



Universitatea
Ștefan cel Mare
Suceava

Facultatea de Economie, Administrație și Afaceri
Școala Doctorală de Științe Socio Umane (SD-SSU)

TEZĂ DE DOCTORAT

DOMENIUL ADMINISTRAREA AFACERILOR

Rolul educației și experienței managerului unei agenții de turism în contextul adoptării strategiilor de adaptare a firmei la piață

CONDUCĂTOR ȘTIINȚIFIC:

Prof. univ. dr. habilit. Gina-Ionela BUTNARU

DOCTORAND:

Maria-Magdalena MAFTEI

SUCEAVA, 2024



Universitatea
Ștefan cel Mare
Suceava

Facultatea de Economie, Administrație și Afaceri
Școala Doctorală de Științe Socio Umane (SD-SSU)

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

DOMENIUL ADMINISTRAREA AFACERILOR

Rolul educației și experienței
managerului unei agenții de
turism în contextul adoptării
strategiilor de adaptare a firmei la
piață

CONDUCĂTOR ȘTIINȚIFIC:

Prof. univ. dr. habilit. Gina-Ionela BUTNARU

DOCTORAND:

Maria-Magdalena MAFTEI

SUCEAVA, 2024

CUPRINSUL REZUMATULUI TEZEI DE DOCTORAT

Cuprinsul tezei de doctorat.....	4
Cuvinte cheie.....	9
Introducere.....	10
Prezentarea succintă a capitolelor aferente tezei de doctorat.....	15
Concluzii, contribuții, etică profesională, limite și direcții viitoare de acțiune	28
Concluzii finale.....	28
Contribuții ale cercetării doctorale.....	29
Etică profesională în cercetare.....	31
Limite aferente cercetării doctorale.....	32
Direcții viitoare de acțiune aferente cercetării doctorale.....	32
Bibliografie.....	33

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

CUPRINS	3
LISTA TABELELOR ȘI FIGURILOR	9
LISTĂ TABELE.....	11
LISTĂ FIGURI.....	15
CUVINTE CHEIE	21
INTRODUCERE	23
Motivația cercetării.....	24
Utilitatea cercetării.....	24
Problema de cercetare.....	24
Scopul cercetării.....	25
Obiectivul general al cercetării.....	25
Obiectivele specifice ale cercetării.....	25
Ipoteza fundamentală a cercetării.....	26
Ipotezele de lucru ale cercetării.....	26
PARTEA I	
STADIUL CUNOAȘTERII ÎN DOMENIUL DE CERCETARE URMĂRIT....	29
CAPITOLUL I	
ROLUL ANTREPRENORIAL ȘI MANAGERIAL ÎN TURISM	31
1.1 FIRMĂ, ANTREPRENOR ȘI MANAGER.....	31
1.2 ANTREPRENORIAT.....	33
1.2.1 Orientare antreprenorială versus proces antreprenorial.....	33
1.2.2 Teorii privind antreprenoriatul.....	34
1.2.1.1 Teoria schumpeteriană privind firma și antreprenorul.....	34
1.2.1.2 Teoria părților interesate sau teoria stakeholderilor.....	34
1.2.1.3 Teoria bazată pe resurse (RBV).....	35
1.2.1.4 Teoria bazată pe cunoștințe (KBV).....	36
1.3 ROLUL ANTREPRENORIATULUI ÎN INDUSTRIA TURISMULUI ...	37
1.4 RESURSELE FIRMEI ȘI CAPITALUL UMAN.....	39
1.4.1 Capital financiar (CF)	39
1.4.2 Capital intelectual (CI)	40
1.4.3 Capital uman (CU).....	40
1.4.4 Capital relațional (CR).....	41
1.4.5 Capital structural (CS).....	41
1.5 ROLUL ANTREPRENORULUI ȘI MANAGERULUI ÎN ADAPTAREA FIRMEI LA PIAȚĂ.....	42
CAPITOLUL II	
EDUCAȚIA ȘI EXPERIENȚA SPECIFICE ANTREPRENORULUI ȘI MANAGERULUI ÎN TURISM	45
2.1 EDUCAȚIA ÎN TURISM.....	45
2.1.1 Conceptualizarea educației.....	45

2.1.2 Educația în turism.....	45
2.1.2.1 Educația generală	46
2.1.2.2 Educația specifică.....	47
2.1.2.3 Educația antreprenorială.....	49
2.1.2.4 Educația pentru antreprenori	51
2.1.2.5 Învățarea organizațională.....	51
2.2 EXPERIENȚA ÎN TURISM.....	52
2.2.1 Conceptualizarea experienței.....	53
2.2.2 Tipuri de experiență.....	53
2.2.2.1 Experiența generală	53
2.2.2.2 Experiența specifică	53
2.2.2.3 Experiența (cunoașterea) explicită și implicită	54
2.3 ADAPTAREA FIRMEI LA PIAȚĂ.....	56
2.3.1 Conceptualizarea fenomenului de adaptare a firmei la piață.....	56
2.3.1.1 Adaptarea firmei la mediul intern.....	56
2.3.1.2 Adaptarea firmei la mediul extern.....	57
2.3.1.3 Adaptarea firmei la nivel instituțional.....	57
2.3.2. Analiza strategiilor de adaptare ale firmei la piață.....	58
2.3.2.1 Strategii generale.....	58
2.3.2.2 Strategii inovative	59
2.3.2.3 Strategii în industria turismului.....	61
2.3.3. Evaluarea rezultatelor firmei în sectorul turismului.....	64
2.3.3.1 Definirea conceptului de performanță	64
2.3.3.2 Indicatorii financiari.....	64
2.3.3.3 Indicatorii non-financiari.....	65
2.4 SATISFAȚIA CLIENȚILOR	68
2.4.1 Instruirea personalului în satisfacția clienților.....	68
2.4.2 Instruirea clientului în turism (turistului)	69
2.5 REVIZUIREA SISTEMATICĂ A LITERATURII ȘTIINȚIFICE ȘI ANALIZA BIBLIOMETRICĂ PRIVIND ROLUL CAPITALULUI UMAN ÎN TURISM ÎN CONTEXTUL ADAPTĂRII FIRMEI LA PIAȚĂ	71
2.5.1 Rolul educației și experienței capitalului uman în turism în contextul adoptării strategiilor de adaptare a firmei la piață.....	71
2.5.2 Rolul antreprenorului și managerului în turism.....	79
2.6 LEGĂTURA DINTRE LITERATURA DE SPECIALITATE ȘI IPOTEZELE CERCETĂRII.....	88

CAPITOLUL III

ANALIZA PROFILULUI CAPITALULUI UMAN ÎN AGENȚIILE DE TURISM.....	91
3.1. DEFINIREA ȘI CLASIFICAREA AGENȚIILOR DE TURISM.....	91
3.1.1 Agenții de turism tour-operator (organizatoare).....	92
3.1.2 Agenții de turism detailiste (distribuitoare sau intermediare).....	92
3.1.3 Agenții de turism cu alte tipuri de servicii de rezervare și asistență turistică.....	93
3.1.4 Agenții de turism on-line.....	93
3.1.5 Agenții de turism cu activitate mixtă.....	93
3.2. FUNCȚIONAREA ȘI ORGANIZAREA AGENȚIILOR DE TURISM	94
3.2.1 Licența în turism	94
3.2.2 Funcționarea agențiilor de turism	94

3.2.3 Organizarea agențiilor de turism.....	95
3.3. EXPLORAREA PROFILULUI CAPITALULUI UMAN ÎN ACORD CU CERINȚELE SPECIFICE ACTIVITĂȚILOR DERULATE ÎN CADRUL AGENȚIILOR DE TURISM.....	98
3.3.1 Brevet în turism.....	98
3.3.2 Cerințe ale posturilor ocupate în agențiile de turism în raport cu educația.....	98
3.3.3 Cerințe ale posturilor ocupate în agențiile de turism în raport cu experiența	100
PARTEA A II-A	
CERCETĂRI APLICATIVE.....	103
CAPITOLUL IV	
PROIECTAREA TEORETICĂ A CERCETĂRII APLICATIVE.....	105
4.1 ETAPE ALE CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE.....	105
4.2 METODE DE CERCETARE ȘTIINȚIFICĂ.....	106
4.3 METODE DE CERCETARE APLICATE.....	106
4.4 ARIA CERCETĂRII.....	107
4.5 ETICA PROFESIONALĂ ÎN CERCETARE.....	108
CAPITOLUL V	
CONSTRUCȚIA, PRETESTAREA ȘI VALIDAREA INSTRUMENTELOR DE CERCETARE.....	111
5.1 METODOLOGIA UTILIZATĂ ÎN ETAPA DE PRETESTARE	111
5.2 CONSTRUCȚIA ȘI PRETESTAREA CHESTIONARULUI.....	112
5.2.1 Avizarea chestionarului.....	113
5.2.2 Identificarea gradului de interes manifestat de respondenți față de tematica cercetării.....	113
5.2.3 Pretestarea sau aplicarea chestionarului în etapa preliminară.....	114
5.2.4 Cunoașterea contextului privind respondenții	114
5.2.4.1 Date cu privire la antreprenori și/sau manageri.....	115
5.2.4.2 Date cu privire la specialiști.....	116
5.2.4.3 Date cu privire la turiști.....	117
5.4 VALIDAREA INSTRUMENTELOR DE CERCETARE.....	118
5.4.1 Inventarierea problemelor întâmpinate.....	118
5.4.2 Centralizarea întrebărilor și răspunsurilor.....	118
5.4.3 Codificarea întrebărilor și răspunsurilor.....	118
5.4.4 Formularea și testarea ipotezelor.....	118
5.4.5 Analiza statistică a datelor.....	121
5.4.5.1 Fiabilitatea variabilelor.....	121
5.4.5.2 Distribuția bidimensională a variabilelor.....	123
5.4.5.3 Testul Mann-Whitney U	128
5.4.5.4 Corelația Spearman.....	131
5.4.5.5 Regresia lineară multiplă.....	134
5.4.6 Realizarea unui chestionar îmbunătățit.....	136
5.4.7 Structura chestionarului final.....	138
5.4.7.1 Chestionar antreprenori și/sau manageri.....	138
5.4.7.2 Chestionar specialiști.....	139

