

UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA AFACERILOR

ANDREEA SUCIU (căs. BUDEANU)

TEZĂ DE DOCTORAT

-REZUMAT-

**STRATEGII DE MANAGEMENT AL
SERVICIILOR DIN CADRUL CENTRELOR
DE TRATAMENT ȘI AGREMENT**

Conducător științific

Prof. univ. dr. ANCA BORZA

Cluj-Napoca

2017

CUPRINS REZUMAT

CUPRINS TEZĂ DOCTORAT.....	5
CUVINTE CHEIE.....	9
PARTEA I. STUDIUL LITERATURII DE SPECIALITATE.....	9
PARTEA A II-A: METODOLOGIA CERCETĂRII ȘI ANALIZA DATELOR.....	16
CONCLUZII ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE.....	32
PERSPECTIVE ȘI LIMITE ALE CERCETĂRII.....	37
ETICA CERCETĂRII.....	37
REFERINȚE BIBLIOGRAFICE.....	39

CUPRINS TEZĂ DOCTORAT

PARTEA I: STUDIUL LITERATURII DE SPECIALITATE.....	8
Listatabelor.....	8
Lista figurilor.....	15
Cap. 1. DEFINIREA CADRULUI CONCEPTUAL AL LUCRĂRII.....	17
1.1. Aspecte introductive privind domeniul de cercetare.....	17
1.2. Stadiul actual al cunoașterii în domeniu.....	18
1.3. Definirea obiectivelor cercetării.....	22
1.4. Structura și organizarea lucrării.....	23
Cap. 2. PARTICULARITĂȚI ALE MANAGEMENTULUI ÎN DOMENIUL SERVICIILOR.....	27
2.1. Serviciile și managementul lor.....	27
2.1.1. Definirea serviciilor.....	27
2.1.2. Locul și rolul serviciilor.....	31
2.1.3. Clasificarea serviciilor.....	32
2.1.4. Caracteristici particulare ale serviciilor.....	36
2.1.5. Provocări și sarcini în managementul serviciilor.....	41
2.2. Proiectarea serviciilor.....	46
2.2.1. Prezentarea conceptului de proiectare a serviciilor.....	46
2.2.2. Inovarea în servicii.....	50
2.2.3. Tehnologia în sectorul de servicii.....	54
2.3. Managementul calității în domeniul serviciilor.....	56
2.3.1. Considerații generale cu privire la calitatea serviciilor.....	56
2.3.2. Instrumentul SERVQUAL.....	58
2.3.3. Managementul calității totale.....	60
2.4. Concluzii preliminare	62
Cap. 3. SERVICIILE ÎN DOMENIUL CENTRELOR DE TRATAMENT ȘI AGREMENT.....	63
3.1. Cadru conceptual.....	63

3.2. Tipologia activităților și profilul clienților centrelor de tratament și agrement.....	73
3.3. Implicațiile economice și sociale ale centrelor de tratament și agrement.....	76
3.4. Oferta existentă și potențialul dezvoltării sectorului în România.....	80
3.5. Concluzii preliminare	82
Cap.4. MANAGEMENTUL STRATEGIC ÎN DOMENIUL SERVICIILOR	85
4.1. Concepte de bază ale managementului strategic.....	85
4.2. Evaluarea mediului extern și intern al firmei.....	101
4.2.1. Mediul extern al firmei.....	101
4.2.2. Mediul intern al firmei.....	112
4.2.3. Modele de analiză strategică.....	115
4.3. Strategii concurențiale în domeniul serviciilor.....	119
4.4. Strategia resurselor umane în sectorul de servicii.....	126
4.5. Strategii de recuperare în urma eșecului.....	128
4.5.1. Eșecul în cazul prestării de servicii.....	129
4.5.2. Strategii destinate corectării eșecului.....	130
4.5.3. Legături demonstrate între recuperarea în urma eșecului și alte aspecte implicate în procesul de servire.....	132
4.6. Competitivitatea în domeniul centrelor de tratament și agrement.....	133
4.7. Performanța organizațională.....	141
4.9. Concluzii preliminare	154
 PARTEA A II-A: METODOLOGIA CERCETĂRII ȘI ANALIZA DATELOR	
Cap. 5. ANALIZA CANTITATIVĂ ASUPRA STRATEGIILOR DE MANAGEMENT APLICATE ÎN CENTRELE DE TRATAMENT ȘI AGREMENT DIN ROMÂNIA...157	
5.1. Introducere.....	157
5.2. Cercetare empirică prin analiză cantitativă care vizează opinia managerilor și clienților din domeniul centrelor de tratament și agrement.....	158
5.2.1. Metodologia cercetării.....	158
5.2.2. Analiza și interpretarea rezultatelor cercetării în urma aplicării chestionarului care vizează opinia managerilor centrelor spa.....	163

5.2.3. Interpretarea rezultatelor cercetării în urma aplicării chestionarului care vizează opinia clienților centrelor spa.....	190
5.2.4. Concluzii asupra studiului empiric.....	224
CONCLUZII ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE.....	231
REFERINȚE BIBLIOGRAFICE.....	239
ANEXE.....	255

CUVINTE CHEIE

Managementul serviciilor, proiectarea serviciilor, inovație, tehnologie, calitatea serviciilor, managementul calității totale, management strategic, avantaj competitiv, wellness, spa, centre de tratament și agrement, strategiile generice ale lui Porter, strategii de recuperare, strategia resurselor umane.

PARTEA I: STUDIUL LITERATURII DE SPECIALITATE

Aspecte introductive privind domeniul de cercetare

Sănătatea și bunăstarea, valori de bază ale societății, au un impact puternic asupra diferitelor aspecte ale vieții și influențează modelele de consum și producție ale societății de azi. Chiar dacă sectorul centrelor de tratament și agrement s-a dezvoltat rapid, acest aspect fiind menționat constant, studiile care aprofundează acest domeniu sunt foarte reduse. Astfel, începem această lucrare cu speranța că va contribui în mod semnificativ la cunoașterea și dezvoltarea domeniului de cercetare atât la nivel conceptual cât și empiric, dar mai ales că va determina perfecționarea serviciilor din cadrul acestui sector. Analiza particularităților managementului în domeniul serviciilor, a strategiilor de management aplicate, precum și a tendințelor înregistrate în această sferă, vor putea pune în evidență numeroase practici care să ducă la creșterea eficienței organizațiilor care operează în acest domeniu.

Motivația de la care am pornit în abordarea acestei cercetări este orientată în mai multe direcții și după cum am menționat anterior, una dintre acestea are la bază tocmai numărul redus de publicații academice care să abordeze această temă. Dintre factorii care au contribuit la alegerea acestei teme mai amintim aici complexitatea acesteia, implicațiile economice și sociale atașate domeniului dar și lipsurile cu care ne confruntăm în realitate. Dovezile sugerează că, în ciuda preocupării pentru domeniul serviciilor, există încă o lipsă de înțelegere

asupra a ceea ce constituie de fapt succesul organizațiilor de servicii și modul în care acestea trebuie să fie gestionate.

Stadiul actual al cunoașterii în domeniul de cercetare

Referitor la acest aspect dorim să precizăm că deși sectorul centrelor de tratament și agrement a devenit o forță relevantă din punct de vedere al veniturilor înregistrate (Global Wellness Institute, 2013), studiile îndreptate spre acest domeniu sunt reduse (Stăncioiu *et al.*, 2013). Resursele academice referitoare la managementul centrelor de tratament și agrement și la strategiile aplicate în acest domeniu sunt limitate, majoritatea fiind reprezentate de diverse rapoarte sau articole cu caracter comercial.

În legătură cu acest context, cercetările internaționale în domeniu s-au concentrat mai mult pe următoarele teme:

- **beneficiile existenței unui centru spa în cadrul unui hotel, a unei stațiuni sau a unei destinații.** Potrivit lui Monteson & Singer (2002) și Sheldon & Park (2008) aceste avantaje se referă la:
 - generarea unor venituri suplimentare în sezonul de vârf;
 - extinderea sezonului;
 - satisfacerea cerințelor și așteptărilor clienților;
 - îmbunătățirea experienței acestora;
 - o competitivitate mai ridicată față de concurență;
 - crearea unui avantaj concurențial față de proprietățile care nu dispun de un astfel de centru;
 - existența unor servicii de agrement;
 - atragerea unui nou segment de clienți;
 - posibilitatea practicării unor activități de interior dacă vremea este rea;

- încurajarea grupurilor de clienți să se cazeze cu o zi mai repede sau să plece cu o zi mai târziu.

- **particularitățile serviciilor din acest domeniu în funcție de țară și categoria centrului spa.** Conform părerii lui Monteson & Singer (2004) serviciile wellness în țări precum Statele Unite ale Americii, Canada și Australia sunt concentrate în special pe răsfață și relaxare, în timp ce în Europa este urmărită mai mult utilitatea acestor servicii, fiind căutate în special tratamentele de recuperare sau masajele terapeutice. Mai recent, datorită globalizării și dispariției granițelor, dorințele și preferințele clienților acestor centre au început să se schimbe. Populația americană începe să aprecieze utilitatea acestor tratamente, iar europenii doresc să se relaxeze, nu doar să se recupereze după o situație neplăcută. Dacă ne referim la categoria centrului, centrele de zi, comparativ cu cele de tip stațiune au fost identificate ca fiind consumatoare mai mici de resurse, mai puțin diversificate și ușor accesibile. În schimb, centrele de tip stațiune impun o diversitate de servicii, facilități de cazare și ambient plăcut. În cadrul aceluiași studiu, s-a arătat faptul că prețul, calitatea serviciilor, accesibilitatea și serviciile tradiționale (mai ieftine) sunt preferate în centrele spa de zi și că procedurile cu prețuri ridicate nu aduc profit organizațiilor din această categorie.
- **profilul clienților.** Chiar dacă femeile reprezintă principala categorie de clienți ai centrelor de tratament și agrement (Smith & Puczko, 2009), potrivit Asociației Internaționale a Spa-urilor, un număr tot mai mare de tineri și bărbați sunt interesați de aceste servicii. McNeil & Ragins (2005) propun diverse strategii și tehnici de a atrage și alte categorii de clienți, respectiv bărbați, tineri adulți, tineri proaspăt căsătoriți sau femei însărcinate. Suna *et al.* (2010) propun o clasificare a clienților pe baza beneficiilor urmărite de către aceștia în urma unei vizite la spa. Patru beneficii majore au fost identificate: sociale, de relaxare, de sănătate sau de întinerire. Conform părerii acestora, înțelegerea diverselor motivații existente, poate ajuta managerii din domeniu să identifice diverse piețe potențiale și să îmbunătățească, să adauge sau să elimine servicii din oferta lor în scopul de a satisface cel mai bine nevoile clienților lor. De asemenea, Monteson & Singer (2004) identifică câteva segmente cheie de clienți care justifică anumite eforturi speciale pentru atragerea lor. Aceștia fac referire la femeile sub 40 de ani, femeile peste 50 de ani și bărbați. În cazul copiilor sunt recomandate

programe în intervale orare speciale pentru a nu fi compromisă atmosfera de calm și liniște.

