează zona aleasă ca destinație de vacanță și că între cele două zone analizate Mărginimea Sibiului și Țara Hațegului există diferențe semnificative în ceea ce privește ponderea produselor ecoturistice achiziționate.

Mai mult, opinia managerilor de agenții de turism, care în proporție de 54,8% au declarat că *un criteriu esențial în alegerea colaboratorilor, îl reprezintă implementarea de către aceștia a unui sistem de management al calității*, dar și a turiștilor (68,3%), care au afirmat că *dacă ar fi să aleagă între două pensiuni, ar alege o pensiune care a implementat un sistem de management al calității*, confirmă cea de-a doua ipoteză a cercetării noastre **(I2): Pensiunile turistice care au implementat un sistem de management al calității sunt preferate într-o mai mare măsură de agenții de turism și turiști față de cele care nu au urmat acest demers.**

În ceea ce privește practicile manageriale orientate spre calitate din cadrul operatorilor ecoturistici chestionați, putem menționa că 72,6% dintre administratorii de pensiuni și 90,3% dintre managerii de agenții urmăresc îmbunătățirea calității produselor comercializate și prestate; 62,1% dintre administratori și 54,8% dintre manageri asigurarea calității; 24,2% dintre pensiuni și 14,5% dintre agenții realizează controlul calității; iar planificarea calității este exercitată de 22,1% dintre administratori și 21% din manageri. În plus, 55,8% dintre pensiuni și 66,1% dintre agenții se axează pe îndeplinirea nevoilor și așteptărilor clienților prin respectarea procedurilor de calitate stabilite; 47,4% din pensiuni și 27,4% din agenții pe protejarea mediului înconjurător; 45,3% dintre pensiuni și 62,9% dintre agenții pe implicarea tuturor angajaților în acțiunile de îmbunătățire a calității.

Important de subliniat în acest context este faptul că există totuși diferențe semnificative între cele două categorii de operatori atunci când vorbim de documentele specifice managementului calității, utilizate în activitatea curentă a firmei. Astfel, doar 33,68% dintre pensiunile chestionate utilizează astfel de documente, cu predilecție procedurile documentare (96,6%), și într-o mai mică măsură planul calității (13,8%). Spre deosebire de pensiuni, 69,35% dintre agențiile care au participat la studiu utilizează documente specifice sistemului de calitate.

Interesant este faptul că la fel ca și în cazul pensiunilor cele mai folosite documente referitoare la calitate sunt procedurile documentare (88,4%), urmate de planul calității (44,2%), manualul calității (9,3%) și declarația documentară (4,3%), cu precizarea că ultimele două documente nu sunt folosite nici măcar în mică măsură de pensiunile din Mărginimea Sibiului și Țara Hațegului.

În aceste condiții, s-a confirmat parțial ipoteza 3 (I3): ***Există diferențe semnificative între eforturile manageriale orientate spre calitate din cadrul agențiilor de turism din Sibiu și Hunedoara și cele din pensiunile turistice din Mărginimea Sibiului și Țara Hațegului.***

Analiza descriptivă a datelor de cercetare relevă faptul că marea majoritate a respondenților nu au implementat un sistem de management al calității, doar 3,18% dintre operatorii chestionați au implementat standardul ISO:9001. Dintre operatorii care au implementat sistemul de management al calității 3 sunt agenții de turism touroperatoare iar 2 sunt pensiuni turistice, care în urma acestui demers au beneficiat, în proporție de 80% , de eficientizarea monitorizării prestației turistice și îmbunătățirii calității.

În același timp, pentru marea majoritate a agențiilor chestionate (71%) implementarea unui sistem de management al calității reprezintă o oportunitate. Cu totul diferit stau lucrurile în ceea ce privește pensiunile chestionate care în proporție de 51,6% consideră acest demers o variantă lipsită de interes. Însă administratorii de pensiuni nu exclud această posibilitate în viitor, mai mult 37,9% dintre ei declară că ar implementat standardul ISO:9001 întrucât văd în acesta o oportunitate. Diferențe există și în ceea ce privește opinia managerilor de agenții de turism și a administratorilor de pensiuni cu privire la aportul de turiști datorat implementării managementului calității.

Astfel, a fost testată și cea de-a patra ipoteză (I4): ***Există diferențe între agențiile de turism din Sibiu și Hunedoara și pensiunile turistice din Mărginimea Sibiului și Țara Hațegului raportat la posibilitatea implementării managementului calității.***

În aceste condiții, analiza descriptivă a datelor ce testează ipotezele care au stat la baza prezentei teze de doctorat ne arată că operatorii ecoturistici înțeleg și desfășoară o serie de practici specifice standardului ISO:9001, mai mult ei privesc implementarea managementului calității ca pe o investiție, fiind preocupați de satisfacția clientului și îmbunătățirea eficacității organizației. Cu toate acestea există o posibilitate mai mare de implementare a managementului calității la agențiile de turism chestionate comparativ cu pensiunile care au participat la studiu,



fapt care poate fi explicat prin caracteristicile standardului internațional ISO:9001, documentația excesivă și costurile pe care le implică un astfel de demers.