5.4.7.3 Chestionar turiști.....	140
5.5 STABILIREA EȘANTIONULUI FINAL DE RESPONDENȚI.....	141
5.6 REZULTATELE AFERENTE ETAPEI PRELIMINARE DE CERCETARE.....	142
CAPITOLUL VI	
REZULTATELE FINALE ALE CERCETĂRII APLICATIVE	145
6.1 METODOLOGIA UTILIZATĂ ÎN ETAPA DE CERCETARE FINALĂ..	145
6.2 STABILIREA EȘANTIONULUI REPREZENTATIV DE RESPONDENȚI.....	145
6.3 CERCETAREA CALITATIVĂ FINALĂ.....	147
6.3.1 Opțiunea epistemologică.....	147
6.3.2 Colectarea datelor.....	147
6.3.3 Analiza datelor privind antreprenorii și managerii.....	147
6.3.3.1 <i>Caracteristici socio-demografice ale respondenților antreprenori și/sau manageri.....</i>	147
6.3.3.2 <i>Analiza calitativă a percepțiilor respondenților antreprenori și/sau manageri.....</i>	154
6.3.4 Analiza datelor privind specialiștii.....	170
6.3.4.1 <i>Caracteristici socio-demografice ale respondenților specialiști</i>	170
6.3.4.2 <i>Analiza calitativă a percepțiilor respondenților specialiști.....</i>	174
6.3.5 Analiza datelor privind turiștii.....	196
6.3.5.1 <i>Caracteristici socio-demografice ale respondenților turiști.....</i>	196
6.3.5.2 <i>Analiza calitativă a percepțiilor respondenților turiști</i>	199
6.3.6 Evaluarea rezultatelor cercetării calitative finale.....	207
6.3.7 Concluzii și discuții aferente cercetării calitative finale.....	208
6.3.8 Limite ale cercetării calitative finale.....	212
6.3.9 Direcții viitoare de acțiune aferente cercetării calitative finale....	212
6.4 CERCETAREA CANTITATIVĂ FINALĂ.....	213
6.4.1 Opțiunea epistemologică.....	213
6.4.2 Colectarea datelor.....	213
6.4.3 Analiza datelor privind turiștii clienți ai agențiilor de turism.....	213
6.4.4 Analiza statistică cantitativă și testarea ipotezelor.....	219
6.4.4.1 <i>Fiabilitatea variabilelor.....</i>	221
6.4.4.2 <i>Corelația Spearman.....</i>	224
6.4.4.3 <i>Regresia lineară multiplă.....</i>	227
6.4.5 Evaluarea rezultatelor cercetării cantitative finale.....	228
6.4.6 Concluzii și discuții aferente cercetării cantitative finale.....	229
6.4.7 Limite ale cercetării cantitative finale.....	231
6.4.8 Direcții viitoare de acțiune aferente cercetării cantitative finale.....	231
CONCLUZII ALE CERCETĂRII DOCTORALE.....	233
Concluzii finale.....	233
Contribuții ale cercetării doctorale.....	242
Contribuții teoretice.....	242
Contribuții practice.....	242
Limite și direcții viitoare de acțiune aferente cercetării doctorale	243

BIBLIOGRAFIE	244
Cărți din literatura de specialitate și articole științifice.....	244
Site-uri resursă.....	271
ANEXE	272
ANEXA 1 Chestionar pentru antreprenori și/sau manageri - etapa preliminară.....	273
ANEXA 2 Questionario agli imprenditori e/o ai manager - fase preliminare.....	286
ANEXA 3 Chestionar pentru specialiștii în turism - etapa preliminară	299
ANEXA 4 Questionario ai professionisti del turismo - fase preliminare.....	313
ANEXA 5 Chestionar pentru turiști - etapa preliminară.....	328
ANEXA 6 Questionario per turisti e/o clienti - fase preliminare.....	338
ANEXA 7 Analiza datelor cu privire la antreprenori și/sau manageri - etapa preliminară.....	348
ANEXA 8 Analiza datelor cu privire la specialiști - etapa preliminară.....	352
ANEXA 9 Analiza datelor cu privire la turiști - etapa preliminară.....	355
ANEXA 10 Chestionar pentru antreprenori și/sau manageri - etapa finală.....	363
ANEXA 11 Chestionar pentru specialiștii în turism - etapa finală.....	379
ANEXA 12 Chestionar pentru turiști - etapa finală.....	396
ANEXA 13 Indicatorii de performanță.....	409
1. Lista lucrărilor publicate pe domeniul tezei de doctorat.....	410
2. Lista lucrărilor prezentate în cadrul conferințelor naționale și internaționale pe domeniul tezei de doctorat.....	411
3. Lista programelor de pregătire profesională desfășurate pe parcursul studiilor doctorale.....	413

CUVINTE CHEIE

Educație, experiență, capital uman, antreprenor, manager, specialiști în turism, firme mici și mijlocii, adaptare la piață, strategii de adaptare la piață, turism, agenții de turism, turiști, clienți, satisfacția clienților, performanță.

INTRODUCERE

În orice activitate, problemele actuale existente și metodele folosite pentru rezolvarea acestora includ rezultatele și eforturile anterioare, în condiții diverse (Schumpeter, 1972). Schumpeter sugerează că analiza acestora permite identificarea eforturilor cu efecte pozitive, punerea în practică a acestor eforturi și scopul. În contextul economic actual, Bianchi (2018) propune întoarcerea la adevărul exprimat în secolul XVIII în lucrarea *An inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, care susține că bogăția națiunilor se bazează pe doi factori cheie precum: modul de organizare a competențelor și rata de ocupare a forței de muncă (Smith, 1973). De asemenea, Smith subliniază că pentru a putea compara avuția națiunilor este necesar a se avea în vedere dimensiunile și caracteristicile teritoriului și clima (Kamarck, 1976).

Supraviețuirea organizațională și creșterea economică într-un mediu dinamic implică deținerea și adaptarea continuă a cunoștințelor de specialitate (Salvato, 2004) pentru a răspunde schimbărilor de pe piață prin strategii adecvate (Hadjielias et al., 2021). Ulman et al. (2021) au identificat educația ca fiind una dintre principalele componente ale bunăstării umane, iar Simonet (2010) a notat că adaptarea are originea conceptuală în teoria evoluției și poate fi observată atunci când este rezultatul unei creșteri constante. Teoria actuală a creșterii explică creșterea economică ca fiind generată de cunoaștere, iar principalii factori implicați sunt capitalul uman și progresul tehnologic (Juan & Kexin, 2022).

Titlul ales în elaborarea tezei de doctorat este *Rolul educației și experienței managerului unei agenții de turism în contextul adoptării strategiilor de adaptare a firmei la piață*. Acesta reflectă intenția de studiu prin intermediul cercetării doctorale a cunoștințelor privind nivelul de educație și de experiență specifice antreprenorilor și managerilor agențiilor de turism în contextul adoptării strategiilor de adaptare a firmei la piață. Astfel, acestea vor fi analizate din perspectiva antreprenorilor și a managerilor agențiilor de turism, a specialiștilor în turism și a turiștilor clienți și non-clienți ai agențiilor de turism.

Multe studii au confirmat o influență pozitivă a turismului asupra creșterii economice (Aydin, 2022; Scarlett, 2021). Unul dintre cele mai importante beneficii ale sectorului de turism în economia unei țări constă în faptul că poate contribui în mod semnificativ în atragerea intrărilor de valută cu efect pozitiv pentru balanța de plăți națională (Ministerul Antreprenoriatului și Turismului, 2022; Banca D'Italia, 2021; Organisation for Economic Co-operation and Development, 1998).

Agențiile de turism reprezintă punctul de legătură pentru toate tipurile de activități desfășurate în industria turismului (Castellacci, 2008). Agențiile mici cu mai puțin de 49 de angajați reprezintă aproximativ 60% din totalul agențiilor de turism, generând 16% din totalul încasărilor în industrie, cu o valoare adăugată la factorul cost de 17% și cu 4% persoane angajate din totalul angajaților în industria turismului (European Commission, 2024).

Având în vedere contextul analizat, s-a constatat că sunt puține lucrări de recenzie a literaturii de specialitate în domeniul turismului (Zopiatis et al., 2021; Vaduva et al., 2020). Cercetările cu baze de date mari în turism sunt concentrate pe consumator și acordă puțină atenție organizației și cercetării antreprenoriale (Lyu et al., 2022). Deși capitalul uman (Chen & Guo, 2023) și inovația au un impact major în succesul firmelor pe piață (Samad, 2022), analiza impactului acestor factori în conducerea agențiilor de turism din Regiunea de Nord-Est a României și din Regiunea Marche a Italiei este neclară și necesită investigații suplimentare. Conform autorilor, teoretizarea rămâne slabă în majoritatea cercetărilor, ceea ce permite direcții viitoare de cercetare în domeniul turismului și ospitalității.

Motivația cercetării pornește din pasiunea de a promova la nivel internațional valorile din Regiunea de Nord-Est a României și din Regiunea Marche a Italiei, din credința că administrarea afacerilor în turism poate contribui la crearea de locuri de muncă și la creșterea

veniturilor populației locale, dar și pentru continuarea studiilor din domeniul administrării afacerilor în sectorul turismului începute în 2018.

Motivația principală a apărut din nevoia de a identifica nivelul de educație, nivelul de experiență și competențele necesare unui antreprenor și/sau manager de agenție de turism care să permită acestuia să aleagă strategiile optime de adaptare ale firmei la piață într-un context dificil și în continuă evoluție, marcat de amprenta tehnologiei digitale.

Din punct de vedere teoretic, cercetarea prezintă rolul antreprenorului și managerului din agențiile de turism prin construirea unei imagini asupra nivelului de educație, asupra nivelului de experiență, asupra comportamentului strategic adoptat și asupra performanței firmei.

Rezultatele obținute prin studiile dedicate turismului sunt importante pentru specialiștii și pentru managerii în turism care folosesc acest tip de date pentru a-și îmbunătăți activitățile de planificare și organizare (Tatarusanu et al., 2019).

Din punct de vedere practic, cercetarea recomandă tinerilor pasionați de călătorii cum să-și construiască o carieră profesională solidă în industria turismului în calitate de manageri sau în calitate de antreprenori, contribuind astfel la creșterea și dezvoltarea economică.

În același timp, antreprenorii și managerii agențiilor de turism trebuie să folosească din plin cunoștințele acumulate și experiența anterioară atunci când adoptă deciziile referitoare la strategiile de adaptare a firmei la piață. În adoptarea deciziilor trebuie să fie considerat rolul fiecărei părți interesate în firmă, construit în timp și susținut prin reputație și statut profesional.

Obiectivele de cercetare s-au conturat din necesitatea de a găsi soluții la situațiile cu care se confruntă firmele din industria turismului într-un mediu din ce în ce mai dinamic și turbulent (Badulescu et al., 2024). Dificultățile și provocările firmelor în procesul de adaptare pe piață au fost identificate de Sarta et al. (2020). Studiul acestora scoate în evidență trei niveluri de analiză a procesului de adaptare a firmei pe piață: intern (resurse, comportamente și relații), extern (piața și mediul) și instituțional. Conform cu Marchiori et al. (2022) competențele și experiențele capitalului uman susțin diferențierea firmelor pe piață, iar educația generează schimbare și inovație care conduc la îmbunătățirea performanței.