- **provocările cu care se confruntă managerii din acest domeniu.** Potrivit lui McNeil & Ragins (2005), percepția clienților referitor la acest domeniu s-a modificat. Dacă anterior era vorba de răsfăț, acum vorbim de o necesitate și de o stare de bine. Acest aspect reprezintă o provocare pentru specialiștii din domeniu în încercarea de a satisface nevoile clienților lor în mod eficient. Un alt aspect se referă la numărul tot mai mare de bărbați și de tineri interesați de aceste servicii (Asociația Internațională a Spa-urilor). Ca răspuns la acest interes manifestat de cele două categorii de clienți, managerii centrelor de tratament și agrement trebuie să fie în măsură să ofere servicii special concepute pentru ei. Nu în ultimul rând, determinarea ofertei de servicii care să fie atractive pentru clienți și a tehnologiei implicate sunt aspecte care trebuie să fie mereu evaluate, adaptate și ajustate dacă este necesar.
- **calitatea serviciilor.** Basheer (2012) analizează care dimensiuni ale calității serviciilor influențează cel mai mult satisfacția clienților centrelor spa din Malaysia. Potrivit acestui studiu, empatia și tangibilitatea joacă cel mai important rol în estimarea satisfacției clienților și intenției de recumpărare, iar asigurarea este singura dimensiune care nu joacă un rol semnificativ aici. În studiul comparativ asupra componentelor calității serviciilor în care s-a pornit de la dimensiunile calității dezvoltate de Parasuraman *et al.*, Snoj & Mumel (2002) identifică diversitatea serviciilor profesionale, siguranța fizică și a bunurilor personale și aspectul angajaților ca fiind cele mai importante componente ale calității serviciilor. La polul opus, adaptarea facilităților, echipamentelor și mediului la tipul serviciului oferit au fost considerate cele mai puțin importante componente ale calității serviciilor.
- **loialitatea clienților.** În opinia lui Anuwichanant & Mechinda (2009), specialiștii din acest domeniu pot să sporească loialitatea clienților utilizând patru metode principale. Prima și cea mai importantă se referă la calitatea serviciilor, a doua are la bază reputația și statutul organizației, a treia se referă la creșterea valorii emoționale prin crearea unui sentiment de bucurie și fericire în timpul experienței spa. În cele din urmă, prețul solicitat trebuie să fie unul corect.
- **eficiența managementului serviciilor în domeniu.** În cadrul studiului realizat de Ferguson *et al.* (1999) s-a arătat că aspectele tehnice ale serviciilor de bază sunt foarte apreciate de către clienții centrelor spa și au contribuit la satisfacerea lor, la aprecierea

calității în ansamblu și la dorința de a reveni sau de a recomanda acel centru. Pe de altă parte, aspectele funcționale ale calității au fost evaluate ca fiind sub nivelul celor tehnice atât pentru serviciile de bază cât și pentru cele suplimentare, în special de către clienții care au mai avut experiențe spa anterioare. De asemenea, s-a demonstrat că serviciile suplimentare adăugate mai recent nu au contribuit la realizarea unui avantaj competitiv pentru acel centru. Studiile sugerează faptul că atunci când sunt puse în aplicare noi servicii suplimentare, managementul ar trebui să asigure o calitate excelentă a interacțiunilor umane care să compenseze imperfecțiunile inițiale. Nu în ultimul rând, personalul de contact trebuie să aibă o percepție corectă a așteptărilor clienților dar și a modului în care clienții percep calitatea serviciilor pe care le primesc de fapt. Cu alte cuvinte, nu trebuie să existe un decalaj între evaluarea calității serviciilor și percepția personalului asupra acestei evaluări. O dată ce așteptările clienților sunt cunoscute, standarde corespunzătoare de performanță a serviciilor pot fi proiectate și livrate. Așadar, în practică îmbunătățirea proiectării serviciilor și a calității acestora presupune un proces continuu de încercare și corectare a erorilor care pot să intervină în domeniu.

Parcursul literaturii de specialitate a dus la identificarea unor nevoi clare de cercetare. Nu am întâlnit nici un studiu complex care să reunească cercetările efectuate în domeniul strategiilor de management aplicate în cadrul centrelor de tratament și agrement și care să constituie un punct de reper pentru specialiștii din domeniu și pentru mediul de afaceri. Acest fapt ne-a indicat direcția, de a aprofunda domeniul din această perspectivă. De asemenea, am observat că studiile întreprinse abordează mai mult subiectul din perspectiva clienților, a nevoilor și preferințelor acestora și mai puțin din perspectiva managerială așa cum intenționăm noi în cadrul acestei teze. Dacă ne referim la țara noastră, literatura de specialitate în domeniu este concentrată pe studiul centrelor tradiționale, balneare, motiv pentru care considerăm necesară o actualizare a studiilor privind această temă ținând cont de noile modele pe care societatea modernă le-a impus.

Definirea obiectivelor cercetării

Având în vedere complexitatea temei, am considerat oportună stabilirea unor obiective. *Obiectivul general* al tezei de doctorat *Strategii de management al serviciilor din cadrul centrelor de tratament și agrement* îl constituie realizarea unui studiu complex privind

managementul serviciilor, cu accent pe strategiile de management al serviciilor din cadrul centrelor de tratament și agrement. Cercetarea cuprinde prezentarea conceptelor teoretice, identificarea particularităților domeniului de cercetare și realizarea unui studiu empiric privind strategiile de management aplicate, cu *scopul* identificării și formulării unor propuneri de bune practici pentru acest domeniu.

Obiectivele specifice ale cercetării sunt:

- Prezentarea conceptelor teoretice aferente managementului serviciilor, cuprinzând diverse abordări întâlnite în literatura de specialitate consultată, pentru a realiza un cadru cât mai complet și complex;
- Prezentarea caracteristicilor serviciilor și a particularităților pe care acestea le imprimă managementului în acest domeniu;
- Identificarea strategiilor de management aplicate în domeniul serviciilor;
- Clarificarea conceptelor aferente domeniului centrelor de tratament și agrement;
- Prezentarea tendințelor din domeniul de cercetare;
- Identificarea profilului clienților centrelor de tratament și agrement;
- Prezentarea datelor statistice care să susțină importanța studierii acestui domeniu;
- Realizarea unui studiu empiric privind strategiile de management al serviciilor care include atât prezentarea opiniilor managerilor cât și ale clienților centrelor de tratament și agrement.

În vederea atingerii obiectivelor propuse am utilizat o serie de surse bibliografice și de informare, precum:

- cărți de specialitate publicate în țară și în străinătate de autori recunoscuți internațional;
- articole publicate în baze de date internaționale;
- publicații ale unor instituții din țară și străinătate.

Structura și organizarea lucrării

În vederea atingerii obiectivelor propuse și pentru o abordare contextuală echilibrată, teza de doctorat este structurată în cinci capitole. După prezentarea aspectelor introductive din primul capitol, capitolele 2, 3 și 4, de natură conceptual-teoretică, sunt destinate studiului literaturii

de specialitate, iar cel de-al 5-lea capitol este dedicat studiului empiric, urmărindu-se într-o oarecare măsură testarea teoriei expuse. În final, sunt prezentate concluziile și contribuțiile personale cu privire la această teză de doctorat.

Capitolul 2 este dedicat analizei literaturii de specialitate cu privire la servicii și managementul lor. Am început cu această abordare întrucât considerăm serviciile ca fiind veriga principală a centrelor de tratament și agrement. Pentru a oferi o perspectivă cât mai clară, am încercat să aducem în discuție atât teoriile consacrate din literatura de specialitate a managementului serviciilor, cât și studiile empirice realizate de-a lungul timpului. În cadrul acestui capitol au fost prezentate opiniile specialiștilor români și străini cu privire la particularitățile managementului în domeniul serviciilor, insistându-se asupra definiției serviciilor, stabilirii locului și rolului acestora, enumerării celor mai cuprinzătoare clasificări întâlnite în literatura de specialitate și prezentării sarcinilor și provocărilor cu care se confruntă managerii din acest domeniu, aspecte influențate în primul rând de caracteristicile distincte ale serviciilor. De asemenea, pentru a înțelege complexitatea acestui domeniu și necesitatea adoptării diverselor strategii și practici manageriale, am considerat oportună aprofundarea conceptelor de proiectare a serviciilor și de management al calității serviciilor.

Capitolul 3 realizează o delimitare și o încadrare conceptuală a domeniului nostru de interes, prin realizarea unui studiu asupra noțiunilor cu care se operează în cadrul centrelor de tratament și agrement. Totodată, pentru o mai bună cunoaștere și înțelegere a acțiunilor care se impun în vederea obținerii unei performanțe organizaționale în domeniu, am introdus un subcapitol care să analizeze tipologia și profilul clienților acestui sector de activitate. Implicațiile economice și sociale ale centrelor de tratament și agrement au fost prezentate aici cu scopul de a sublinia importanța studierii acestui domeniu. În final, am realizat o analiză a situației centrelor de tratament și agrement în România, astfel încât să putem observa tendințele și perspectivele manifestate în acest sector de activitate.

Capitolul 4 este destinat prezentării diferitelor opinii întâlnite în literatura de profil cu privire la conceptele de strategie, management strategic și performanță organizațională, obiectivul nostru fiind acela de a oferi o imagine holistică asupra stadiului cercetării științifice al acestor subiecte. Întrucât considerăm că menținerea unei organizații pe piață sau extinderea activității unei organizații este legată de existența unei strategii, adică de formularea, implementarea, evaluarea și controlul unor strategii menite să creeze un avantaj competitiv, am încercat să prezentăm o varietate de strategii ce pot fi adoptate de către o organizație. În acest mod,

organizația se va putea adapta cu succes schimbărilor ce au loc pentru a putea beneficia de oportunități sau pentru a înlătura eventualele pericole din mediu. Cu privire la centrele de tratament și agrement, studiile întreprinse care să analizeze managementul strategic în domeniu sunt aproape inexistente, dar am încercat totuși să prezentăm diverse studii și teorii întâlnite în literatura de specialitate. Obiectivul nostru a fost ca informațiile prezentate în cadrul acestui capitol să ajute atât la formarea unei păreri mai clare asupra domeniului nostru de interes, cât și să ofere o bază pentru realizarea studiului empiric.

În cadrul *capitolului 5* am verificat ipotezele formulate pe baza informațiilor prezentate în cadrul capitolelor anterioare prin aplicarea a 2 chestionare destinate managerilor și clienților - centrelor de tratament și agrement. În final, am prezentat rezultatele obținute în urma prelucrării acestor chestionare, rezultate ce au dus la validarea sau invalidarea ipotezelor. Au fost de asemenea, notate concluziile proprii cu privire la aspectele observate, subliniind importanța strategiei și a existenței unor criterii unanim acceptate de evaluare a performanței unei organizații.

În final, sperăm ca rezultatele cercetării noastre să constituie informații valoroase, care vor fi utile organizațiilor din domeniu și care vor duce la creșterea interesului pentru această temă.

PARTEA A II-A: METODOLOGIA CERCETĂRII ȘI ANALIZA DATELOR

Metodologia cercetării

Metodologia de cercetare este fundamentul cercetării științifice și se concretizează într-un set de principii și metode de cercetare care contribuie la obținerea unor rezultate valide din cercetarea întreprinsă (Marczyk et al, 2005: 4). Aceasta are un impact direct asupra proceselor de validare și generalizare a unui studiu și joacă un rol foarte important în dezvoltarea cunoștințelor legate de mediul de afaceri (Yang et al., 2006).