Partea finală a tezei de doctorat cu tema „*Implementarea managementului calității la operatorii ecoturistici*” constituie punctul de plecare pentru viitoarele cercetări în acest domeniu, care implică necesitatea elaborării unei cercetări ample la nivelul unităților care comercializează produse ecoturistice. În acest sens, pot fi menționate următoarele perspective ale cercetării:

- extinderea cercetării empirice la nivelul unei regiuni sau chiar la nivel național care să includă un număr mai mare de operatori ecoturistici pentru a putea generaliza rezultatele;
- aplicarea chestionarului după o anumită perioadă pentru a observa evoluțiile înregistrate la nivelul operatorilor ecoturistici din perspectiva implementării managementului calității;
- realizarea unei analize viitoare care să includă evaluarea impactului implementării modelului definit de standardele ISO:9001 asupra performanței operatorilor ecoturistici, prin luarea în considerare atât a indicatorilor economico-financiari cât și a indicatorilor non-financiari.

În consecință, implementarea managementului calității la operatorii ecoturistici are o importanță semnificativă pentru contextul economic actual, motiv pentru care prin prezenta teză de doctorat am dorit să aducem un plus de valoare la nivel teoretic și aplicativ. Prin multitudinea conceptelor analizate, dar și prin aria noastră de cercetare considerăm că am reușit să ne îndeplinim țelul propus și să aducem o contribuție la nivel de cercetare fundamentală.

### ***Bibliografie selectivă***

1. Ariffin, Ahmad Azmi, Maghzi, Atefeh: A preliminary study on customer expectation of hotel hospitality: Influences of personal and hotel factors, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, Num.1, 2012.
2. Ayuso, Silvia: Adoption of Voluntary Environmental Tools for Sustainable Tourism: Analysing the Experience of Spanish Hotels. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2006.
3. Bestard, Angel Bujosa, Nadal, Jaume Rosselo: Modelling environmental attitudes toward tourism. *Tourism Management*. Num.28 Elsevier Ltd, London (ISI Journal), 2007.
4. Bitner, Mary Jo, *et.al.*: Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, Num.3,1997.
5. Blumer, Andrei: *Ecotourism certification in Romania – a tool for nature conservation and responsible marketing*. Scientific paper Global tourism Conference Oslo, Norway, 2007.
6. Chafe, Zoë: *Consumer Demand and Operator Support for Socially and Environmentally Responsible Tourism*, 2005. Online Disponibil la: <http://www.ecotourism.org/>.
7. Choi, HwanSuk, Sirakaya, Ercan: Sustainability indicators for managing community tourism. *Tourism Management*. Num.27, Elsevier Ltd. Great Britain, 2006.
8. Claver-Cortés, Enrigue *et.al.*: Does quality impact on hotel performance?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18, Num. 4, 2006.
9. Claver-Cortés, Enrigue *et.al.*: TQM, managerial factors and performance in the Spanish hotel industry, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108, Num. 2, 2008.
10. Daft, Richard L., Marcic, Dorothy: *Understanding Management*. Editura Cengage Learning, SUA, 2010.
11. Di Mascio, Rita: The service models of frontline employees, *Journal of Marketing*, Num. 74, (July), 2010.
12. Dobrin Cosmin, *et.al.*: The concept of performance in business organizations – case study on the employee performance in Romania business organizations, *Proceedings of the 6th international management conference "Approaches in organisational management"* Bucharest, Romania, 15-16 November 2012.
13. Eriksen, Jan: *Blue Flag and Green key Eco-labels*, scientific paper Global tourism Conference, Oslo, Norway, 2007.

14. Font, Xavier: Environmental certification in tourism and hospitality: progress, process and prospects, *Tourism Management*, Elsevier Ltd., Num. 23, 2002.
15. Gu, Humin, Ryan, Chris: Place attachment, identity and community impacts of tourism – the case of Beijing hutong. *Tourism Management*. Num. 28 Elsevier Ltd, London (ISI Journal), 2007.
16. Guchait, Priyanko *et.al.*: Error management at different organizational levels-frontline, manager, and company, *International Journal of Hospitality Management*, Vol.31, Num. 1, 2012.
17. Hardy, Anne: Using Grounded Theory to Explore Stakeholder Perceptions of Tourism. *Journal of Tourism and Cultural Change*. Vol.3, Num.2, 2005.
18. Hennig-Thurau, Thorsten: Customer orientation of service employees: its impact on customer satisfaction, commitment, and retention, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15, Num.5, 2004.
19. Heras-Saizarbitoria, Iñaki, *et.al.*: The impact of ISO 9001 standard and the EFQM model: The view of the assessors, *Total Quality Management & Business Excellence*, Num. 22(2), 2011.
20. Hillery, Melinda *et.al.*: Tourist perception of environmental impact. *Annals of Tourism Research*. Vol.28, Num.4, Elsevier Ltd. Great Britain (ISI Journal), 2001.
21. Holden, Andrew: In Need of New Environmental Ethics for Tourism. *Annals of Tourism Research*. Num. 30, Elsevier Ltd. Great Britain (ISI Journal), 2003.
22. Holloway, J Christopher, *et.al.*: *The Business of Tourism*, eighth edition. Prentice Hall, Harlow, 2009.
23. Honey, Martha: *Ecotourism and Certification: Setting standards in practice*. Island Press, Washington D.C., 2002.
24. Hongyi, Sun: Total quality management, ISO 9000 certification and performance improvement, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Num. 17(2), 2000.
25. Hughes, George: *Sustainability and Social Theory*, A Companion on Tourism, Oxford: Blackwell, 2004.
26. Hunter, Colin: Sustainable tourism and the touristic ecological footprint. *Environment, Development and Sustainability*. Springer Netherlands (ISI Journal), 2004.