Problema de cercetare derivă din nevoia de a identifica profilul antreprenorial și managerial specific agențiilor de turism, pentru a recomanda noilor generații de tineri programele educaționale și căile de dezvoltare a experienței în industria turismului specifice și necesare dezvoltării personale și creșterii economice.

În același timp, problema de cercetare provine din nevoia pe care o prezintă societatea cu privire la inițierea și dezvoltarea activităților antreprenoriale. Așadar, este nevoie să se facă cunoscut profilul antreprenorial și managerial corelat cu comportamentul organizațional regăsit în adoptarea strategiilor care permit adaptarea firmei la piață. Aceste aspecte fac necesară identificarea programelor educaționale și a căilor de obținere a experienței care construiesc profilul antreprenorial și managerial în industria turismului al indivizilor implicați în prezent în cadrul studiilor universitare ce pot fi pregătiți teoretic și practic pentru acest domeniu.

Antreprenoriatul este o formă de activitate alternativă pe piața muncii care asigură locuri de muncă sigure și stabile (Brînză et al., 2022), fiind considerat *un proces* în care *individul educat și cu experiență* într-un anumit domeniu, declară intenția antreprenorială, descoperă și identifică oportunitățile pe care decide să le exploateze (Wach, 2014), iar ulterior adoptă strategii de adaptare a firmei la piață (Cullen & De Angelis, 2021).

Managerul, indiferent dacă are sau nu și statutul de antreprenor, fondator sau acționar (Nistoreanu et al., 2004) este un angajat al firmei în departamentul de conducere în care desfășoară acțiuni de planificare, organizare, conducere și control.

În demersul întreprins prin acest studiu de cercetare este important să se răspundă la întrebarea:

Care este rolul educației și experienței managerului din agenția de turism în contextul adoptării strategiilor de adaptare a firmei la piață?

Scopul cercetării vizează contribuția la literatura de specialitate din industria turismului, aducând dovezi teoretice și empirice în ceea ce privește rolul educației și experienței antreprenorului și managerului unei agenții de turism în contextul adoptării strategiilor de adaptare a firmei la piață.

Demersul cercetării constă în identificarea nivelului de educație și a nivelului de experiență al antreprenorului și managerului unei agenții de turism pornind de la caracteristicile socio-demografice precum genul, vârsta, naționalitatea, nivelul studiilor absolvite, domeniul de studiu preuniversitar, domeniul/domeniile de studiu universitar, limbile străine cunoscute, programele de formare profesională în industria turismului, deținerea de brevet în turism, experiența în câmpul muncii (ani), experiența în domeniul turismului (ani), experiența antreprenorială și managerială în agenția de turism (ani), statutul profesional al participanților la studiu. Aceste caracteristici au fost corelate cu comportamentul organizațional al antreprenorului și managerului unei agenții de turism necesar în adoptarea strategiilor de adaptare a firmei la piață. Profilul antreprenorului și managerului unei agenții de turism și strategiile de adaptare a firmei la piață adoptate au permis adaptarea firmei la piață și obținerea performanței.

În continuare s-a realizat profilul agențiilor de turism active pe piața actuală identificându-se tipurile de agenții de turism având în vedere următoarele criterii: modul de funcționare, modul de organizare a agențiilor de turism, vârsta sau vechimea medie a agențiilor de turism, dimensiunea agențiilor de turism, numărul de angajați, rata de creștere a agențiilor de turism după numărul de persoane angajate cu studii universitare în ultimii 5 ani.

Pentru atingerea scopului propus, lucrarea va cuprinde atât un studiu teoretic realizat în baza literaturii de specialitate, cât și un studiu empiric realizat prin administrarea unui chestionar aplicat antreprenorilor și managerilor activi pe piața turismului, a unui chestionar aplicat specialiștilor și al unui chestionar aplicat turiștilor clienți și non-clienți ai agențiilor de turism. Proiectarea cercetării s-a bazat pe stabilirea obiectivelor de cercetare corelate cu scopul cercetării, identificarea variabilelor și ulterior construcția întrebărilor și a itemilor din chestionar.

Obiectivul general al cercetării vizează identificarea rolului antreprenorului și managerului din agenția de turism printr-o analiză a nivelului de educație și o analiză a nivelului de experiență a acestuia în contextul adoptării strategiilor de adaptare a firmei la piață și a performanței firmei.

Obiectivele specifice ale cercetării fac referire la:

(O1) Identificarea, prin revizuirea literaturii de specialitate și a analizei bibliometrice, a rolului antreprenorului și managerului din agenția de turism în conducerea și adaptarea firmei la piață;

(O2) Identificarea profilului antreprenorial și managerial pe baza analizei corelației dintre educație și adoptarea strategiilor de adaptare a firmei la piață;

(O3) Identificarea profilului antreprenorial și managerial pe baza analizei corelației dintre experiență și adoptarea strategiilor de adaptare a firmei la piață;

(O4) Analiza influenței adoptării strategiilor de adaptare a firmei la piață asupra adaptării firmei la piață;

(O5) Analiza influenței profilului angajaților dintr-o agenție de turism asupra adaptării firmei la piață;

(O6) Analiza influenței profilului angajaților dintr-o agenție de turism asupra performanței firmei (satisfacția clienților);

(O7) Elaborarea unor concluzii, recomandări și propuneri practice bazate pe rezultatele cercetării aplicative privind rolul managerului în adoptarea unor strategii de adaptare a firmei pe piață.

Ipoteza fundamentală a cercetării constă în faptul că există o relație între nivelul de educație și de experiență al antreprenorului și/sau managerului unei agenții de turism și adoptarea strategiilor de adaptare a firmei la piață.

Ipotezele de lucru propuse pentru cercetarea de față sunt:

H1: Există o legătură statistic semnificativă între educație și adoptarea strategiilor de adaptare a firmei la piață.

H2: Există o legătură statistic semnificativă între experiență și adoptarea strategiilor de adaptare a firmei la piață.

H3: Există o legătură statistic semnificativă între adaptarea firmei la piață și adoptarea strategiilor de adaptare a firmei la piață.

H4: Profilul angajaților influențează adaptarea firmei la piață.

H5: Profilul angajaților influențează performanța firmei (satisfacția clienților).

Tabelul 1. Relația dintre obiectivele specifice ale cercetării și ipotezele și analizele cercetării

Obiective specifice ale cercetării	Ipoteze și analize ale cercetării
(O1) Identificarea, prin revizuirea literaturii de specialitate și a analizei bibliometrice, a rolului antreprenorului și managerului din agenția de turism în conducerea și adaptarea firmei la piață;	Analiza literaturii de specialitate Analiza bibliometrică
(O2) Identificarea profilului antreprenorial și managerial pe baza analizei corelației dintre educație și adoptarea strategiilor de adaptare a firmei la piață;	H1 Există o legătură statistic semnificativă între educație și adoptarea strategiilor de adaptare a firmei la piață.
(O3) Identificarea profilului antreprenorial și managerial pe baza analizei corelației dintre experiență și adoptarea strategiilor de adaptare a firmei la piață;	H2 Există o legătură statistic semnificativă între experiență și adoptarea strategiilor de adaptare a firmei la piață.
(O4) Analiza influenței adoptării strategiilor de adaptare a firmei la piață asupra adaptării firmei la piață	H3 Există o legătură statistic semnificativă între adaptarea firmei la piață și adoptarea strategiilor de adaptare a firmei la piață.
(O5) Analiza influenței profilului angajaților dintr-o agenție de turism asupra adaptării firmei la piață;	H4 Profilul angajaților influențează adaptarea firmei la piață.
(O6) Analiza influenței profilului angajaților dintr-o agenție de turism asupra performanței firmei (satisfacția clienților);	H5 Profilul angajaților influențează performanța firmei (satisfacția clienților).
(O7) Elaborarea unor concluzii, recomandări și propuneri practice bazate pe rezultatele cercetării aplicative privind rolul managerului în adoptarea unor strategii de adaptare a firmei pe piață.	Concluzii Recomandări Propuneri

Sursa: elaborat de autor

Obiectivele specifice ale cercetării sunt corelate cu activitățile sau ipotezele de lucru și sunt prezentate în tabelul 1. Așadar, cercetarea are 6 obiective care vizează analiza literaturii de specialitate și cercetarea empirică și un obiectiv care urmărește elaborarea unor concluzii, recomandări și propuneri pe baza rezultatelor obținute privind rolul educației și experienței

managerului unei agenții de turism în contextul adoptării strategiilor de adaptare a firmei la piață.

Referitor la metodologia de cercetare, complexitatea temei a determinat apelarea la metoda triangulară prin realizarea unei cercetări mixte, calitative și cantitative privind opiniile antreprenorilor și/sau managerilor agențiilor de turism, a specialiștilor din industria turismului și a turiștilor clienți și non-clienți ai agențiilor de turism. S-a utilizat chestionarul semistructurat ca instrument al cercetării. Chestionarul a fost administrat în mediul online prin Google Forms.

Pentru cercetarea calitativă finală au fost analizate părerile participanților la cercetare (9 antreprenori și/sau manageri, 18 specialiști și 226 de turiști clienți și non-clienți ai agențiilor de turism) pe baza datelor introduse în programul NVivo, soft destinat analizei datelor calitative. În urma prelucrării datelor, a codificării după itemii specifici temei au fost generate informații cu privire la fiecare categorie specificată mai sus.

Cercetarea cantitativă finală a fost realizată cu ajutorul anchetei prin intermediul chestionarului semistructurat anterior adresat turiștilor, clienți ai agențiilor de turism. Chestionarul a inclus întrebări specifice închise pentru a obține și analiza părerile lor cu privire la educația și experiența antreprenorului și/sau managerului în contextul adoptării strategiilor de adaptare a firmei la piață. Datele colectate corespunzătoare criteriilor de validare au fost introduse în programul SPSS, soft destinat analizei statistice a datelor cantitative.

PREZENTAREA SUCCINTĂ A CAPITOLELOR AFERENTE TEZEI DE DOCTORAT

În vederea atingerii scopului și a obiectivelor propuse în această cercetare, teza de doctorat a fost structurată în două părți și șase capitole. Între acestea, trei capitole au fost alocate studiului literaturii de specialitate și trei capitole au urmărit prezentarea cercetării aplicative, metodologia de cercetare și rezultatele aferente. Ultima componentă din lucrarea elaborată a fost alocată concluziilor și recomandărilor, limitelor și direcțiilor viitoare de cercetare. Lucrarea include în cadrul structurii, o parte introductivă, lista de tabele și figuri, bibliografia și anexele.