În această etapă a studiului am decis asupra unei analize cantitative pentru a aduna cât mai multe informații care să vizeze opinia managerilor și a clienților din domeniu. În acest sens, am optat pentru analiza pe bază de chestionar. Chelcea definește chestionarele de cercetare ca

fiind „o tehnică și, corespunzător, un instrument de investigare constând dintr-un ansamblu de întrebări scrise și, eventual, imagini grafice, ordonate logic și psihologic, care, prin administrarea de către operatorii de anchetă sau prin autoadministrare, determină din partea persoanelor anchetate răspunsuri ce urmează a fi înregistrate în scris” (Chelcea, 2001: 70). Principalul motiv pentru care am optat pentru această variantă se referă la faptul că această tehnică sprijină păstrarea anonimatului respondenților. De multe ori aceștia evită să răspundă la întrebări atunci când se simt nesiguri, insuficient pregătiți sau atunci când întrebările au un caracter personal. Printre avantajele utilizării chestionarului mai enumerăm: obiectivitatea mai ridicată decât în cazul interviurilor, rapiditatea și costurile mai scăzute și ușurința în prelucrarea statistică dată de răspunsurile standardizate.

Ipotezele care vor fi urmărite în decursul cercetării sunt:

Ipoteza 1: Performanța unui centru de tratament și agrement este direct influențată de politica de investiții și de strategia de diversificare a serviciilor.

Ipoteza 2: Centrele de tratament și agrement care sunt inovative au un nivel de performanță mai ridicat decât concurența.

Ipoteza 3: Tehnologia avansată duce la creșterea cotei de piață a centrului de tratament și agrement.

Ipoteza 4: Strategia de dezvoltare a afacerii este influențată de tipologia clienților.

Ipoteza 5: Strategia de construire a tarifelor este caracterizată de expresia: „Rulaj mic, prețuri mari”.

Ipoteza 6: Un nivel de performanță ridicat este direct influențat de stabilitatea și profesionalismul personalului.

Ipoteza 7: Clienții centrelor de tratament și agrement sunt cu preponderență femei, peste 30 ani, din mediul urban.

Ipoteza 8: Clienții centrelor de tratament și agrement au venituri peste nivelul mediu.

Ipoteza 9: Tipologia clienților influențează măsura în care aceștia apelează la serviciile diverselor tipuri de centre spa.

Ipoteza 10: Promptitudinea este principalul aspect de care o organizație trebuie să țină cont în procesul de soluționare a problemei.

Elaborarea chestionarelor și obiectivele propuse

Chestionarul care se adresează managerilor centrelor de tratament și agrement are în componență 15 întrebări prin intermediul cărora ne-am propus să identificăm atât tipologia centrului și a managerului, cât și diversele strategii, tehnici și instrumente pentru care s-a optat. Cel care se adresează clienților centrelor spa este compus din 21 de întrebări și are ca obiective identificarea tipurilor de clienți ai centrelor de tratament și agrement (utilizarea metodelor de analiză multidimensională pentru gruparea clienților în funcție de caracteristicile lor) și identificarea și modelarea factorilor care influențează decizia clienților.

Stabilirea metodei de eșantionare și volumul eșantionului

Primul pas în această etapă este stabilirea caracteristicilor populației țintă. În cercetarea noastră, populația de interes este reprezentată de managerii centrelor spa din țara noastră pentru primul chestionar și de clienții acestor centre pentru cel de-al doilea chestionar. Dorim să precizăm că în cadrul acestei teze atenția noastră se îndreaptă doar asupra centrelor spa și nu și asupra diverselor unități care oferă anumite servicii spa. Pentru stabilirea eșantionului pentru primul chestionar ne-am folosit în primul rând de datele furnizate de site-ul *spabusines.ro*, potrivit căruia România numără aproximativ 70-80 locații care își pot încadra serviciile în gama spa wellness. Pentru cel de-al doilea chestionar, am utilizat datele oferite de *Broșura spa business 2015*, conform căreia în anul 2015 clienții centrelor spa din România au fost în număr de 153.000, dintre care 135.000 clienți români și 18.000 clienți străini. Cunoscând astfel volumul colectivității totale, am încercat să stabilim numărul minim de respondenți pentru ca eșantionul să fie reprezentativ.

Modul de aplicare al chestionarelor

Pentru aplicarea chestionarului care vizează opinia managerilor centrelor spa am apelat în primă etapă la contactarea managerilor centrelor spa din zona de reședință. Ulterior, am continuat prin a contacta prin e-mail managerii centrelor spa a căror adrese le-am obținut de pe paginile de Internet. În acest sens, am conceput o variantă electronică a chestionarului, deoarece este o opțiune mult mai rapidă și mai puțin costisitoare. Datorită ratei mici de răspuns s-a recurs la contactarea fondatorului *desprespa.ro* care este cea mai cunoscută

publicație de profil din țară și care a avut amabilitatea de a trimite chestionarul nostru colaboratorilor site-ului. În cele din urmă, am încercat să luăm legătura și telefonic cu aceste persoane și în acest mod a fost asigurată o rată de răspuns mai mare, determinând astfel o reprezentativitate considerabilă pentru eșantion.

În ceea ce privește clienții centrelor spa, din nou, cea mai mare rată de răspuns a fost atinsă după ce persoanele au fost contactate personal, telefonic sau prin e-mail dar cu un mesaj de întâmpinare prin care îi rugam să participe la completarea aceluia chestionar.

Dorim să menționăm că etapa de pregătire, administrare și prelucrare a chestionarelor a fost una foarte importantă, care s-a desfășurat pe o perioadă mai lungă de timp întrucât am urmărit să obținem rezultate cât mai semnificative pentru studiul nostru.

Analiza și interpretarea rezultatelor cercetării în urma aplicării chestionarelor

Cercetarea a fost realizată pe 2 paliere: manageri centre spa și clienți ai centrelor spa și a implicat parcurgerea mai multor etape:

- *Evaluarea calitativă a informațiilor obținute:* astfel, în final, eșantionul valid de analiză pentru cercetarea pe parte de manageri ai centrelor SPA a avut un volum de 50 de subiecți, iar cel aferent clienților centrelor SPA un volum de 205 respondenți;
- *Efectuarea analizelor multivariate:* comparații între grupe (testul Student, Mann-Whitney, Wilcoxon); teste de legătură (testul Hi-pătrat, coeficientul lui Kendall);
- *Evaluarea influenței unor variabile asupra variabilelor cantitative* (Analiza ANOVA);
- *Identificarea factorilor de influență a diverselor variabile utilizate* (s-a realizat prin rularea modelelor regresionale cantitative și calitative).

În partea de cercetare aferentă clienților centrelor SPA s-a recurs și la caracterizarea acestora ca profil. Astfel, am aplicat analiza de tip cluster pentru obținerea unor tipologii ale clienților centrelor SPA, prin prisma diverselor aspecte evaluate în cadrul chestionarului. Analizele au fost rulate în software-ul statistic SPSS 19.

În ceea ce privește *centrele SPA*, acestea au fost evaluate prin prisma mai multor caracteristici. În primul rând, am fost interesați de categoria din care fac parte, din punct de vedere al tipologiei clienților, având în vedere că una dintre ipotezele de lucru (ipoteza 4) evaluează influența acestui aspect asupra strategiei de dezvoltare. Aproape jumătate din eșantion este dat de centre SPA de lux (48%). Restul se împarte în mod aproximativ egal: 24% consideră că sunt pentru toate categoriile de clienți, iar 28% au apreciat că se adresează unui client de nivel mediu. Legat de evoluția acestor centre, 80% din centrele spa cuprinse în eșantionul nostru și-au dezvoltat activitatea în timp și doar 20% și-au menținut-o la același nivel. Am observat faptul că vechimea medie a eșantionului de centre SPA evaluate este de 6,72 ani, aproape identică cu vechimea mediană – 6 ani, deci, jumătate din centre funcționează de cel mult 6 ani. În ceea ce privește personalul, variația este relativ ridicată. În cadrul eșantionului există centre SPA cu 2 angajați, respectiv cu 45. O asemenea amplitudine vine din faptul că unele centre SPA funcționează în cadrul unor complexe hoteliere și nu necesită personal auxiliar adițional, în timp ce altele sunt de sine stătătoare și atunci, pe lângă personalul strict calificat în acest domeniu, mai există și personal administrativ angajat.

Managerii centrelor SPA analizate au o vechime medie de 5,25 ani în acest domeniu și o vechime medie de 3.97 ani ca manageri efectivi ai centrului unde activează în prezent în această funcție. Pe lângă vechimea efectivă, am evaluat experiența prin prisma sectorului în care a activat managerul înaintea funcției actuale: 36% dintre respondenți au activat în același domeniu, în timp ce restul de 64% au activat în domenii diferite.

Clienții centrelor spa au fost analizați din perspectiva mai multor aspecte. Enumerăm aici: sexul, mediul de reședință, statutul ocupațional, starea civilă, educația, nivelul de trai, vârsta, venitul lunar și cheltuiala medie lunară aferentă acestor servicii. De asemenea, a fost analizat scopul principal al acestor vizite, frecvența lor și serviciile pentru care se optează cel mai des.

După ce s-a realizat evaluarea descriptivă a variabilelor, s-a continuat cu testarea ipotezelor formulate. În cazul rezultatelor obținute în urma aplicării chestionarului care se adresează managerilor centrelor de tratament și agrement, pentru fiecare modalitate de evaluare a performanței, au fost prezentate situațiile în care ipoteza noastră se confirmă, respectiv aspectele care susțin acest rezultat. Este cunoscut faptul că întrebările care au un caracter financiar pot să ducă la refuzul respondenților de a completa acel chestionar. Din acest motiv, am încercat să evaluăm performanța organizațiilor din domeniul centrelor de tratament și

agrement prin diverse aspecte non-financiare. Astfel, potrivit lui Popa (2005) performanța unei organizații este asigurată de:

- *Gradul său de stabilitate și adaptabilitate;*
- Resursele implicate;
- Reputația și imaginea sa;
- Relațiile cu salariații și comunicarea în interiorul organizației;
- Cultura și stilul de conducere;
- Calitatea proceselor organizaționale.

În 2003, Asociația Spa-urilor de Zi a fost prima care a conceput un raport de evaluare comparativă pentru industria spa-urilor. Scopul acelei cercetări a fost de a vedea dincolo de aspectele financiare și de a promova o dezvoltare de succes a centrelor de acest tip, oferind servicii competitive și calitative clienților. Pe baza acestui studiu, Asociația Spa-urilor de Zi a determinat principalele caracteristici ale unui spa de succes:

- Dimensiunea (dimensiunea centrului spa, numărul camerelor de tratament, numărul și mărimea spațiilor destinate pentru saune, hidroterapie, sport și alte activități de agrement, dimensiunea medie a unei camere de tratament, existența și mărimea camerelor de baie, a vestiarelor, a zonei de relaxare, recepție, a magazinului cu produse spa, etc.)
- Mixul de afaceri (*numărul terapeuților și a personalului implicat, existența unui program de motivare și recompensare a personalului, etc.*)
- Produsele și serviciile (diversitatea ofertei, pachetele oferite și serviciile la carte, etc.).
- Mixul promoțional (prețurile atractive sunt folosite ca o tehnică de dezvoltare a acestor afaceri, colaborarea cu diverși specialiști din domeniul medical care pot să promoveze aceste centre, promovarea în diverse ziare și reviste, etc.)
- Mixul de afaceri/Planuri de viitor (garanție pentru servicii, instruirea personalului, planuri de extindere pe viitor, etc.)