27. Ilieș, Liviu, Crișan, Emil: *Managementul calității totale*. Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2011.
28. INCDT (Institutul Național de Cercetare-Dezvoltare în Turism): *Strategia națională de dezvoltare a ecoturismului în România, Faza 1 – Experiența ecoturistică la nivel național și internațional, Faza 2 – Planul strategic de dezvoltare a ecoturismului în România*, București, 2009
29. International Standards Office, 2008. *ISO 9001 – Quality management systems. Requirements*. Geneva: ISO.
30. International Standards Office, 2009. *ISO 9004 – Managing for the sustained success of an organization. A quality management approach*. Geneva: ISO.
31. Jones, Samantha: Community based Ecotourism The Significance of Social Capital. *Annals of Tourism*. Vol.32, Num.2, Elsevier Ltd., Great Britain, 2005.
32. Juwaheer, Thanika, *et.al.*: A study of hotel guest perceptions in Mauritius. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 15, Num. 2, 2003.
33. Li, WenJun: Community decisionmaking Participation in Development. *Annals of Tourism Research*. Vol.33, Num.1, Elsevier Ltd., Great Britain, 2006.
34. Mihăescu, Liviu *et.al.*, New Institutional Reactions for Climate Changes, *International Conferences, Bucharest*, November 7-9, 2008.
35. Mihăescu, Liviu : *Metode cantitative în management*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2009.
36. Muscalu Emanoil, (coord.): *Management:elemente fundamentale*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2014.
37. Muscalu, Emanoil (coord.): *Management. Tendințe și provocări*. Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2014.
38. Nicula, Virgil, Popșa, Roxana Elena: Implementation of a quality management system in a travel agency, *Studies in Business and Economics*, Vol.9, Num.1, 2014.
39. Nicula, Virgil, Popșa, Roxana Elena: The eco-economical principles- essential elements in the decisional process for the transformation of the agro-tourist pension into an eco-tourist pension, *Studies in Business and Economics*, Vol. 5, Num. 3, 2010.
40. Ogorean, Claudia, *et.al.*: Searching for sustainable competitive advantage - from tangibles to intangibles, *Journal of US-China Public Administration*, Vol. 6, Num. 4, 2009.

41. Ogorean, Claudia; Herciu, Mihaelea: Through Corporate Social Responsibility to Global Competitiveness for Sustainable Development, *Studies in Business and Economics*, Vol. 8, Num. 1, 2013.
42. Parasuraman, A. *et.al.*: A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, Vol. 49, Num. 4, 1985.
43. Parasuraman, A. *et.al.*: SERVQUAL: a multiple item scale for measuring customer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, Vol. 64, Num. 1, 1988.
44. Piskar, Franka: *The Impact of the Quality Management System ISO 9000 on Customer Satisfaction on Slovenian Companies*, 2009, Disponibil la [http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/5\\_045-061.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/5_045-061.pdf).
45. Popa, Ion, Popescu, Doina: The importance of innovative clusters' proliferation for sustainable economic growth of Romania, *Proceedings of the 7th international management conference "New Management for the New Economy"*, Bucharest, Romania, 7-8 November 2013.
46. Ruhanen, Lisa: Where's the Strategy in Tourism Strategic Planning? Implications for Sustainable Tourism Destination Planning. *Journal of Travel and Tourism Research*. Spring/Fall 2010.
47. Todericiu, Ramona, *et.al.*: Education For Sustainable Development Society – The Future Requirements, *The 5th IASME / WSEAS International Conference on ENERGY & ENVIRONMENT (EE10)*, The Conference at University of Cambridge, Cambridge, UK, February 23-25, 2010.
48. Wang, Chun H. *et.al.*: Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, Num. 1, 2012.
49. Yunis, Eugenio: *Seminar on Tourism sustainability and Local Agenda 21 in tourism destinations*. Jeddah, Saudi Arabia, 2006.