Prima parte a tezei de doctorat tratează *Stadiul cunoașterii în domeniul de cercetare urmărit*. În această parte s-a realizat o revizuire sistematică a literaturii de specialitate și două analize bibliometrice pe baza cărora se poate observa rolul educației și experienței antreprenorului și managerului agenției de turism în contextul adoptării strategiilor de adaptare a firmei la piață.

Primul capitol intitulat *Rolul antreprenorial și managerial în turism* urmărește conceptualizarea noțiunilor specifice activității antreprenoriale și a profilului antreprenorial și managerial. Conținutul acestui capitol tratează obiectiv aspectele terminologice privind antreprenorul și antreprenoriatul, rolul antreprenoriatului în industria turismului, resursele firmei și capitalul uman, rolul antreprenorului și managerului în adaptarea firmei la piață. Explorarea rolului antreprenorial și managerial urmărește reliefaarea profilului specific antreprenorului și managerului unei agenții de turism.

Antreprenorul are rolul central în economie (Dioguardi, 2010; Schumpeter, 1972). Conform cu bancherul economist irlandez Richard Cantillon, antreprenorul vizează maximizarea profitului prin satisfacerea cu succes a clienților, își asumă riscuri și reprezintă forța care reglementează economia de piață (Thornton, 2019). În prezent, antreprenorul adoptă decizii, acționează cu perseverență pentru îndeplinirea de obiective care să genereze performanță (Zanca, 2021), generează inovații, este deschis către nou, are o bună capacitate de adaptare (Pattinson & Cunningham, 2022), dezvoltă o afacere unică și diferită de ceilalți, profită de oportunitățile de pe piață (Buswari et al., 2024), monitorizează firma, caută oportunități, identifică provocările potențiale, adoptă decizii strategice mai bine informate, beneficiază de oportunitățile de pe piață (Lippert, 2024).

Managerul poate avea sau nu și statutul de antreprenor/fondator/acționar (Nistoreanu et al., 2004). Poziția de manager este asociată cu un număr mare de roluri (Țap, 2020) precum rolul interpersonal, rolul informațional și rolul decizional (Carauș, 2016). Responsabilitatea managerului în cadrul firmei se regăsește în rolul său construit la nivel individual, în rolul pe care îl are la nivel de echipă și în contribuția sa în firmă prin rolul la nivel de organizație (Lin et al., 2021).

De asemenea, responsabilitatea adoptării deciziilor unui antreprenor și/sau manager este asociată competențelor în următoarele domenii: juridic, profesional (managerial, economic, financiar, marketing, vânzări etc.), cultural, social și moral (Țap, 2020; Nistoreanu, 2004).

În **capitolul al doilea**, *Educația și experiența specifice antreprenorului și managerului în turism*, au fost analizate educația și experiența specifice antreprenorului și managerului în industria turismului, realizându-se o analiză descriptivă a evoluției studiilor pe acest subiect. În cadrul acestui capitol au fost tratate următoarele teme: educația în turism, experiența în turism, legătura dintre educație, experiență și adaptarea firmei la piață, legătura dintre educație,

experiență și satisfacția clienților. În acest capitol, s-a realizat o revizuire sistematică a literaturii științifice, o analiză bibliometrică privind rolul capitalului uman în turism în contextul adoptării strategiilor de adaptare a firmei la piață și o analiză bibliometrică privind rolul antreprenorului și managerului în turism.

Subcapitolul *Educație în turism* urmărește conceptualizarea dimensiunilor aprofundate în cadrul acestei cercetări privind educația generală, educația specifică, educația antreprenorială, educația pentru antreprenori și învățarea organizațională.

Educația în general este considerată a fi unul dintre factorii cei mai importanți ai creșterii economice (Li & Chuan, 2012) și sociale (Beata et al., 2021). *Educația specifică* a început cu o orientare către susținerea economiei, a afacerilor și creșterea cantitativă a acestora. În prezent, cunoștințele provin din alte discipline, precum economia, sociologia, psihologia, geografia și antropologia. Industria turismului necesită cunoașterea resurselor naturale, a resurselor socio-culturale și a resurselor create de om, așa după cum necesită crearea de relații între gazdă și oaspeți (Airey, 2024).

Educația antreprenorială se referă la etapa anterioară începerii activității într-o firmă, pregătind oamenii să fie indivizi responsabili și întreprinzători, să își dezvolte abilitățile, cunoștințele și atitudinile necesare pentru realizarea obiectivelor pe care și le-au stabilit (Comisia Europeană, 2016). Între acestea, competențele personale au o importanță deosebită precum încrederea în sine și determinarea. Alte competențe importante sunt competențele lingvistice, aptitudinile manageriale, competențele de marketing, cunoștințe legate de utilizarea noilor tehnologii și competențele administrative (Uniunea Europeană, 2015).

În industria turismului, este nevoie de antreprenori care posedă viziune, inovație și creativitate (Kallmuenzer et al., 2019; Zorrilla Calvo et al., 2020).

Educația pentru antreprenori presupune obținerea de abilități antreprenoriale, care pot fi îmbunătățite și dezvoltate prin educație continuă odată ce indivizii încep să fie angajați în sectorul de turism. Educația continuă în acest domeniu presupune participarea în mod regulat la cursuri de formare în afaceri, leadership și antreprenariat, cursuri despre sisteme de operare și aplicații, cursuri despre sistemul decizional și management (Español et al., 2021).

Subcapitolul *Experiența în turism* urmărește conceptualizarea dimensiunilor aprofundate în cadrul acestei cercetări: experiența generală, experiența specifică, experiența (cunoaștere) explicită și experiența implicită.

Evoluția profesională în industria turismului este dependentă de cunoștințele dobândite de la diferite departamente și/sau companii din sector, fiind de dorit sau chiar necesar a încerca diferite poziții profesionale pentru a colecta experiențe relevante (Cassel et al., 2017)

Experiența specifică în turism se regăsește în caracteristicile intrinseci ale persoanelor angajate precum talentul, sensibilitatea, răbdarea, politețea, aptitudinile relaționale și a modului în care astfel de caracteristici tind să fie mai apreciate decât educația în turism (Carvalho et al., 2018).

Experiența/Cunoașterea tacită se dezvoltă prin experiență și interacțiune personală (Malerba, 2002) și include „corelații mentale, intuiții, ipoteze, bănuieli și reacții intuitive. Cunoștințele tacite sunt dificil de exprimat și formalizat, și dificil de împărtășit. *Experiența/Cunoștințele explicite* sunt exprimate prin cuvinte sau numere, pot fi împărtășite formal și sistematic sub formă de date, specificații, manuale, desene, înregistrări audio și video, programe informatice etc.” (Neșțian, 2007).

Subcapitolul *Adaptarea firmei la piață* conceptualizează fenomenul de adaptare a firmei la piață, identifică strategiile de adaptare la piață comune tuturor firmelor, strategiile de adaptare la piață inovative și strategiile specifice industriei turismului.

Adaptarea strategică a firmelor pleacă de la dorința de a crea un viitor mai bun, moral, cu valoare pentru firmă și acționari pe de o parte, iar pe de altă parte vizează bunăstarea clienților săi, a comunității (Nonaka & Takeuchi, 2021), a cetățenilor (Kaplan & Norton, 2004).

Compania își gestionează capacitatea de adaptare la noile schimbări ale pieței prin învățare bazată pe experiențe anterioare (Maftei & Butnaru, 2023; Araújo et al., 2021).

Strategiile de adaptare ale firmei la piață sunt cheia care permite obținerea de avantaje competitive și de performanță pe termen lung (Havlovska et al., 2020).

Între aceste strategii, strategiile inovative de adaptare a firmei la piață (Eurostat, 2018; Eurostat, 2010) au fost identificate ca fiind următoarele: îmbunătățirea bunurilor sau serviciilor existente, introducerea de noi bunuri sau servicii, prețuri mici, calitate înaltă, o gamă largă de bunuri sau servicii, unul sau un număr mic de bunuri/servicii cheie, bunuri sau servicii standardizate, soluții specifice clientului, satisfacerea unor grupuri de clienți consacrate, identificarea și ajungerea la noi grupuri de clienți, inclusiv internaționali, îmbunătățirea proceselor de organizare existente, introducerea de noi procese de organizare, noi modele de afaceri, stabilirea de legături strânse și stabile cu parteneri cheie, căutarea de noi parteneri de colaborare.

Performanța se concretizează în rezultatele obținute (bune, optime sau mediocre) adoptând un anumit comportament. În domeniul administrării afacerilor performanța este asociată în principal cu profitul, satisfacția clienților și nivelul de educație și experiență al capitalului uman (Maftei & Butnaru, 2023).

Subcapitolul *Satisfacția clienților* urmărește înțelegerea necesității de instruire a personalului pentru satisfacerea clienților firmei și importanța instruirii turiștilor și/sau clienților pentru înțelegerea nivelului de satisfacție percepută prin evaluarea serviciilor turistice achiziționate și consumate.

Rezultatele unei afaceri depind de clienții satisfăcuți (Drucker et al., 2015; Levitt, 2006) și de a avea clienți care aduc alți clienți (Tuten & Solomon, 2020). Educația și experiența personalului firmei are o influență puternică în relația cu clienții săi, experimentați sau cu mai puțină experiență (Brush & Soutar, 2022). De asemenea, contribuie la creșterea eficienței procesului decizional și afectează productivitatea antreprenorului (Millán et al., 2014).

Diferitele roluri adoptate de antreprenorul și/sau managerul în turism afectează satisfacția turiștilor privind calitatea serviciilor. Astfel, în timpul procesului de interacțiune cu turiștii, performanța antreprenorului și/sau managerului unei agenții de turism influențează imaginea agenției de turism, loialitatea clientului care face publicitate directă („din gură în gură”) și care va reveni pentru a achiziționa alte produse. Prin urmare, rolul acestora determină competitivitatea agenției de turism (Tsaur & Teng, 2017).

Turiștii au conștientizat responsabilitatea și importanța beneficiilor comportamentului lor asupra comunității și asupra mediului din destinația turistică (Joo et al., 2019). Nivelul de educație al consumatorilor poate modela funcția cererii pentru producția antreprenorului (Millán et al., 2014). Performanța unui antreprenor este afectată pozitiv de nivelul de educație al populației (Brînză et al., 2022). Comportamentul consumatorului este influențat de factori precum caracteristicile individuale ale consumatorului (socio-demografice, psihologice, culturale, experiență anterioară) și caracteristicile de grup ale consumatorului (Godovkykh & Tasci, 2020).

Prima analiză bibliometrică privind *Rolul educației și experienței capitalului uman în turism în contextul adoptării strategiilor de adaptare a firmei la piață* a permis identificarea principalelor teme de discuții din ultimii ani. Prin urmare, o abordare centrată pe dezvoltarea durabilă este scopul unei firme din orice sector de activitate pentru adaptarea la piață și pentru obținerea performanței. Dezvoltarea durabilă este un mod de a acționa pentru firme ca direcție strategică ce poate fi îmbunătățită constant.