În viziunea lui Cohen & Bodeker (2008) indicatorii cheie ai performanței unui centru spa sunt:

- Veniturile: veniturile totale, veniturile/tratament sau serviciu, veniturile din alte tipuri de vânzări sau taxe de membru, etc.
- Cheltuielile: cheltuielile totale, cheltuielile, tratament sau serviciu, salarii, instructaje, închirieri, întreținere, marketing, asigurări, etc.
- Clienții: numărul total de clienți, repetarea vizitelor și a tratamentelor, etc.
- Resursele umane: *numărul total de angajați*, nivelul de calificare, salarii și beneficii în funcție de tipul de post ocupat, etc.

Astfel că în cadrul chestionarului nostru am considerat evoluția activității centrului spa și nivelul fluctuației și absenteismului personalului ca metode calitative de evaluare a performanței, iar numărul de angajați și vechimea centrului ca metode cantitative de evaluare a acesteia.

Ipoteza **H1**: *Performanța unui centru de tratament și agrement este direct influențată de politica de investiții și de strategia de diversificare a serviciilor* este parțial validată.

- **Evoluția activității centrului:**
 - calitatea serviciilor (Sig. 0.076<0.1);
 - direcționarea investițiilor spre diversificarea ofertei (Sig. 0.051 <0.1);
 - direcționarea investițiilor spre instruirea personalului (Sig. 0.008<0.1);
- **Nivelul fluctuației și absenteismului personalului:**
 - oferta extrem de diversificată (Sig. 0.006<0.1);
 - direcționarea investițiilor spre îmbunătățirea dotărilor (Sig. 0<0.1);
 - direcționarea investițiilor spre instruirea personalului (Sig. 0.027<0.1);
- **Numărul de angajați:**
 - direcționarea investițiilor spre îmbunătățirea dotărilor (Sig. 0<0.1);
 - direcționarea investițiilor spre instruirea personalului (Sig. 0<0.1);
 - direcționarea investițiilor spre creșterea nivelului de confort al angajaților (Sig. 0.004<0.1);

*Număr angajați (X) = 12,65 - 8,059 * instruire personal + 5,742 * tehnologie - 4,528 *
îmbunătățirea dotărilor + 5,889 * calitatea serviciilor
+ 2,686 * creșterea nivelului de confort al angajaților.*
- **Vechimea centrului:**
 - direcționarea investițiilor spre diversificarea ofertei (Sig. 0.080<0.1);

- direcționarea investițiilor spre îmbunătățirea dotărilor (Sig.0.083<0.1);
- direcționarea investițiilor spre instruirea personalului (Sig. 0.041<0.1);
- direcționarea investițiilor spre promovare (Sig. 0.041<0.1);
- strategia de diversificare se bazează pe oferta concurenței (Sig. 0<0.1).

Vechime centru (x)= 4,118*strategia de diversificare se bazează pe oferta concurenței- 2,826*strategia de diversificare se bazează pe doleanțele clienților+3,016*promovare- 2,089*servicii diferite față de concurență+1,049 * îmbunătățirea dotărilor.

Ipoteza **H2: Centrele de tratament și agrement care sunt inovative au un nivel de performanță mai ridicat decât concurența** este parțial validată.

- **Nivelul fluctuației și absenteismului personalului:**

- strategia de diversificare se bazează pe noile descoperiri în domeniu (Sig. 0.099<0.1);

- **Numărul de angajați:**

- inovarea de produse și servicii este importantă (Sig. 0.028<0.1);

- **Vechimea centrului:**

- inovarea de produse și servicii este importantă (Sig. 0.043<0.1);

Vechime centru (x)= 2,536* Factori de mediu: Evoluția tehnologică.

Ipoteza **H3: Tehnologia avansată duce la creșterea cotei de piață a centrului de tratament și agrement** nu este validă. Ținând cont de analizele prezentate anterior, unde am evidențiat că evoluția tehnologică nu influențează performanța măsurată prin evoluția activității centrului, putem concluziona că pe eșantionul analizat ipoteza H3 nu este validă.

Ipoteza **H4**: *Strategia de dezvoltare a afacerii este influențată de tipologia clienților* este parțial validată. Aspectele care confirmă această ipoteză sunt:

- strategia de management aplicată susține cooperarea cu clienții (Sig. 0.002<0.1);
- strategia de management se concentrează pe loializarea clienților (Sig. 0<0.1);
- oferta firmei este diversificată (Sig. 0.022<0.1);
- stabilirea tarifelor pe baza tipologiei clienților (Sig. 0<0.1);
- stabilirea tarifelor pe baza prețurilor concurenței(Sig. 0.040<0.1).

Ipoteza **H5**: *Strategia de construire a tarifelor este caracterizată de expresia: Rulaj mic, prețuri mari* este parțial validată. Această ipoteză se confirmă atunci când stabilirea tarifelor se face în funcție de numărul de clienți dacă ne referim în general sau dacă ne referim în funcție de categoria centrului, pentru centrele de nivel mediu sau de lux, când stabilirea tarifelor se face în funcție de tipologia clientului, iar pentru centrele care se adresează oricărui tip de client, când stabilirea tarifelor se face în funcție de costuri și numărul de clienți.

Tabelul 1. Modalități de stabilire a tarifelor influențate de tipologia clienților

Modalități	Coefficient Test (Value)	Sig
Stabilirea tarifelor pe baza numărului de clienți.	0,305	0,005
Stabilirea tarifelor pe baza costurilor.	0,015	0,912
Stabilirea tarifelor pe baza tipologiei clienților-orice tip de clienți	0,098	0,699
Stabilirea tarifelor pe baza tipologiei clienților-de nivel mediu	0,514	0,004
Stabilirea tarifelor pe baza tipologiei clienților- de lux	0,440	0,004
Stabilirea tarifelor în funcție de costuri și număr de clienți-pentru orice tip de client	0,632	0,064
Stabilirea tarifelor în funcție de costuri și număr de clienți- de nivel mediu	0,140	0,591
Stabilirea tarifelor în funcție de costuri și număr de clienți- de lux	-0,040	0,824

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Ipoteza **H6**: *Un nivel de performanță ridicat este direct influențat de stabilitatea și profesionalismul personalului* este parțial validată. Elementele care susțin această afirmație, pentru fiecare modalitate de evaluare a performanței sunt:

- **Evoluția activității centrului :**

- nivelul fluctuației și absenteismului personalului (Sig. 0.036<0.1)
- interesul angajaților este susținut de practici de motivare adecvate și specifice (Sig. 0.038<0.1);
- direcționarea investițiilor spre instruirea personalului (Sig. 0.008<0.1);
- soluționarea nemulțumirilor se face prin reexecutarea serviciului la cererea clientului (Sig. 0.076<0.1).

- **Numărul de angajați:**

- nivelul fluctuației și absenteismului personalului (Sig.0.001<0.1)
- direcționarea investițiilor spre instruirea personalului(Sig.0<0.1).

Nr. angajați (x) = 24,279+2,894*echipa implicată în realizarea strategiei deține cunoștințele, competențele și experiențe necesară-
3,595*nivelul fluctuației și absenteismului personalului este scăzut-4,046* Direcționarea investițiilor spre instruirea personalului.

- **Vechimea centrului:**

- nivelul fluctuației și absenteismului personalului (Sig.0.001<0.1)
- direcționarea investițiilor spre instruirea personalului (Sig. 0.041<0.1).

Ipoteza **H7**: *Clienții centrelor de tratament și agrement sunt cu preponderență femei peste 30 ani, din mediul urban* este validată. S-a putut observa că dintre persoanele chestionate: 70.5% sunt femei, 95.2% fac parte din mediul urban, vârsta medie fiind aproximativ 33 ani.

Ipoteza **H8**: *Clienții centrelor de tratament și agrement au venituri peste nivelul mediu* este validată. Observăm că 99 % din participanții la chestionarul nostru apreciază că au un nivel de trai peste mediu, și doar 1 % au un nivel de trai scăzut.

Ipoteza **H9**: *Tipologia clienților influențează măsura în care aceștia apelează la serviciile diverselor tipuri de centre spa* este parțial validată. Variabilele care confirmă acest rezultat pot fi urmărite pentru fiecare tip de centru în Tabelul 2.

Tabelul 2. Tabel sintetic cu influența caracteristicilor clienților asupra măsurii în care aceștia apelează la diverse tipuri de centre

Tipul centrului	Variabila	Coefficient Test	Sig
Centre de tip tradițional, balnear	Sexul	-0.058	0.523
	Mediul de reședință	0.122	0.1
	Statutul ocupațional	0.018	0.848
	Educația	0.160	0.072
	Starea civilă	0.036	0.674
	Nivelul de trai	0.082	0.433
Centre de tip hotel sau centre spa de zi	Sexul	0.114	0.194
	Mediul de reședință	0.077	0.379
	Statutul ocupațional	0.039	0.665
	Educația	0.031	0.730
	Starea civilă	0.071	0.409
	Nivelul de trai	0.214	0.023
Centre construite în scopuri de agrement	Sexul	-0.130	0.141
	Mediul de reședință	0.071	0.300
	Statutul ocupațional	-0.181	0.048
	Educația	0.104	0.247
	Starea civilă	0.063	0.446
	Nivelul de trai	0.086	0.278
Centre de pe litoral	Sexul	0.070	0.431
	Mediul de reședință	0.004	0.949
	Statutul ocupațional	0.021	0.795

	Educația	-0.017	0.851
	Starea civilă	-0.079	0.326
	Nivelul de trai	-0.002	0.981
Centre holistice	Sexul	0.135	0.122
	Mediul de reședință	-0.045	0.691
	Statutul ocupațional	0.038	0.673
	Educația	0.029	0.754
	Starea civilă	-0.194	0.021
	Nivelul de trai	0.072	0.453
Centre yoga	Sexul	0.080	0.374
	Mediul de reședință	0.102	0.031
	Statutul ocupațional	0.189	0.085
	Educația	-0.174	0.064
	Starea civilă	-0.030	0.749
	Nivelul de trai	0.327	0.022
Centre de meditație	Sexul	0.043	0.650
	Mediul de reședință	0.096	0.033
	Statutul ocupațional	0.131	0.232
	Educația	-0.145	0.145
	Starea civilă	-0.036	0.710
	Nivelul de trai	0.276	0.049

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Ipoteza **H10: Promptitudinea este principalul aspect de care o organizație trebuie să țină cont în procesul de soluționare a problemei** este validă. Potrivit studiului nostru, se poate observa în tabelul 3 că există o influență semnificativă între felul în care a fost percepută problema din punct de vedere al soluționării ei și aspectele enumerate în coloana din stânga. De asemenea, se poate observa în tabelul 4 că cele mai mari note obținute în evaluarea rezolvării problemei din punct de vedere al disponibilității organizației s-au înregistrat atunci când problema a fost soluționată pe loc.