Educația formală, educația specifică, educația pentru afaceri, educația antreprenorială sunt componente importante ale educației, alături de educația privind dezvoltarea durabilă, cu un impact social important.

Angajarea, ca muncă dependentă, profesie liberală sau antreprenoriat generează experiența profesională, experiența specifică într-o anumită industrie sau experiența antreprenorială. Gradul de ocupare dintr-o țară contribuie astfel la dezvoltarea durabilă a țării respective.

Antreprenorii au un rol semnificativ în adoptarea strategiilor de adaptare a firmei la piață și performanța afacerilor acestora influențează introducerea inovațiilor, contribuie la satisfacția clienților și asigură un nivel crescut al calității vieții indivizilor.

A doua analiză bibliometrică privind *Rolul antreprenorului și managerului în turism* a scos în evidență temele de cercetare prezente în literatura de specialitate în diverse țări interesate de acest subiect.

S-a constatat că antreprenorul deține un rol important la nivel decizional, informațional și interpersonal, prin urmare are și dezvoltă o pregătire continuă în administrarea afacerilor, în dezvoltarea afacerilor, în turism, în marketing, în management, în antreprenoriat.

Impactul social și dezvoltarea durabilă sunt obiective pe care antreprenorul trebuie să le considere în conducerea și administrarea afacerii.

Adoptarea strategiilor de adaptare a firmei la piață presupun cercetarea continuă a piețelor locale și internaționale pentru a identifica segmente noi de clienți, produse și servicii turistice noi, identificarea de noi parteneri de afaceri.

Piețele de turism emergente, precum China și propunerile de noi produse și servicii turistice, precum vacanțele specializate în tururi cu bicicleta sau vacanțele specializate pe oenologia și gastronomia locală reprezintă oportunități pe care antreprenorii le implementează contribuind astfel la promovarea patrimoniului cultural local, a zonelor rurale, cu un impact social puternic asupra comunităților implicate.

În urma revizuirii literaturii de specialitate și a analizelor bibliometrice, au fost prezentate în subcapitolul *Legătura dintre literatura de specialitate și ipotezele cercetării* ipotezele de cercetare care au stat la baza cercetării empirice inclusă în acest studiu.

Capitolul al treilea, *Analiza profilului capitalului uman în agențiile de turism*, descrie contextul în care activează capitalul uman din cadrul agențiilor de turism. S-a urmărit, cu precădere, definirea și clasificarea agențiilor de turism, identificarea modului de funcționare și organizare a agențiilor de turism și explorarea profilului capitalului uman în acord cu cerințele specifice activităților derulate în cadrul agențiilor de turism.

În primul subcapitol *Definirea și clasificarea agențiilor de turism* s-au clarificat conceptele privind agențiile de turism în acord cu legislația din România și din Italia, și conform clasificării europene a agențiilor de turism NACE (Clasificarea statistică a activităților economice din Comunitatea Europeană) specificată în legislația țării noastre prin codurile CAEN (Clasificarea Activităților din Economia Națională) și în legislația Italiei prin codurile ATECO (Clasificarea Activităților Economice din Italia 2007).

În subcapitolul *Funcționarea și organizarea agențiilor de turism* s-au analizat criteriile privind autorizarea și funcționarea agențiilor de turism și s-au definit conceptele de licență de turism și brevet de turism. Astfel, licența de turism este documentul care se eliberează de către instituția publică responsabilă în domeniul turismului, pe baza cererii și a declarației standardizate a operatorului economic, însoțite de documentația completă solicitată. Brevetul de turism se eliberează de către instituția publică responsabilă în domeniul turismului, pe baza cererii și a declarației standardizate completată pe propria răspundere a persoanelor fizice care solicită obținerea brevetului de turism, însoțite de documentația completă solicitată.

În subcapitolul *Explorarea profilului capitalului uman în acord cu cerințele specifice activităților derulate în cadrul agențiilor de turism* s-a realizat o sinteză privind nivelul de educație, nivelul de experiență și competențele necesare antreprenorului, managerului în turism,

agentului de turism, ghidului de turism, agentului de transport/ticketing, și altor categorii de angajați specifici agențiilor de turism.

Partea a doua a tezei de doctorat intitulată *Cercetări aplicative*, a fost alocată cercetărilor empirice efectuate pe un grup de antreprenori și manageri ai agențiilor de turism, specialiști în turism (profesori care predau discipline, cursuri de antreprenoriat și turism, reprezentanți de asociații specializate în industria turismului și reprezentanți ai centrelor de informare și promovare turistică, consultanți în turism și consultanți în administrarea afacerilor) și clienți și non-clienți ai agențiilor de turism.

Capitolul patru, prezintă *Proiectarea teoretică a cercetării*. Prin urmare, s-a realizat o fundamentare teoretică a cercetării, bazată pe analiza literaturii de specialitate, dar și o descriere a etapelor și a metodelor de cercetare științifică. De asemenea, au fost descrise metodele de cercetare empirică, s-a stabilit aria de cercetare inclusă în analiză și s-au prezentat direcțiile principale de etică profesională obligatorii a fi luate în considerare pe parcursul cercetării.

Capitolul cinci, *Construcția, pretestarea și validarea instrumentelor de cercetare* prezintă metodologia cercetării utilizată în etapa de pretestare. Astfel, s-a urmărit obținerea de informație necesară cunoașterii contextului privind capitalul uman specific agențiilor de turism și s-a calculat eșantionul reprezentativ a grupului țintă pentru etapa de cercetare finală. Astfel, s-a urmărit parcurgerea următoarelor etape: construcția chestionarului, avizarea chestionarului, identificarea gradului de interes manifestat de respondenți față de tematica cercetării, pretestarea sau aplicarea chestionarului în etapa preliminară, cunoașterea contextului privind respondenții, inventarierea problemelor întâmpinate, centralizarea întrebărilor și răspunsurilor obținute, codificarea întrebărilor și răspunsurilor obținute, formularea și testarea ipotezelor de cercetare, analiza statistică a datelor, realizarea unui chestionar îmbunătățit ca urmare a realizării pretestării, întocmirea chestionarului final, stabilirea eșantionului privind populația totală inclusă în analiză, prezentarea și discutarea rezultatelor aferente etapei preliminare de cercetare.

Subcapitolul *Metodologia utilizată în etapa de pretestare* prezintă etapele privind realizarea și administrarea instrumentului de cercetare final, respectiv chestionarul semistructurat.

Subcapitolul *Construcția chestionarului* prezintă organizarea activităților privind construcția chestionarelor în vederea administrării acestora către antreprenori și manageri, specialiști și turiști. Participanții la această etapă au fost: doctorandul, comisia de îndrumare și respondenții, în vederea asigurării unei bune funcționalități a acestora.

În etapa preliminară, s-a realizat profilul antreprenorial și managerial pentru cei 10 antreprenori și manageri de agenție de turism. Astfel, acest profil a fost identificat pe baza analizei corelației dintre educația antreprenorului și managerului, experiența acestora, dar și a competențelor specifice din industria turismului privind adaptarea firmei la piață.

Antreprenorii și managerii în turism din Regiunea de Nord-Est a României sunt de ambele genuri, feminin și masculin, având o vârstă medie cuprinsă între 41 și 50 ani și sunt de naționalitate română. Aceștia au un nivel de educație preponderent de nivel EQF 7 (studii de masterat), au o experiență în câmpul muncii cuprinsă între 11-20 ani, și o experiență în industria turismului între 11-20 ani, în timp ce media de experiență antreprenorială și managerială este cuprinsă între 6-10 ani. Toți antreprenorii și managerii respondenți sunt vorbitori de limbă engleză. În general, alte limbi străine cunoscute sunt franceza, italiana și spaniola. De asemenea, toți antreprenorii și managerii participanți la studiu dețin brevet de turism.

Antreprenorii și managerii în turism din Regiunea Marche a Italiei sunt de genul, feminin, având o vârstă medie cuprinsă între 41 și 50 ani și sunt de naționalitate italiană. Antreprenorul și managerul unei agenții de turism are un nivel de educație preponderent de nivel EQF 7 (studii

de masterat), are o experiență în câmpul muncii de peste 20 ani, și o experiență în industria turismului între 11-20 ani, în timp ce media de experiență antreprenorială și managerială este cuprinsă între 0-5 ani. Toți antreprenorii și managerii participanți la studiu sunt vorbitori de limba engleză. În general, alte limbi străine cunoscute sunt franceza și spaniola. 2 dintre antreprenorii și managerii participanți la studiu sunt posesori ai atestatului de director tehnic de agenție de turism, 1 antreprenor/manager nu deține atestatul de director tehnic de agenție de turism, însă conduce activitatea turistică a familiei.

Conform clasificării europene a agențiilor de turism (NACE), 60% dintre respondenții antreprenori și manageri ai agențiilor de turism fac parte dintr-o agenție de turism cu activitate de organizare, 20% dintre respondenți fac parte dintr-o agenție de turism cu activitate de intermediere și 20% dintre respondenți fac parte dintr-o agenție de turism cu alte tipuri de servicii de rezervare și asistență turistică. După modul de organizare a vânzărilor din cadrul agențiilor de turism (cu vânzare fizică la sediu, cu vânzare online) 80% dintre respondenții antreprenori și manageri practică vânzări mixte și 20% dintre respondenți practică vânzări exclusiv online. Vechimea sau vârsta agențiilor de turism din cele două țări variază de la 3 la 24 de ani. După numărul de angajați, agențiile de turism sunt de dimensiuni mici (0-9 angajați).

În continuare, a fost analizat profilul specialiștilor în turism participanți în etapa preliminară (11 persoane).

În Regiunea de Nord-Est a României au participat 7 specialiști, dintre care 4 respondenți cu statut profesional de cadru didactic, 1 respondent cu statut profesional de coordonator centru de informare turistică, 1 respondent cu statut profesional de vice-președinte de asociație turism, 1 respondent cu statut profesional de cercetător gr. II. Dintre aceștia, 4 respondenți au fost de gen feminin, iar 3 respondenți de gen masculin. 4 respondenți au vârste cuprinse între 41-50 ani, 2 respondenți au vârste cuprinse între 31-40 ani și 1 respondent are vârsta cuprinsă între 51-60 ani. Toți participanții la studiu sunt de naționalitate română. De asemenea, toți participanții în etapa preliminară de pretestare din Regiunea de Nord-Est a României au absolvit studii de nivel universitar: 4 respondenți au studii de post doctorat, 2 respondenți au studii de masterat și 1 respondent are studii de doctorat. Domeniile de specializare ale respondenților sunt: Economie - comerț, turism și servicii, Administrarea afacerilor, Relații publice, Turism, Economie, Marketing, Geografie, Economie - Turism și servicii. Toți participanții la studiu din Regiunea de Nord-Est a României sunt cunoscători ai limbii engleze. Alte limbi cunoscute sunt limba franceză și limba italiană. Respondenții la studiu au o experiență în câmpul muncii preponderent cuprinsă între 21-30 de ani. De asemenea, 2 respondenți au peste 20 de ani de experiență în domeniul turismului, 3 respondenți au experiență cuprinsă între 11-20 ani și 2 respondenți au experiență cuprinsă între 5-10 ani. 3 respondenți la studiu sunt posesori ai brevetului în turism, în timp ce 4 respondenți la studiu nu dețin brevetul în turism.

În Regiunea Marche a Italiei au participat la studiu 4 specialiști de naționalitate italiană, dintre care 1 respondent cu statut de cadru didactic, 1 respondent cu statut de consultant afaceri și 2 respondenți cu statut de consultant turism. 3 respondenți au fost de gen masculin și 1 respondent de gen feminin. Participanții în etapa preliminară de pretestare din Regiunea Marche a Italiei au absolvit studii după cum urmează: institutul tehnic cu specializare în economie, cursuri universitare de licență cu specializare în economie și cursuri universitare de masterat cu specializare în marketing. Participanții la studiu din Regiunea Marche a Italiei sunt cunoscători de limba engleză (100%), 1 singur respondent este cunoscător de limba franceză (25%). Respondenții la studiu au o experiență în câmpul muncii cuprinsă între 21-30 de ani în proporție de 25% și o experiență în câmpul muncii cuprinsă între 31-40 de ani în proporție de 75%. S-au înregistrat 2 respondenți (50%) cu peste 20 de ani de experiență în domeniul turismului, și 2 respondenți (50%) cu experiență sub 5 ani. Nici unul dintre respondenții specialiști din Italia participanți la studiu nu sunt posesori de calificare în calitate de director tehnic de agenție de turism.

Datele colectate privind caracteristicile socio-demografice ale respondenților turiști (83 persoane) au permis conturarea profilului turistului, client al agenției de turism din Regiunea de Nord-Est a României și a profilul turistului, client al agenției de turism din Regiunea Marche a Italiei.

Consumatorul de servicii turistice prin intermediul agențiilor de turism din Regiunea de Nord-Est a României este de gen feminin (63%) și de gen masculin (37%), are vârsta cuprinsă între 18-30 ani, este absolvent de studii liceale și universitare, și este cunoscător de limba engleză. Acesta este un consumator de călătorii, merge în vacanță odată pe an (44%), de 2-3 ori pe an (45%) și mai mult de 4 ori pe an (11%), achiziționează în special servicii turistice de cazare, transport, închiriere auto sau alte servicii. Numărul de înnoptări este de 2-3 nopți pentru 45% dintre respondenți, și de 4-7 nopți pentru 43% dintre respondenți. Consumatorul de servicii de transport aerian optează pentru 1-2 zboruri pe an (61%) și pentru 3-5 zboruri pe an (32%). Consumatorul de servicii de închiriere transport auto optează pentru 1-2 închirieri pe an (79%), pentru 3-5 închirieri pe an (12%) și pentru mai mult de 6 închirieri pe an (9%). Acesta apelează la serviciile agenției de turism pentru rezervări la hoteluri (25%) și pentru rezervări servicii de ghidaj de turism (25%). Scopul declarat al călătoriei este în principal pentru odihnă și recreere, dar și pentru participarea la conferințe, manifestări științifice și pentru afaceri. Modul de călătorie preferat este cu familia. Nivelul de satisfacție exprimat de acesta, în calitate de client al agenției de turism este pozitiv în momentul evaluării serviciilor turistice achiziționate.

Consumatorul de servicii turistice prin intermediul agențiilor de turism din Regiunea Marche a Italiei este de gen feminin (65%) și de gen masculin (35%), are vârsta cuprinsă între 41-50 ani, este absolvent de studii tehnice, profesionale și universitare, și este cunoscător de limba engleză. Acesta este un consumator de călătorii, merge în vacanță odată pe an (50%), de 2-3 ori pe an (40%) și mai mult de 4 ori pe an (10%), achiziționează în special servicii turistice de cazare și transport. Numărul de înnoptări este de 2-3 nopți pentru 25% dintre respondenți, și între 4-7 nopți pentru 75% dintre respondenți. Consumatorul de servicii de transport aerian optează pentru 1-2 zboruri pe an (88%) și pentru mai mult de 6 zboruri pe an (13%). Consumatorul de servicii de închiriere transport auto optează pentru 1-2 închirieri pe an (75%) și pentru 3-5 închirieri pe an (25%). Acesta apelează la serviciile agenției de turism pentru rezervări la hoteluri (30%) și pentru rezervări servicii de ghidaj de turism (30%). Scopul declarat al călătoriei este în principal pentru odihnă și recreere. Modul de călătorie preferat este cu familia. Nivelul de satisfacție exprimat de acesta, în calitate de client al agenției de turism este pozitiv în momentul evaluării serviciilor turistice achiziționate.

Subcapitolul *Validarea instrumentelor de cercetare* prezintă analiza problemelor întâmpinate în etapa preliminară, centralizarea întrebărilor și răspunsurilor, codificarea întrebărilor și răspunsurilor, formularea și testarea ipotezelor, analiza statistică a datelor, realizarea unui chestionar îmbunătățit în acord cu obiectivele metodologiei de cercetare și prezentarea chestionarului final.

În subcapitolul privind *Stabilirea eșantionului final de respondenți* s-au prezentat criteriile de stabilire a eșantionului și formula de calcul a acestuia.

Subcapitol *Rezultatele aferente etapei preliminare de cercetare* prezintă următoarele concluzii:

- antreprenorii, managerii și specialiștii cărora li s-a aplicat chestionarul consideră că înțelegerea celor mai noi cerințe ale pieței este foarte importantă pentru dezvoltarea și creșterea agențiilor de turism în care activează;

- tema cercetării a fost primită cu interes din partea tuturor respondenților, aceștia considerând că nivelul actual al serviciilor achiziționate prin intermediul agențiilor de turism este în scădere, fiind necesare investiții și mai mult efort pentru atragerea și dezvoltarea capitalului uman disponibil. Calitatea capitalului uman determinată de educație și experiența în

industria turismului creează premisele necesare pentru oferirea de servicii mai bune și de servicii specializate pentru a se adapta la piață prin diferențiere și pentru a atrage noi clienți, inclusiv internaționali;

- s-au înregistrat unele dificultăți în ceea ce privește accesul la respondenți în această perioadă a sezonului estival, caracterizată printr-o activitate turistică intensă (turiștii acordă timp vacanței pentru odihnă și recreere, iar operatorii în turism au responsabilitatea de a le oferi servicii corespunzătoare dorințelor acestora).

Cercetarea cantitativă preliminară a condus la înțelegerea rolului antreprenorului și managerului unei agenții de turism din perspectiva respondenților turiști, clienți ai agenției de turism. Astfel, s-au identificat rolurile principale care caracterizează antreprenorul și managerul în turism: decizional, informațional și interpersonal.

Modelul de comportament informațional și interpersonal al antreprenorului și managerului în turism s-a măsurat prin nivelul de educație și experiență văzut din perspectiva turiștilor clienți ai agențiilor de turism. Modelul de comportament al antreprenorului și managerului la nivel decizional s-a măsurat prin dimensiunile care vizează adoptarea strategiilor de adaptare a firmei la piață.

Aceste roluri afectează performanța agenției de turism, măsurată prin sentimentul de satisfacție al turiștilor privind calitatea serviciilor achiziționate (Hwang et al., 2023) și în consecință prin adaptarea firmei la piață.

Totuși pentru a înțelege care sunt elementele care pot influența nivelul de satisfacție al turiștilor și capacitatea de adaptare a firmei la piață s-a analizat într-o primă etapă comportamentul de consum al turiștilor, clienți ai agențiilor de turism.

Ulterior, au fost realizate analize comparative bidimensionale pentru a identifica efectele semnificative între percepțiile respondenților din Regiunea de Nord-Est a României și din Regiunea Marche a Italiei privind nivelul de educație și nivelul de experiență al antreprenorului și managerului în turism, importanța antreprenorului și managerului în turism pentru turiști și satisfacția turiștilor clienți privind serviciile turistice achiziționate. S-a observat că nu există diferențe semnificative între percepțiile turiștilor participanți la studiu din cele două țări. Rezultatele obținute confirmă ipotezele secundare aferente ipotezei H4 (H_{4a} și H_{4f}), în care educația antreprenorului și managerului influențează adaptarea firmei la piață și ipotezele secundare aferente ipotezei H5 (H_{5e}), în care profilul antreprenorului și managerului influențează performanța firmei.

Au fost realizate analize comparative cu ajutorul mediilor pentru a identifica asemănările și diferențele semnificative între opiniile respondenților din Regiunea de Nord-Est a României și din Regiunea Marche a Italiei despre dimensiunile privind adaptarea unei agenții de turism la piață și competențele necesare angajaților într-o agenție de turism identificate în literatura de specialitate. Prin urmare, nu s-au înregistrat diferențe semnificative între mediile celor două grupuri de respondenți și s-au identificat dimensiunile importante privind adaptarea unei agenții de turism la piață și competențele cheie necesare angajaților într-o agenție de turism.

Ulterior, au fost realizate analize de corelație (Spearman Correlation) pentru a măsura puterea de asociere sau relația între nivelul de educație al antreprenorului și managerului în turism și adoptarea strategiilor de adaptare a firmei la piață; între nivelul de experiență al antreprenorului și managerului în turism și adoptarea strategiilor de adaptare a firmei la piață; între adaptarea firmei la piață și adoptarea strategiilor de adaptare a firmei la piață; între consumul de servicii turistice achiziționate prin agențiile de turism și țara de rezidență a turiștilor. Valorile cele mai bune ale coeficientului Spearman au fost înregistrate pentru corelația între educația antreprenorului și educația managerului cu adoptarea strategiei de adaptare la piață privind dezvoltarea capitalului uman (0,567; 0,544) indicând o legătură pozitivă medie între variabile; experiența antreprenorului și experiența managerului cu adoptarea strategiei de adaptare la piață privind dezvoltarea capitalului uman (0,552; 0,543),

indicând o legătură pozitivă medie între variabile. Există o legătură între consumul de servicii turistice achiziționate prin agențiile de turism și țara de rezidență a turiștilor (0,372), indicând o legătură pozitivă slabă între variabile.