Tabelul 3. Relația dintre diversele aspecte legate de soluționarea problemei și rapiditatea rezolvării ultimei probleme

Aspecte	Coeficient Test	Sig
-modul de soluționare a problemei	-0.631	0
-durata de soluționare	-0.601	0
-atitudinea și implicarea personalului	-0.511	0
-atitudinea și implicarea managementului	-0.478	0
-deschiderea echipei manageriale către obiecțiile clienților	-0.478	0
-deschiderea echipei manageriale către doleanțele clienților	-0.432	0

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 4. Evaluarea rezolvării problemei din punct de vedere al disponibilității organizației

		Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Rezolvarea problemei - disponibilitatea angajaților	Pe loc	8.03	2.475	.391	7.23	8.82	1	10
	Într-o oră	6.73	1.555	.469	5.68	7.77	4	9
	Într-o zi	5.64	2.420	.730	4.01	7.26	1	9
	Într-o săptămână	7.00	.000	.000	7.00	7.00	7	7
	Mai mult de o săptămână	8.00	8	8
	Nu a fost soluționată	5.86	2.800	.597	4.62	7.10	1	10
	Total	6.99	2.595	.278	6.44	7.54	1	10

Rezolvarea problemei - disponibilitatea echipei de management	Pe loc	8.05	2.541	.402	7.24	8.86	1	10
	Într-o oră	6.64	2.203	.664	5.16	8.12	3	10
	Într-o zi	6.64	2.203	.664	5.16	8.12	1	9
	Într-o săptămână	7.50	.707	.500	1.15	13.85	7	8
	Mai mult de o săptămână	8.00	8	8
	Nu a fost soluționată	5.57	2.976	.649	4.22	6.93	1	10
	Total	7.07	2.695	.291	6.49	7.65	1	10

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

În urma analizelor făcute ne-am putut da seama de următoarele:

- Ținând cont de faptul că în literatura de specialitate nu există un standard general acceptat de evaluare a performanței centrelor spa și că aceasta se face prin aspecte de natură diferită, rezultatele analizelor pot să difere semnificativ. Fiecare criteriu de performanță are caracteristicile sale proprii care duc la aceste diferențe. Până nu se va ajunge la un numitor comun, datele din literatura de specialitate vor continua să fie foarte diferite și fiecare va prezenta alți factori de influență ai performanței. În cazul nostru, dacă performanța este evaluată prin evoluția centrului sau prin nivelul absentismului și fluctuației personalului, rezultatele resping ipoteza 2 (*Centrele de tratament și agrement care sunt inovative au un nivel de performanță mai ridicat decât concurența*), însă atunci când performanța este evaluată prin numărul de angajați și vechimea centrului, situația se inversează. Chiar dacă literatura nu prezintă o variantă unanim acceptată, recomandăm ca măcar la nivel de organizație să existe un sistem de evaluare constant pentru că altfel informațiile obținute ar putea fi contradictorii și chiar înșelătoare.
- Sfătuim organizațiile din domeniu să acorde o importanță deosebită cheltuielilor înregistrate pentru că de cele mai multe ori, chiar dacă există o atractivitate pentru

elementul de noutate, sau chiar dacă caracteristicile obținute sunt superioare, în final clienții să nu fie dispuși să plătească în plus. Un exemplu relevant pentru această situație a fost cel al implicării unui nivel înalt de tehnologie, fapt ce nu a dus la o creștere a cotei de piață.

- S-a putut observa faptul că gradul de utilizare al instrumentelor strategice este foarte scăzut, respectiv în cazul: analizei lanțului valoric 72%, modelului celor 5 forțe concurențiale 64%, analizei VRIO 68% și analizei SWOT 40% dintre cei care au răspuns întrebărilor noastre le utilizează rar sau deloc. Recomandăm managerilor punerea în temă cu aceste modele de analiză strategică, deoarece, după cum am arătat în cadrul acestei teze, utilitatea lor a fost dovedită iar avantajele care se obțin în cadrul proceselor decizionale sunt nenumărate.
- Indiferent de modul în care am analizat performanța în cadrul studiului nostru, stabilitatea personalului influențează direct performanța centrului. Dacă ne referim la profesionalismul angajaților, atunci studiul nostru relevă faptul că soluționarea nemulțumirilor prin reexecutarea serviciului la cererea clienților și direcționarea investițiilor spre instruirea personalului influențează performanța atunci când aceasta este evaluată prin numărul angajaților și vechimea centrului. S-a evidențiat astfel, importanța existenței unui sistem de management al resurselor umane care să includă proceduri adecvate de recrutare, selecție, stimulare și compensare a angajaților astfel încât capacitatea și motivarea acestora să sporească și să contribuie la succesul organizației.
- Strategia cea mai adecvată în cazul centrelor spa din țara noastră este cea a costului. Chiar dacă 10.5% dintre clienții care au participat la chestionar au considerat că oferta foarte diversificată este o caracteristică importantă în alegerea centrului, nu s-a putut dovedi nici o influență pozitivă atunci când s-a testat influența acesteia asupra performanței organizațiilor din domeniu. În susținerea acestei afirmații menționăm următoarele aspecte care au reieșit în urma studiului:
 1. Dacă diferențierea implică o tehnologie avansată, s-a arătat că performanța nu este influențată pozitiv.

2. Dacă se încearcă diferențierea printr-un nivel ridicat de calitate sau printr-o ofertă foarte diversificată, performanța măsurată prin evoluția activității centrului este influențată negativ, iar dacă performanța este evaluată prin nivelul fluctuației și absenteismului personalului atunci nu există nici o influență a acestor aspecte.
3. Dacă modalitatea de diferențiere se referă la un nivel ridicat al dotărilor sau la marcă (promovare), atât performanța măsurată prin evoluția activității centrului cât și cea măsurată prin nivelul fluctuației și absenteismului personalului nu sunt influențate.
4. Și în cazul în care performanța este măsurată prin vechimea centrului, s-a arătat că atât o strategie care se bazează pe o ofertă diferită de cea a concurenței cât și cea care se bazează pe doleanțele clienților (servicii personalizate) au o influență negativă.

Considerăm că aceste rezultate sunt o urmare a faptului că toate aspectele menționate implică niște prețuri mai mari pe care clientul trebuie să le plătească, iar acesta în final nu este dispus să plătească pentru plusul de valoare. În susținerea acestei recomandări, menționăm și faptul că raportul preț-calitate a fost considerată per ansamblu cea mai importantă caracteristică în alegerea unui centru. Astfel, considerăm că strategia de diferențiere este adecvată doar în cazul centrelor de lux, ale căror clienți nu sunt sensibili la preț, aceștia fiind atrași mai mult de experiența și atmosfera propriu-zisă.

- Recomandăm celor care doresc să investească în acest domeniu să țină cont în primul rând de amplasare pentru că aceasta a fost cea mai importantă caracteristică menționată, de care clienții țin cont în alegerea centrului. De asemenea, în ordinea importanței atribuite menționăm: asigurarea unui nivel ridicat de calitate a serviciilor, asigurarea curățeniei și igienei, nivelul ridicat al dotărilor, profesionalismul personalului și diversitatea serviciilor.
- Întrucât cele mai căutate centre au fost cele construite în scopuri de agrement urmate de cele de pe litoral, sfătuim organizațiile din domeniu, chiar dacă nu au fost construite special în acest scop, să acorde o atenție deosebită elementelor de agrement și să introducă facilități de acest tip în oferta lor.

- Oricât de mult se încearcă, este imposibil să fie evitate complet situațiile de eșec. Modul de soluționare a problemei face diferența și hotărăște dacă clientul va reveni sau va transmite mai departe o imagine pozitivă organizației. Toate aspectele implicate, și anume modul, durata de soluționare, atitudinea și implicarea personalului și a echipei manageriale, deschiderea echipei către obiecțiile și doleanțele clienților influențează evaluarea soluționării unei probleme. Din acest motiv, implemetarea unui sistem de management care să acorde o importanță deosebită strategiilor de recuperare în urma eșecului este esențială.

CONCLUZII ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE

În demersul nostru, atenția s-a orientat spre atingerea obiectivelor principale și secundare precizate la începutul acestei teze. În acest sens, studiul empiric vine să completeze informațiile teoretice prezentate în primele capitole și să valideze ipotezele de cercetare formulate.

În vederea atingerii obiectivelor ne-am propus o abordare de la general la particular, respectiv mai întâi au fost prezentate conceptele și aspectele de bază ale serviciilor, pentru ca mai apoi să facem referire la serviciile din cadrul centrelor de tratament și agrement, insistând pe specificitățile acestora. Pentru a realiza acest lucru ne-am axat pe prezentarea particularităților managementului în domeniul serviciilor, a serviciilor din cadrul centrelor de tratament și agrement și a strategiilor de management utilizate în acest cadru.

În continuare vom prezenta principalele contribuții aduse domeniului. Dintre contribuțiile majore amintim.

La nivelul abordărilor teoretice și conceptuale:

- *Definirea și clarificarea unor concepte de bază care trebuie luate în considerare atunci când discutăm despre servicii și managementul lor.*

Analiza serviciilor și a conceptelor asociate managementului serviciilor s-a efectuat în cadrul capitolului 2, unde au fost prezentate atât teoriile specialiștilor din domeniu cât și

rezultatele diverselor studii realizate de-a lungul timpului. Pentru a realiza această etapă ne-am concentrat atenția asupra a 3 aspecte esențiale. În primă fază am abordat principalele aspecte ce țin de servicii și managementul lor încercând să aducem în discuție opinia mai multor specialiști pentru a oferi un cadru cât mai amplu și cât mai clar. Serviciile au fost analizate aici din punct de vedere al definițiilor, al locului și rolului lor și al clasificărilor mai cuprinzătoare pe care literatura le-a prezentat. Tot aici am evidențiat principalele provocări cu care se confruntă managerii din domeniu, provocări imprimate în special de caracteristicile particulare ale serviciilor pe care le-am analizat în detaliu. În al doilea rând, am clarificat semnificația conceptului de proiectare a serviciilor și am dezbătut problema inovării și implicării tehnologiei, ca modalități extrem de eficiente de a crea avantaje competitive. În final, am subliniat importanța preocupării pentru calitate, insistând asupra definițiilor pe care literatura de specialitate le propune, am evidențiat legătura dintre calitate și satisfacția clienților și am prezentat instrumentul SERVQUAL ca cea mai populară modalitate de măsurare a calității. Ultima etapă a presupus introducerea conceptului de calitate totală în domeniul serviciilor, aici punctând elementele specifice care sprijină realizarea și conservarea acestuia în toate procesele fundamentale de afaceri.

- *Clarificarea noțiunilor cu care se operează în domeniul centrelor de tratament și agrement și aprofundarea domeniului.*

Această contribuție poate fi observată în conținutul capitolului 3. Am dorit să ne concentrăm atenția pe aceste subiecte, deoarece prin consultarea literaturii de specialitate am observat că există o cunoaștere limitată, poate chiar deformată în ceea ce privește serviciile asociate acestui domeniu, fapt ce duce mai departe la existența unor dificultăți în stabilirea celor mai adecvate acțiuni care să conducă la creșterea performanței organizaționale. Am considerat important să analizăm sectorul din prisma definițiilor, a implicațiilor economice și sociale și să stabilim tipologia activităților și profilul clienților. Astfel, chiar dacă literatura prezintă o varietate de definiții, s-a evidențiat faptul că presupune o activitate de odihnă, care influențează modul în care clienții își gestionează sănătatea, aspectul, problemele legate de stres, dar și modul în care socializează sau călătoresc. O dată cu dezvoltarea domeniului, noi termeni au apărut în literatura de specialitate, determinând multe dezbateri între specialiști însă s-a putut remarca faptul că aceste concepte sunt, în general asociate cu un stil de viață sănătos, care presupune armonia corpului, minții și spiritului.

Au fost clarificate aspecte ce țin de istoricul, evoluția și potențialul de care țara noastră dispune. Dacă inițial România deținea centre de tratament impresionante, cunoscute la nivel internațional, azi multe dintre acestea se află într-o stare avansată de degradare. Totuși, am observat că subiectul a atras atenția, atât a conducerii țării cât și a oamenilor de afaceri și au fost propuse acțiuni de modernizare a centrelor balneare tradiționale prin completarea cu servicii de tip wellness, pentru a deveni astfel o combinație între activități de tratament și agrement.

- *Clarificarea conceptelor asociate managementului strategic*

Managementul strategic poate părea uneori o știință destul de complexă dacă ținem cont de faptul că presupune o mulțime de concepte, modele și cadre, asupra cărora există multe interpretări diferite. Din acest motiv, pentru a oferi o imagine cât mai clară, ne-am propus să abordăm subiectul din perspectiva mai multor autori. S-a conturat faptul că managementul strategic presupune un set de decizii și acțiuni manageriale care determină performanța unei organizații și cuprinde analiza mediului intern și extern, formularea strategiei, implementarea acesteia și evaluarea și controlul ei. Dintre sarcinile și provocările majore pe care managerii trebuie să și le asume au fost evidențiate: necesitatea dezvoltării unor direcții de urmat pentru organizație, cunoașterea și utilizarea unor instrumente strategice adecvate care să permită o analiză permanentă a mediului, selectarea strategiei corespunzătoare și identificarea resurselor și competențelor necesare obținerii avantajului competitiv. Întrucât literatura de specialitate evidențiază abordarea lui Porter (1980) ca fiind cea mai utilizată metodă la care cercetătorii apelează în încercarea lor de a evidenția posibilitățile strategice pentru care o firmă poate opta, am ales și noi această abordare pentru a o dezvolta. Fiecare strategie a fost prezentată din punct de vedere al caracteristicilor, al modalităților prin care organizațiile pot să atingă acea poziție și al riscurilor pe care le implică. De asemenea, a fost subliniată legătura dintre performanța unei organizații și strategia resurselor umane. S-a conturat faptul că sistemele de resurse umane care includ proceduri cuprinzătoare de recrutare, selecție, stimulare, compensare, implicare și training și care sunt proiectate pentru a exploata oportunitățile din mediu și a înlătura pericolele posibile contribuie semnificativ la creșterea performanței. S-a atras atenția asupra importanței strategiilor de recuperare în urma eșecului. Oricât de mult se încearcă, anumite situații nedorite nu pot fi evitate, dar important este ca o organizație să știe cum să le trateze și cum să se recupereze în urma lor.

Chiar dacă în studiile anterioare managementul strategic a fost slab tratat în industria centrelor de tratament și agrement, noi am încercat să conturăm un cadru care să evidențieze care este nivelul cercetării în domeniu. Acolo unde literatura consultată ne-a permis, noțiunile prezentate au fost analizate și la nivel particular, respectiv pentru categoria serviciilor din cadrul centrelor de tratament și agrement.

La nivelul cercetării empirice:

Contribuțiile personale la nivelul cercetării empirice sunt evidențiate în cea de-a doua parte a lucrării, respectiv în capitolul 5, prin prezentarea rezultatelor obținute în urma cercetării empirice.

- *Elaborarea unui chestionar care să permită surprinderea realității industriei spa din România din perspectiva managerilor din acest domeniu.*

Prin intermediul primului chestionar aplicat s-a reușit:

1. Profilarea sectorului (ținând cont de vechimea centrelor, număr angajați, vechimea în meserie a managerilor, pregătirea anterioară, tipul centrului).
2. Identificarea măsurii în care managerii cunosc și aplică conceptele de management strategic.
3. Identificarea aspectelor prioritare în stabilirea strategiei.
4. Identificarea factorilor de mediu care prezintă influențe asupra strategiei aplicate.
5. Identificarea măsurii în care există prestabilite norme de soluționare a problemelor și modalitatea de tratare a acestora.
6. Identificarea principalelor orientări în direcționarea investițiilor.

- *Elaborarea unui chestionar care să permită surprinderea realității industriei spa din România din perspectiva clienților acestor centre.*

Prin intermediul chestionarului am încercat să surprindem diverse aspecte de management strategic pe care le-am considerat importante pentru domeniul nostru, cu scopul de a formula propuneri de bună practică care să fie de interes pentru managerii centelor spa. Astfel, prin aplicarea celui de-al doilea chestionar am reușit:

1. Stabilirea profilului clienților (în funcție de vârstă, sex, mediu de reședință, statut ocupațional, venit lunar, stare civilă, grad de instruire, nivel de trai, cheltuială medie lunară).
 2. Stabilirea motivației principale pentru a vizita un centru spa, frecvenței vizitelor și a serviciilor cele mai căutate.
 3. Stabilirea măsurii în care sunt frecventate diversele tipuri de centre spa.
 4. Conturarea unei imagini asupra situației reale prin evaluarea mai multor aspecte de interes pentru domeniu.
 5. Identificarea problemelor cu care se confruntă clienții centrelor spa și a modului în care acestea sunt soluționate.
 6. Identificarea principalelor caracteristici de care se ține cont în alegerea unui centru.
- *Evidențierea legăturilor și a intensității acestora care se stabilesc între diferiți factori ce caracterizează domeniul nostru de interes.*

Testarea ipotezelor a presupus utilizarea diverselor analize statistice care au stabilit direcția și intensitatea legăturii dintre variabilele analizate. Astfel, au putut fi urmărite:

1. Influența strategiilor de dezvoltare și a politicii de investiții asupra performanței.
2. Influența inovării asupra performanței.
3. Influența tehnologiei asupra cotei de piață.
4. Influența tipologiei clienților asupra strategiei de dezvoltare.
5. Influența diversilor factori asupra procesului de stabilire a tarifelor.
6. Influența stabilității și profesionalismului asupra performanței.
7. Influența diverselor aspecte de management al resurselor umane asupra performanța.
8. Influența tipologiei clienților asupra măsurii în care se apelează la serviciile diverselor tipuri de centre.
9. Influența diverselor aspecte ce țin de organizație asupra modului în care clienții evaluează soluționarea problemei.

Perspective și limite ale cercetării

Considerăm că această lucrare, fiind probabil singura din țara noastră și una din puținele la nivel internațional care abordează această temă, poate fi îmbunătățită în cadrul unei cercetări viitoare. Suntem de părere că această cercetare poate constitui un punct de plecare pentru studii viitoare cu un grad mai ridicat de complexitate. În acest sens, ne permitem să facem câteva sugestii:

- Analiza aprofundată a particularităților diverselor categorii de centre spa.
- Prezentarea principalelor probleme cu care se confruntă managerii din domeniu și identificarea unor soluții pentru rezolvarea acestora.
- Repetarea chestionarului după o perioadă de timp pentru a remarca progresele în domeniu.
- Realizarea unui studiu comparativ între centrele spa din România și cele concurente dintr-o țară vecină.
- Realizarea unor studii de caz pe firme de succes din domeniu.

Dintre limitele care ne-au influențat cel mai puternic acest studiu putem enumera:

- numărul restrâns de surse academice care să abordeze probleme de interes pentru tema noastră;
- reticiența respondenților în completarea chestionarului și în a oferi informații legate de organizație.

Etica cercetării

Această cercetare a fost realizată respectând principiile etice. În acest sens, menționăm că sursele bibliografice au fost precizate atunci când au fost utilizate, iar în cadrul studiului practic, datele utilizate au fost reale. Respondenților li s-a cerut acordul de participare la studiul nostru, au fost asigurați de confidențialitatea datelor furnizate și utilizarea acestora în scop academic.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. Allen, R. S., Helms, M.M. (2006), Business Process, *Management Journal* 12.4, p. 433
2. Ansoff I. (1965), Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion, Editura McGraw-Hill, New York
3. Barney, J.B.(1997), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley, Reading,MA
4. Barney, J.B. & Hesterly, W.S.(2006), *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ
5. Bateson, J. E. G.(1979), Why We Need Service Marketing, in Conceptual and Theoretical Developments in Marketing, American Marketing Association, Chicago
6. Băcanu, B.(1997), *Management strategic*, Teora, București
7. Băcanu, B.(2009), Management strategic în turism.Concepte și studii de caz, Ed. Polirom, București
8. Bălășoiu, V., Dobândă E., Snak O. (2002), *Managementul calității produselor și serviciilor în turism*, Editura Orizonturi Universitare, Timișoara
9. Bennett, M.; King, B. and Milner, L. (2004), The health resort sector in Australia: A positioning study, *Journal of Vacation Marketing* vol.10, no.2, pp.122-137
10. Berry, L.L. (1980), Services Marketing is different, *Business*, nr.30, p.24
- Berry, L. L. (1995), *On Great Service: A Framework for Action*, Free Press, New York, NY
11. Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1992), Prescriptions for a service quality revolution in America, *Organizational Dynamics*, Spring: 5-15
12. Bitner, M.J., Booms, B.H. and Stanfield, T.M. (1990), The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents, *Journal of Marketing*, Vol. 54 No. 1: 71-84
13. Bitner, NIJ., Brown, SM and Meuter, M.L. (2000), Technology infusion in service encounters, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28 No. 1: 138-49

14. Blois, K.J. (1974), The Marketing of Services: An Approach, *European Journal of Marketing*, p.137
15. Borza, A., Bordean, O., Mitra, C., Dobocan, C., (2008), *Management strategic. Concepte și studii de caz*, Risoprint, Cluj-Napoca
16. Boshoff, C. (1999), RECOVSAT: an instrument to measure satisfaction with transaction-specific service recovery, *Journal of Service Research*, Vol. 1 No. 3: 236-49
17. Boxall, P. (2003), HR strategy and competitive advantage in the service sector, *Human Resource Management Journal* 13.3: 5-20
18. Brady, M.K. & Cronin, J.J. (2001), Customer Orientation. Effects on Customer Service Perceptions and outcome Behaviors, *Journal of Service Research* 3:241
19. Brady, M.K. & Cronin, J.J. (2002), Performance-only measurement of service quality: a replication and extension, *Journal of Business Research*, 55: 17
20. Broșura spa business 2015 disponibilă pe: <http://www.desprespa.ro/Publicatii-despreSpa.ro/Brosura-SPA-Business/Brosura-SPA-Business-2015/vizualizare> (pag.38)
21. Brown, T.J., Churchill, G.A., Peter, J.P. (1993), Improving the measurement of service quality, *Journal of Retailing*, 69, p. 127
22. Budeanu, A. (2015), Managing Service Quality, *Management Intercultural* vol XVII, Nr. 1(33)
23. Campbell, D., Stonehouse, G., Houston, B., (1999), *Business Strategy*, Butterworth-Heinemann, London
24. Chandler, A. D.(1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MA:MIT Press, Cambridge
25. Chase, R.B. (2004), It's time to get to first principles in service design, *Managing Service Quality* 14.2/3: 126-128
26. Chelcea, S. (2001), *Tehnici de cercetare sociologică – curs*
27. Chelcea, S. (2001), *Metodologia cercetării sociologice, Metode cantitative și Calitative*, Editura Economică, București