În continuare, au fost realizate 2 analize de regresie multiplă prin care s-a analizat efectul variabilelor independente asupra variabilelor dependente. În primul caz, profilul angajaților influențează adaptarea firmei la piață. Variabila dependentă este adaptarea firmei la piață. Variabilele independente sunt educația antreprenorului, educația managerului, experiența antreprenorului, experiența managerului, educația angajaților, experiența angajaților. Ecuația de regresie pentru adaptarea firmei la piață din cercetarea preliminară are efect predictiv pentru educația antreprenorului (0,022) și pentru educația angajaților (0,420), având un nivel de semnificație $p < 0,05$. În al doilea caz, profilul angajaților influențează satisfacția clienților. Variabila dependentă este satisfacția clienților. Variabilele independente sunt educația antreprenorului, educația managerului, experiența antreprenorului, experiența managerului, educația angajaților, experiența angajaților. Ecuația de regresie pentru satisfacția clienților din cercetarea preliminară are efect predictiv pentru nivelul de experiență al managerului (0,477), având un nivel de semnificație $p < 0,05$.

Capitolul șase, *Rezultatele finale ale cercetării aplicative* prezintă varianta finală a aplicării și analizării dimensiunilor studiului. Acest capitol evidențiază atingerea scopului și a obiectivelor cercetării empirice. Analizele calitative care se regăsesc în această parte a lucrării urmăresc interpretarea opiniilor tuturor categoriilor de respondenți (antreprenori și manageri, specialiști în turism și turiști clienți și non-clienți) din perspectiva experiențelor, credințelor și comportamentelor acestora. Analizele cantitative care se regăsesc în această parte a lucrării urmăresc măsurarea consistenței interne a constructelor, măsurarea corelațiilor dintre variabile cu ajutorul corelațiilor Spearman Rho și a analizei de regresie multiplă.

Subcapitolul *Metodologia utilizată în etapa de cercetare finală* prezintă analiza percepției rolului educației și experienței managerului unei agenții de turism în contextul adoptării strategiilor de adaptare a firmei la piață, realizată printr-o metodă mixtă. Alegerea cercetării mixte, calitative și cantitative pe modelul chestionarului semistructurat se justifică prin utilizarea sa în sondarea în profunzime a percepțiilor cu privire la rolul antreprenorului/managerului în contextul adoptării strategiilor de adaptare a firmei la piață. Cercetarea finală a constat în organizarea activităților pentru administrarea chestionarelor semistructurate îmbunătățite pentru antreprenori și manageri, specialiști și turiști.

Subcapitolul *Stabilirea eșantionului reprezentativ de respondenți* pentru etapa finală a ținut cont de rezultatele obținute în etapa de pretestare. În primul rând, s-a verificat faptul că resursele firmei reprezentate de calitatea capitalului uman în agențiile de turism și strategiile adoptate de acestea în efortul de a obține performanța superioară prin satisfacerea turiștilor/clienților sunt similare în cele două zone de cercetare. În al doilea rând s-a ținut cont că piața agențiilor de turism este predominantă de firme mici, cu puțini angajați și că respondenții sunt foarte ocupați în sarcinile zilnice în sezonul estival, în timp ce turiștii sunt în vacanță.

S-a ținut cont de informațiile identificate în literatura de specialitate privind dimensiunile unui eșantion pentru cercetările calitative și privind dimensiunile unui eșantion pentru cercetările cantitative. Respectând criteriile identificate, cercetarea calitativă a vizat un eșantion de antreprenori și/sau manageri și specialiști din România, în timp ce cercetarea cantitativă a vizat un eșantion de turiști clienți și non-clienți din Regiunea de Nord-Est a României.

De asemenea, s-a considerat limitarea de timp acordat colectării datelor în etapa finală concentrată în perioada mai-iulie 2024. Prin umare, considerăm că rata de răspuns a fost în linie cu caracteristicile respondenților.

Subcapitolul destinat *Cercetării calitative finale* a condus la înțelegerea rolului managerului unei agenții de turism din perspectiva respondenților antreprenori și manageri, a respondenților specialiști și a respondenților turiști.

Persoanele cu putere de decizie în agențiile de turism în contextul adoptării strategiilor de adaptare a firmei la piață au fost identificate de către respondenți. Astfel, proprietarul, managerul în turism și angajații trebuie să participe împreună la adoptarea strategiilor de adaptare a firmei la piață, cu scopul de a lucra în echipă. În agenția de turism, antreprenorul are și alte roluri în cadrul firmei.

La studiu au participat 9 antreprenori și/sau manageri de agenții de turism din Regiunea de Nord-Est a României. Astfel 44% dintre respondenți au rolul de manager în turism. Toți antreprenorii respondenți dețin brevetul de turism.

Respondenții consideră rolul educației și experienței antreprenorului unei agenții de turism important din punct de vedere decizional, informațional și interpersonal. Antreprenorul influențează pozitiv alegerea strategiilor de adaptare a firmei la piață. Antreprenorul reușește să dezvolte relații și rețele excelente atât la nivel local, regional, național și internațional, să atragă clienți inclusiv de pe piețele internaționale. Educația și experiența oferă o bază solidă de competențe, cunoștințe și abilități care influențează pozitiv alegerea strategiilor de adaptare a firmei la piață având în vedere complexitatea piețelor actuale și emergente (clima, probleme geopolitice, conflicte etc.).

Respondenții consideră rolul managerului unei agenții de turism foarte important în adoptarea și implementarea strategiilor din punct de vedere decizional, informațional și interpersonal. Responsabilitățile sale cu caracter juridic, profesional, cultural, social și moral permit buna desfășurare a întregii activități a agenției de turism.

Rolul antreprenorului și managerului în turism afectează performanța agenției de turism, măsurată prin sentimentul de satisfacție al acestora privind performanța de ansamblu a firmei (financiară și non-financiară). Răspunsurile înregistrate indică o corelație pozitivă între nivelul de educație și experiență al antreprenorilor și managerilor și performanța firmei, gradul de satisfacție al respondenților fiind preponderent pozitiv. Performanța non-financiară a firmei este apreciată ca fiind mult mai bună comparativ cu rezultatele financiare.

Profilul antreprenorial și managerial într-o agenție de turism a fost identificat pe baza analizei corelației dintre educația antreprenorului și managerului, experiența antreprenorului și managerului, competențele specifice din industria turismului și adaptarea firmei la piață. Antreprenorii și managerii în turism sunt de ambele genuri, feminin și masculin, având o vârstă medie cuprinsă între 41 și 50 ani. Antreprenorul și managerul unei agenții de turism are un nivel de educație preponderent de nivel EQF 7 (studii de masterat), având o experiență în câmpul muncii mai mare de 20 ani și o experiență în industria turismului în medie 13 ani, în timp ce media de experiență antreprenorială și/sau managerială este de 8 ani. Domeniile de studiu preuniversitare sunt: electrotehnică, filologie, geografie, administrație publică, economic-administrativ, matematică-fizică, științe sociale, contabilitate, liceu clasic, liceu științific. Domeniile de studiu universitare sunt: economic, geografie turism și management turistic și hotelier, turism, marketing, psihologie, economic - finanțe bănci, istorie, științe naturale. Programele de formare profesională în industria turismului urmate sunt: agent turism/ghid local, ghid național, formator, manager în activitatea de turism, specializări pentru promovarea moștenirilor culturale/istorice, ghid de excursii ambientalist, manager de tur (însoțitor grup). Toți managerii respondenți sunt vorbitori de limbă engleză. În general, alte limbi străine cunoscute sunt franceza, italiana și spaniola. Managerii respondenți dețin brevet de turism în proporție de 100%.

Astfel, educația unui manager dintr-o agenție de turism, în plus față de antreprenor, necesită educația în turism prin studii superioare și cursuri de calificare profesională în turism care conduc la obținerea brevetului de turism, educația continuă specializată în turism și pe alte

domeniilor precum în management, vânzări, marketing, psihologie, negociere, resurse umane, legislație.

Respondenții turiști consideră că educația angajaților în agențiile de turism necesită în primul rând cunoștințe teoretice din domeniile geografie, istorie, vânzări, marketing, resurse umane și nu în ultimul rând să dețină cunoștințe privind modalitățile de protejare a mediului înconjurător. Domeniile importante considerate de turiști privesc comunicarea, cunoașterea limbilor străine și geografia, ceea ce confirmă rolul interpersonal și informațional al antreprenorului și managerului.

Respondenții antreprenori și/sau manageri și specialiștii în turism consideră că cele mai importante competențe necesare pentru derularea activităților agenției de turism sunt rezolvarea problemelor clientului, comunicarea și cunoștințele de etică. Respondenții turiști consideră că cele mai importante competențe necesare pentru derularea activităților agenției de turism sunt gândirea creativă, eficiența și calmul în situații de criză, capacitatea de a lua decizii, abilitățile de ascultare și cunoașterea sectorului turism, ceea ce confirmă rolul decizional al antreprenorului și managerului într-o agenție de turism.

Profilul agenției de turism a fost identificat pe baza analizei următoarelor date socio-demografice ale firmelor: tipul agenției de turism, modul de organizare al agenției de turism, vârsta sau vechimea firmei (ani), dimensiunea firmei (număr de angajați), numărul de persoane angajate cu studii universitare în ultimii 5 ani. Astfel, s-au înregistrat agenții de turism în proporție de 89% cu activitate de organizare și 11% agenții de turism cu activitate de intermediere; după modul de organizare a vânzării produselor și serviciilor turistice s-au înregistrat în proporție de 78% agenții de turism cu vânzare mixtă și 22% agenții de turism cu vânzare exclusiv online; după vechimea firmei pe piață, agențiile de turism au o vârstă medie de 10 ani; s-au înregistrat agenții de turism mici cu 0 - 9 angajați (89%) și o singură agenție cu 10 - 49 angajați (11%). Antreprenorii și managerii agențiilor de turism, participanți la studiu au menționat că numărul de persoane angajate cu studii universitare în ultimii 5 ani a fost în medie de 3 indivizi.

La studiu au participat 18 specialiști din industria turismului de naționalitate română (profesori care predau discipline, module și/sau cursuri de antreprenariat și turism, reprezentanți de asociații specializate în industria turismului și reprezentanți ai centrelor de informare și promovare turistică, experți în turism). Respondenții specialiști au statut profesional de cadru didactic în proporție de 77%, 1 respondent are statut profesional de cercetător gr. II, 1 respondent are statut profesional de coordonator centru de informare turistică, 1 respondent are statut profesional de vice-președinte de asociație turism, 1 respondent are statut de expert în turism. Toți participanții la studiu sunt cunoscători de limbă engleză. Parte dintre respondenți sunt cunoscători și de limba franceză, limba italiană, limba spaniolă. Un respondent este cunoscător al limbii chineze. 67% dintre respondenții specialiști sunt de gen feminin și 33% dintre respondenți sunt de gen masculin. 22% dintre respondenți au vârsta cuprinsă între 51 - 60 ani, 56% au vârsta cuprinsă între 41 - 50 ani, și 5% au vârsta cuprinsă între 31 - 40 ani.