28. Christensen, C.M. (1997), *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Graduate School of Business Press, Boston, MA.
29. Chung, B. & Hoffman, D.K. (1998), Critical incidents, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 39 No. 3:66-71
30. Church, R. L. & Robertson, N., (1999), How state police agencies are addressing the issue of wellnes, *An International Journal of Police Strategies & Management* 22(3), pp. 304-312.
31. Ciobanu, I. & Ciulu, R. (2005), *Strategiile competitive ale firmei*, Editura Polirom, Romania
32. Cohen, M. & Bodeker, G., (2008), *Understanding the Global Spa industry. Spa Management*, Taylor & Francis, New York
33. Cronshaw, M., Davis, E., Kay, J. (1990), On Being Stuck in the Middle or Good Food Costs Less at Sainsbury, *British Academy of Management Annual Conference*, Glasgow:1-29
34. Crosby, Ph., B. (1979) ,*Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*, McGraw-Hill, New York
35. Dale, B.G. (1999), *Managing quality*, Third Edition, Blackwell Publishers Ltd., Oxford
36. David, F.R., (2011), *Strategic Management- Concepts and Cases*, 13th Edition, Pearson education, Prentice Hall, New Jersey
37. Davig, W. (1986), Business strategies in smaller manufacturing firm, *Journal of Small Business Management*, Vol. 24 No. 1: 38-46.
38. Deming, W.E.,(1986), *Out of the Crisis*, Cambridge University Press, Cambridge
39. Dent, J.F. (1990), Strategy, organisation and control: some possibilities for accounting research, *Accounting, Organisations and Society*, Vol. 15 No. 1/2, pp. 3-5.
40. DeWitt, T. & Brady, M.K. (2003), Rethinking service recovery strategies, *Journal of Service Research: JSR* 6.2: 193-207
41. Diewert, W.E., (2005), *Welfare, Productivity and changes in the Terms of Trade*, Bureau of Economic Analysis, Washington

42. Drucker, P.F. (1980), *Managing in Turbulent Times*, Harper & Row, New York, NY.
43. Eiglier, P.& Langeard, E. (1987), *Servuction*, McGraw-Hill, Paris
44. Enz, C.A. (2010), *Hospitality Strategic Management Concepts and Cases*, 2nd ed., Wiley, Hoboken, NJ.
45. Enz, C. A. (2011), Competing successfully with other hotels: The role of strategy, *University School of Hospitality Administration* disponible en: <http://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1295&context=articles>
46. Farrell, P.N., Hitchens, D.M., Moffat, L.R. (1993), The competitive advantage of business service firms: A matched pairs analysis of the relationship between generic strategies and performance, *The Service Industries Journal* 13.1:40
47. Fecikova, I. (2004), An index method for measurement of customer satisfaction, *The TQM Magazine*, vol. 16: 57
48. Fernando, J.G., Daniel, P.M., Narangajavana, Y. (2005), Competitive strategies and performance in Spanish hospitality firms, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 17.1:22-38
49. Fitzmmons, J.A. & Fitzmmons, M.J. (2006), *Service Management. Operations, Strategy, and Information Technology*, The Mc Graw Hill / Irwin, USA
50. Foote, N. N. & Hatt P. K., (1953), Social Mobility and Economic Advance, *The American Economic Review* 43 (2): 364–378
51. Fralix, P. (2007), The personality divide: Getting better results with different types of people, *Medical Spas*, July/August: 20-22
52. Garrow, J. (2008), Spa industry benchmarking, *Understanding the Global Spa Industry: Spa Management*, Elsevier, Cambridge, MA
53. Ghobadian, A., Speller, S. and Jones, M. (1994), Service quality: concepts and models, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 11 No. 9: 43
54. Goldstein, S.M., Johnston, R., Duffy, J. and Rao, J. (2002), The service concept: the missing link in service design research?, *Journal of Operations Management*, Vol. 20 No. 2: 121-34

55. Greenwald, B., Kahn, J. (2005), *Competition Demystified - A Radically Simplified Approach to Business Strategy Portfolio*, New York, NY.548
56. Grant, R.M.(2010), *Contemporary Strategy Analysis*, John Wiley & Sons Ltd., UK
57. Grönroos, C. (1982), *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Chartwell-Bratt, UK
58. Grönroos, C. (1984), A Service Quality Model and its Marketing Implications, *European Journal of Marketing*, 18(4): 36
59. Grönroos, C. (1988), Service quality, the six criteria of good perceived service quality, *Review of Business*, Vol. 9 No. 3: 10-13
60. Grönroos, C. (1990), Service Management: A Management Focus for Service Competition, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 1 No. 1
61. Grönroos, C. (2007), *Service Management and Marketing*, Lexington Books, England
62. Gummesson, E. (1993), *Quality Management in Service Organizations*, International Service Quality Association, New York
63. Gupta et al. (2005), Quality management in service firms: sustaining structures of total quality service, *Managing Service Quality*, vol. 15, p. 389
64. Haksever, C. & Render, B., (2013), *Service Management: An Integrated Approach to Supply Chain Management and Operations*, Pearson Education , New Jersey
65. Hamel, G. (2002), *Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*, Penguin Group, New York, NY.
66. Hamel, G. & Prahalad, C.K.(1994), *Competing for the Future: Breakthrough Strategies*, Boston, MA: Harvard Business School Press
67. Hamel, G. & Valikangas, L. (2003), The quest for resilience, *Harvard Business Review*, September, pp. 52-63.
68. Hart, C.W.L., Heskett, J.L., Sasser, W.E. (1990), The profitable art of service recovery, *Harvard Business Review*, July/August: 148-56

69. Hassan, S. S. (2000), Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry, *Journal of Travel Research*. 38:239-245
70. Higgins, J.M. (1983), *Organizational Policy and Strategic Management. Text and Cases*, Dryden Press, New York, NJ. Hill, P. (1977), On Goods and Services, *The Review of Income and Wealth*, series 23, no. 4, p. 315
71. Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskisson, R.E., (2007), *Strategic Management- Competitiveness and Globalization*, 7th Edition, Thompson South-Western, USA
72. Ho, L. (2008), What affects organizational performance? The linking of learning and knowledge management, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108: 1234-1254
73. Hofer, C.W. & Schendel, D. (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St Paul, MN: West Publishing Company
74. Hollins, W. (1993), Design in the service sector, *Managing service quality* 3.3: 33
75. Ionciță, M. (2006), *Economia serviciilor. Abordări teoretice și implicații practice*, Editura Uranus, București
76. Ionciță, M. & Stănculescu, G. (2005), *Economia turismului și serviciilor*, Editura Uranus, București
77. Jivan, A. (1998), *Managementul serviciilor*, Editura De vest, Timișoara,
78. Jivan, A. (2004), *Economia serviciilor de turism*, Editura Mirton, Timișoara
79. Job, P.A. & Bhattacharyya, S. (2010), Measuring organizational performance and organizational excellence of SME's-Part 1: a conceptual framework, *Measuring Business Excellence*, Vol. 14, p. 3
80. Jönsson, C., & Devonish, D. (2009), An exploratory study of competitive strategies among hotels in a small developing Caribbean state, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* : 491-500.
81. Johnston, R. (1995), Service failure and recovery impact, attributes and process, *Advances in Services Marketing and Management: Research and Practice*, Vol. 4: 211-28

82. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2008), *Exploring Corporate Strategy*, Financial Times Prentice Hall, Harlow
83. Juran, J. M. (1986), The Quality Trilogy, *Quality Progress* 10, no: 19–24.
84. Kandampully, J. (2002), Innovation as the core competency of a service organisation: The role of technology, knowledge and networks, *European Journal of Innovation Management* 5.1: 18-26
85. Kandampully, J. (2006), The new customer-centred business model for the hospitality industry, *International Journal of Hospitality Management*: 173-187.
86. Kandampully, J., Mok, C., Sparks, B. (2009), *Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure*, Taylor & Francis Group, New York
87. Kang, H. (2005), A model of strategy formulation and implementation for service technology, *Strategic Change* 14.4: 231-238
88. Kanousi, A. (2005), An empirical investigation of the role of culture on service recovery expectations, *Managing Service Quality* 15.1: 57-69
89. Kelleher, R.M. (2003), Day Spa Benchmarks: A blueprint for Success, Day Spa Association, New Jersey disponible en: <http://www.performancemagazine.org/performance-management-in-the-spa-industry/>
90. Kerin, R., A., Berkowitz, E., N., Hartley, S., W., Rudelius, W. (2003), *Marketing*, 7thed., McGraw-Hill, New York
91. Kimes, S.E. & Singh, S., (2008), Spa Revenue Management, *Cornell Hospitality Quarterly*, disponible en: <http://cqx.sagepub.com/content/50/1/82>
92. Kirti, D. & Umashankar, V. (2007), Service failure and recovery strategies in the restaurant sector: An Indo-US comparative study, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 19.5:351-363
93. Kotler, P. (2003), *Marketing Management*, 11th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ
94. Lakhe, R.R., Mohanty; R.P. (1995), Understanding TQM in service systems, *The International Journal of Quality & Reliability Management* 12.9: 139

95. Langviniene, N. (2011), The Peculiarities of Wellness Day and Resort SPA Services in Lithuania, *Socialiniu Mokslu Studijos* 3.4
96. Langviniene, N. & Sekliuckiene, J.(2009), Factors of Influence on Successful Development of Lithuanian Resort Wellness Spa Services, *Social Sciences*4,72-81
97. Larsen, P., Tonge, R., Lewis, A. (2007), Strategic planning and design in the service sector, *Management Decision* 45.2: 180
98. Levesque, T.J. & McDougall, G.H.G. (2000), Service problems and recovery strategies: An experiment, *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration* 17.1: 20-37
99. Levitt, T. (1972), Production line approach to service, *Harvard Business Review*, Sept-Oct: 41–52
100. Lewis, B.R. & McCann, P. (2004), Service failure and recovery: evidence from the hotel industry, *International Journal of Contemporary Management*: 6-17
101. Lovelock, C. (1983), Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights, *Journal of Marketing*, 47, p. 9
102. Lovelock, C. (1984), *Services Marketing: Text, Cases & Readings*, Prentice Hall, New Jersey
103. Lovelock, C. & Gummesson, E. (2004), Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh perspectives, *Journal of Services Research*, 7 (1)
104. Lovelock, C.& Wright, L.(1999), *Principles of Service Marketing and Management*, McGraw-Hill, New York
105. Lusch, R. F., Lazniak, G.R. (1989), Macro-environmental forces, marketing strategy and business performance: a futures approach, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 17: 283-295
106. March, J.G. (1991), Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, Vol. 2 No. 1: 71-87
107. Marczyk, G., DeMatteo, D., Festinger, D. (2005), *Essentials of Research Design and Methodology*, John Wiley & Sons, New Jersey

108. Martz, W. (2013), Evaluating Organizational Performance, *American Journal of Evaluation*, vol. 34, p. 385-401
109. Mattsson, J. (1995), Service management: a holistic, multi-disciplinary and customer driven research agenda, *New Zealand Journal of Business*, Vol. 17 No. 2:118
110. Mărculescu, I. & Nichita, N. (1977), *Serviciile și modernizarea economiei românești*, Editura Științifică și Enciclopedică, București
111. McDermott, C.M., Prajogo, D.I. (2012), Service innovation and performance in SMEs, *International Journal of Operations & Production Management* 22.5: 664-683
112. Militaru, G. (2010), *Managementul serviciilor*, Editura C.H. Beck, București
113. McColl-Kennedy, J. .R, Daus, C.S., Sparks, B. A. (2003), The role of gender in reactions to service failure and recovery, *Journal of Service Research* (Aug): 66-82
114. Mc Neilly, M.(1996), *Sun Tzu and the Art of Business- Six Strategic Principles for Managers*, Oxford University Press, New York
115. McNeil, K.R. & Ragins, E.J., (2005), Staying in the spa marketing game: Trends, challenges, strategies and techniques, *Journal Of Vacation Marketing*, 31-39.
116. Mei, A.W.O., Dean, A.M., White, C.J. (1999), Analysing service quality in the hospitality industry, *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 9 Iss 2
117. Miles, R.E. & Snow, C.C.,(1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process* , McGraw-Hill, New York
118. Miller, J.L., Craighead, C.W., Karwan, K.R. (2000), Service recovery: a framework and empirical investigation, *Journal of Operations Management*, No. 18: 387-400.
119. Mintzberg, H. (1987), The strategy Concept I: Five Ps for Strategy, *California Management Review*:11-24
120. Mintzberg, H., Quinn, J. B., Ghoshal, S. (1995). *The strategy process: Concepts, Contexts and Cases*, European Edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
121. Mintzberg, H. (2008), *Ascensiunea și declinul planificării strategice*, (traducere de Smaranda Nistor), Editura Publica, București

122. Monteson, P.A. & Singer, J.(2004), Marketing a resort-based spa , *Journal of Vacation Marketing* 10.3 June: 282-287
123. Mudie, P. & Pirrie, A. (1993), *Services Marketing Management*, Linacre House, Jordan Hill, Oxford
124. Muller , H. , Kaufmann , E.L. (2000) Wellness tourism: market analysis of a special health tourism segment and implications for the hotel industry , *Journal of Vacation Marketing* , 7 (1)
125. Neacșu, N., Baron, P., Snak, O., (2006), *Economia turismului*, Ediția a II-a, Editura Pro Universitaria, București
126. Neely, A., Richard, H., Mills, J., Platts, K., Bourne, M. (1997), Designing performance measures> A structured approach, *International Journal of Operations & Productions Management*, p. 1131-1152
127. Nielsen, P., B. (2005), *Development of Services Sector Statistics at a cross road?* 20th Voorburg Group meeting on Services Statistics, Helsinki, Finland
128. Nonaka, I. (1991), The knowledge-creating company, *Harvard Business Review*, Vol.69, No.6: 96-104
129. Ohmae, K.(1988), Getting Back to Strategy, *Harvard Business Review*, p.149-156
130. Olsen, M.D., West, J.J. and Tse, E.C.Y. (2008), *Strategic Management in the Hospitality Industry*, 3rd ed., Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ
131. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L., (1984), *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research*, Marketing Science Institute, Cambridge
132. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L., (1985), A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing* 49: 41
133. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1988), SERVQUAL: a multi-item scale for measuring consumer perceptions of the service quality, *Journal of Retailing* , Vol. 64, No. 1: 12- 40
134. Parasuraman, A., Berry, L.L., Zeithaml, V.A., (1990), Understanding, Measuring and Improving Service Quality: Findings from a Multiphase Research Program, The Free Press.

135. Pechlaner, H. and Fischer (2006) Alpine wellness: A resource-based view. *Tourism Recreation Research*. 31:67-77
136. Pine, B. (1993), *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*, Harvard Business School Press, Boston
137. Plumb, I. (2011), *Economia teoretică și aplicată*, Academia de Studii Economice, București
138. Popa, M., (2010), *Evaluarea performanțelor*, note de curs
139. Porter M.E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, The Free Press, New York
140. Porter, M. (1985), *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, NY: Free Press
141. Porter, M. (1987), From Competitive Advantage to Corporate Strategy, *Harvard Business Review* (May–June): 46
142. Prahalad, C.K. & Hamel, G.(1990), The Core Competence of the Organisation, *Harvard Business Review*, vol.68, nr. 3:77-93
143. Pride, W. & Ferrell, O. C. (2003), *Marketing: Concepts and Strategies*, Houghton Mifflin, Boston
144. Rathmell M. John (1966), What is Meant by Services?, *Journal of Marketing*, October, No 30: 32-36
145. Reichheld, F. (1996), Learning from Customer Defections, *Harvard Business Review*, 74 (2), 56.
146. J. R. B. & Crouch, G.I., (2000), The Competitive Destination: A Sustainable Perspective, *Tourism Management*. 21:1-7.
147. Ritchie, J. R. B. & Crouch, G.I., (2002). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Wallingford, UK: CABI Publishing.

148. Robinson, L. & Neeley, S.E. (2011), Implementing service recovery through customer relationship management: identifying the antecedents, *The Journal of Services Marketing* 25.2:90-100
149. Roy, R., Potter, S. Riedel, J.C.K.H. (1999), The long-term benefits of investment in product design and innovation, in Jerrard, R., Newport, R. and Trueman, M. (Eds) *Managing New Product Innovation*, Taylor and Francis, London, pp. 142-54.
150. Rumelt, R: P., (1980), The Evaluation of Business Strategy. Business Policy and Strategic Management. 3rd edition. New York: McGraw-Hill
151. Salavou, H. (2010), Strategy types of service firms, *Management Decision*, Vol. 48, p. 1033-1047
152. Samat, N., Ramayah, T., Saad, N.H. (2006), TQM practices, service quality, and market orientation-some empirical evidence from a developing country, *Management Research News*, Vol. 29 No. 11: 713-28.
153. Schmenner, R. (1986), How can service businesses survive and prosper, *Sloan Management Review*, vol.27, nr. 3
154. Segev, E. (1989), A systematic comparative analysis of two business-level strategic typologies, *Strategic Management Journal*, Vol. 10 No. 2: 487-505.
155. Sheldon, P.J. & Park, S. (2008), Sustainable wellness tourism: governance and entrepreneurship issues, *An Enterprise Odyssey: International Conference Proceedings*, June 11-June 14, Zagreb
156. Shostack G. Lynn (1977), Breaking Free from Product Marketing, *Journal of Marketing*, April, No 41: 73-80
157. Shostack, G. L. (1987), Service Positioning Through Structural Change, *Journal of Marketing*, Vol. 51, p. 34
158. Schuler, R.S., Jackson, S.E. (1987), Linking competitive strategies with human resource management practices, *The Academy of Management Executive*, Vol. 1 No. 3, pp. 207-19.

159. Silvestro, R., Johnston, R., Fitzgerald, L., Voss, C.,(1989), Quality measurement in service industries, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 1 No. 2: 54-66
160. Smith, A. (1776, republicat în 2011), *Avuția Națiunilor*, Editura Publica, București
161. Smith, A.K., Bolton, R.N., Wagner, J. (1999), A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery, *Journal of Marketing Research*, Vol. 36 No. 3, August: 356-89.
162. Smith, M., Puczko, L. (2009), *Health and Wellness Tourism*, Butterworth-Heinemann, London
163. Snak, O., Baron, P., Neacșu, N. (2003), *Economia turismului*, Editura Expert, București
164. Snow, C.C.& Hambrick, D.C. (1980), Measuring organisational strategies: some theoretical and methodological problems, *Academy of Management Review*, Vol. 5 No. 4:527-38.
165. Stăncioiu, A.F., Băltescu, C.A., Botoș, A., Pârgaru, I. (2013), Conceptual aspects regarding balneotherapy tourism marketing in Romania, *Theoretical and Applied Economics No 2* (579)
166. Stephenson, E. & Pandit, A.,(2008), How Companies Act on Global Trends: A McKinsey Global Survey, *McKinsey Quarterly*: april
167. Sullivan, B., Wilson, T.M. (1996), TQM implementation in New Zealand service organization, *The TQM Magazine*, Vol. 8, Iss 5:56-64
168. Suna, K., Yoo, J., Boger, C.A.Jr. (2010), Importance-performance analysis with benefit segmentation of spa goers, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 22.5: 718-735
169. Sundbo, J. (2002), The Service Economy: Standardisation or Customisation?, *The Service Industries Journal*, 22, p.93
170. Tabacchi, M.H., (2010), Curent Research and Events in the Spa Industry, *Cornell Hospitality Quarterly* 51: 102 disponibil pe: <http://cqx.sagepub.com/content/51/1/102>

171. Taylor, Valerie A. & Anthony D. Miyazaki (1995), Assessing Actual Service Performance: Incongruities Between Expectation and Evaluation Attributes, *Association for Consumer Research*: 59
172. Tax, S.S., Brown, S.W. & Chandrashekar, M. (1998), Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 62 No. 2, April: 60-7.
173. Thwaites, E. & Williams, C. (2006), Service recovery: a naturalistic decision-making approach, *Managing Service Quality* 16.6: 641-653.
174. Teleki, N., Munteanu, L., Stoicescu, C., Teodoreanu, E., Grigore, L., (1985), *Spa treatment in Romania*, Sport-Turism Publishing House, Bucharest
175. Trott, P. (2008), *Innovation Management and New Product Development* (4th Edition), Prentice Hall, England
176. Ulwick, A. W. (1999), *Business Strategy Formulation*, Greenwood Publishing Group, USA
177. Van der Wal et al (2002), Service quality in a cellular telecommunications company: a South African experience, *Managing Service Quality*, Vol. 12 , p.323
178. Varela_neira, C. (2010), The effects of customer age and recovery strategies in a service failure setting, *Journal of Financial Services Marketing*, (Jun): 32-48.
179. Vargo, S.L. & Lusch, R.F.,(2004), Evolving to a New Dominant Logic of Marketing, *Journal of Marketing*, 68 (1):1-17
180. Walker, R.H., Craig-Lees, M., Hecker, R., Francis, H. (2002), Technology-enabled service delivery: An investigation of reason affecting customer adoption and rejection, *International Journal of Service Industry Management* 13.1: 91-106
181. Wang et al. (2004,) An integrated framework for service quality, customer value, satisfaction: Evidence from China's telecommunication industry, *Information Systems Frontiers*: 325

182. Walker, O. C. Jr., Ruekert, R.W. (1987), Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework, *Journal of Marketing*, Vol. 51: 15-33
183. Wheelen, T & Hunger, D., (2012), *Strategic Management and Business Policy*, 13th Edition, New Jersey: Pearson Education
184. Yang, Z., Wang, X., Su, C. (2006), A review of research methodologies in international business, *International Business Review* 15, p. 601-617
185. Yasin, M.M., Alavi, J., Kunt, M., Zinmerer, T.W. (2004), TQM in service organizations: an exploratory study into the implementation, outcome and effectiveness, *Managing Service Quality*, Vol. 14, Iss. 5
186. Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., and Berry, L.L. (1990), *Delivering quality service – balancing customer perceptions and expectations*, The Free Press, New York
187. Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J. (2000), *Services Marketing*, 2nd dition Boston, MA:McGraw-Hill
188. Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. (2003), *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, McGraw-Hill, New York
189. Zeithaml V.A., Parasuraman A. and Berry L.L. (1985), Problems and Strategies in Services Marketing, *Journal of Marketing*, 49: 33 - 46
190. Chambers, T. (2006), Essence of a Resort and Day Spa, disponibil pe : <http://www.resortdayspa.com>
191. British Spa Association (2008), BISA Spa Accreditation, disponibil pe: <http://www.spaassociation.or.uk/4.html>
192. ESPA European Spa Association (2007), disponibil pe: <http://espa-ehv.com>
193. Global Wellness Institute & Stanford Research Institute, (2013), *Global Spa & Wellness Economy Monitor*, disponibil pe: <http://www.globalspaandwellnesssummit.org/>
194. Master Planul pentru Dezvoltarea Turismului Național 2007-2026: http://www.mdrl.ro/_documente/turism/studii_strategii/masterplan_partea1.pdf

195. Master Plan pentru Dezvoltarea Turismului Balnear, (2009), disponibil pe:
<http://turism.gov.ro/wp-content/uploads/2013/05/Masterplan-turism-balnear.pdf>

196. National Wellness Institute: <http://www.nationalwellness.org>

197. Spa Business: <http://spabusiness.ro/piata-spa-si-wellness-sub-semnul-cresterii-si-al-transformarii/>

198. WorldHealthOrganization:

http://www.who.int/kobe_centre/ageing/ahp_vol5_glossary.pdf