Specialiștii, participanți la studiu în etapa finală au absolvit studii de nivel universitar: 39% au studii de post doctorat, 33% au studii de doctorat, 22% au studii de masterat și 6% dintre respondenți au studii de licență. Aceștia au o experiență profesională în câmpul muncii cuprinsă între 21-30 ani în proporție de 44% și o experiență în câmpul muncii cuprinsă între 11-20 ani în proporție de 39%, 1 respondent are experiență profesională în câmpul muncii între 31-40 ani (6%) și 2 respondenți au o experiență profesională în câmpul muncii între 0-10 ani (11%). S-au înregistrat 5 respondenți (28%) cu peste 20 de ani de experiență în domeniul turismului, 5 respondenți (28%) cu o experiență între 11-20 ani, 3 respondenți (16%) cu o experiență între 5-10 ani în domeniul turismului și 5 respondenți (28%) cu o experiență mai mică de 5 ani în domeniul turismului. Intenția antreprenorială a specialiștilor a fost măsurată prin intermediul deținerii brevetului de turism. 7 respondenți (39%) participanți la acest studiu

dețin brevetul în turism, în timp ce 11 respondenți (61%) participanți la acest studiu nu dețin brevetul în turism.

Cursurile și modulele predate de respondenții specialiști cu statut de cadru didactic sunt variate, după cum urmează: Administrarea afacerilor în turism, Agroturism/Puncte Gastronomice Locale, Crearea și comercializarea produselor turistice, Comunicare și negocieri în afaceri, Comunicare, promovare și relații publice în turism, Contabilitate, Cercetări aplicative pe piața serviciilor, Economia firmei, Economia turismului, Etică și sustenabilitate în afaceri, Interpretarea moștenirii culturale, Management, Managementul activităților de turism, Marketing, Marketing turistic, Metodologia elaborării lucrărilor științifice, Metode și tehnici de studiu al pieței, Organizarea de evenimente, Planificarea și amenajarea turistică, Statistică, Tehnologie hotelieră și de restaurant, Patrimoniu turistic, Tehnici de ghidaj turistic.

Domeniile de specializare ale respondenților specialiști sunt: Administrarea afacerilor, Economie, Economie - comerț, turism și servicii, Finanțe, Geografie, Management, Marketing, Relații publice, Turism rural/Agroturism, Turism și dezvoltare regională.

În etapa finală s-a conturat profilul turistului din Regiunea de Nord-Est a României. Consumatorul de servicii turistice prin intermediul agențiilor de turism provine din zonele urbane, preponderent din județul Iași, este de gen feminin (65%) și de gen masculin (35%), are vârsta cuprinsă între 18-30 ani, este necăsătorit are un venit net lunar sub 2100 ron, este cunoscător de limba engleză. Acesta este un consumator de călătorii, merge în vacanță cel puțin o dată pe an, achiziționează în special servicii turistice de cazare, sejururi, transport și circuite. Nivelul de satisfacție exprimat de acesta, în calitate de client al agenției de turism este pozitiv în momentul evaluării serviciilor turistice achiziționate.

În ceea ce privește modelul de învățare organizațională preponderent în cadrul agențiilor de turism care conduce la performanță, toate cele trei categorii de respondenți consideră că cea mai importantă direcție de învățare organizațională se bazează pe experiența tacită provenită din interacțiune (clienți, angajați, parteneri, etc.).

Rezultatele obținute confirmă studiile anterioare (Kallmuenzer et al., 2021) privind necesitatea acumulării de competențe, cunoaștere, experiență antreprenorială și/sau managerială în industria turismului pentru adaptarea la piață și pentru obținerea performanței.

Subcapitolul destinat *Cercetării cantitative finale* a condus la înțelegerea rolului managerului unei agenții de turism din perspectiva respondenților turiști clienți ai agențiilor de turism. Din totalul de 226 de respondenți, 41% (92 de respondenți) au achiziționat servicii turistice prin intermediul agențiilor de turism în ultimii doi ani. Între aceștia, s-au înregistrat 75 respondenți din Regiunea de Nord-Est a României care au achiziționat servicii turistice prin intermediul agențiilor de turism în ultimii doi ani.

S-au realizat analize statistice, teste de consistență internă, analiza coeficientului de corelație Spearman Rho și analize de regresie multiplă. Au fost realizate statistici descriptive cu ajutorul cărora s-au putut evidenția genul, mediul de reședință, starea civilă, venitul, limbile străine cunoscute în scopul de a identifica comportamentul de consum turistic al clienților agențiilor de turism.

În primul rând, rezultatele acestui studiu arată că educația și experiența au o influență asupra adaptării firmei pe piață, fiind corelate pozitiv cu adoptarea strategiilor de adaptare la piață orientată pe dezvoltarea capitalului uman. Se validează astfel ipotezele H1 și H2.

În al doilea rând, s-a observat o corelație pozitivă între adaptarea firmei la piață și adoptarea strategiilor de adaptare a firmei la piață. Între acestea, s-au identificat corelații puternice între adoptarea strategiei orientată pe stabilirea de legături strânse și stabile cu parteneri cheie și strategia orientată pe dezvoltarea capitalului uman al agenției de turism; corelație puternică între adoptarea strategiei orientată pe siguranța clienților și strategia orientată pe promovarea agenției de turism; corelație puternică între adoptarea strategiei orientată pe stabilirea de legături strânse și stabile cu parteneri cheie și strategia orientată pe

siguranța clienților. Se observă o corelație pozitivă între adaptarea firmei la piață și orientarea firmei către strategia privind calitatea înaltă, cu $p > 0,05$, prin urmare ipoteza secundară H3_a nu se confirmă. Se validează astfel ipoteza H3 cu ipotezele secundare H3_b, H3_c, H3_d, H3_e, H3_f, H3_g, H3_h care se confirmă.

În al treilea rând, au fost realizate analize de regresie multiplă care să analizeze efectul de influență a profilului angajaților asupra adaptării firmei la piață și asupra satisfacției clienților. Profilul angajaților a fost reprezentat de educația antreprenorului, educația managerului, experiența antreprenorului, experiența managerului, educația angajaților, experiența angajaților. Ecuația de regresie pentru adaptarea firmei la piață are efect predictiv pentru educația antreprenorului și pentru experiența angajaților. Așadar, se validează ipotezele H4 (H4_a și H4_f). Ecuația de regresie pentru satisfacția clienților are efect predictiv pentru nivelul de experiență al managerului. Așadar, se validează ipoteza H5 (H5_e).

Antreprenoriatul din industria turismului în România aduce în centrul atenției comportamentul antreprenorului și managerului care selecționează și combină toți factorii relevanți pentru realizarea serviciilor de calitate în condiții optime de activitate astfel încât să se obțină performanță (Brunner-Sperdin & Peters, 2005). Între acești factori, calitatea capitalului uman formată prin educație și experiență determină în timp adoptarea strategiilor de adaptare la piață în fiecare context.

Performanța unei afaceri depinde de clienții satisfăcuți (Tuten & Solomon, 2020; Drucker et al., 2015; Levitt, 2006). Pe o piața turistică internațională în continuă dezvoltare, Regiunea de Dezvoltare Nord-Est a României se bazează în principal pe turismul intern. Regiunea reprezintă o importantă sursă emițătoare de turiști la nivel național care necesită susținere și consiliere în ceea ce privește destinațiile de vacanță, iar agențiile de turism au un rol cheie în această direcție. Acestea întâmpină dificultăți generate de evoluția tehnologiei digitale și a modificării comportamentului consumatorului care decide din ce în ce mai mult pe baza informațiilor disponibile online (Maftei & Butnaru, 2023).

În concluzie, educația și experiența personalului firmei are o influență puternică în relația cu clienții săi (Brush & Soutar, 2022) și contribuie la creșterea eficienței procesului decizional influențând productivitatea antreprenorului (Millán et al., 2014).

CONCLUZII, CONTRIBUȚII, ETICĂ PROFESIONALĂ, LIMITE ȘI DIRECȚII VIITOARE DE ACȚIUNE

Concluzii finale

Rezultatele cercetării au arătat că opiniile antreprenorilor și managerilor, percepțiile specialiștilor și percepțiile turiștilor au puncte comune, participanții la studiu având o bună vedere de ansamblu asupra a ceea ce înseamnă cerințele pieței în industria turismului.

Analizând rezultatele obținute prin cercetarea mixtă, s-a ajuns la concluzia că antreprenorii și/sau managerii și specialiștii cărora li s-au aplicat chestionarul consideră că rolul educației, rolul experienței, înțelegerea cerințelor turiștilor, clienți sau non-clienți ai agențiilor de turism în contextul adoptării strategiilor de adaptare a firmei la piață este foarte important pentru dezvoltarea și creșterea agențiilor de turism, ceea ce demonstrează că tema cercetării a fost primită cu interes din partea antreprenorilor și managerilor, a specialiștilor, dar și din partea turiștilor.

Antreprenorii și managerii consideră că este necesară utilitatea formării continue în industria turismului, aceștia având o experiență în câmpul muncii mai mare de 20 de ani, o experiență în industria turismului între 11-20 ani și o experiență antreprenorială și/sau managerială în medie de 8 ani.

Educația și experiența antreprenorului și managerului sunt rezultatul continuu al accesării surselor de cunoaștere, fiind esențiale pentru a avansa în carieră, în dezvoltarea personală și pentru a contribui la dezvoltarea industriei în care activează. Învățarea prin experiență sau stagiul de practică este un element obligatoriu în educația contemporană, care contribuie la formarea viitoarelor generații de antreprenori și/sau manageri.

Educația continuă în industria turismului presupune participarea în mod regulat la cursuri de formare în afaceri, leadership și antreprenariat, cursuri despre sisteme de operare și aplicații, cursuri despre sistemul decizional și management. De asemenea, este necesară adaptarea antreprenorului și managerului la schimbările din domeniile conexe precum digitalizarea și inteligența artificială (AI). Programele de formare academică și programele de formare practică pentru antreprenori și/sau manageri sunt necesare pentru supraviețuirea afacerii și creșterea firmelor din industria turismului. Educația antreprenorială contribuie la cunoașterea strategiilor de adaptare a firmei la piață.

Experiența se bazează pe caracteristicile intelectuale, caracteristicile afective și caracteristicile practice ale persoanelor. Experiența se regăsește în pasiuni, se desfășoară în spațiu și în timp, este o forță în mișcare și înseamnă transformare.

Turiștii au considerat că cele mai importate competențe necesare angajaților în industria turismului sunt gândirea creativă, eficiența și calmul în situațiile de criză, capacitatea de a lua decizii, abilitățile de ascultare și cunoașterea sectorului/domeniului turistic.

Studiul a urmărit identificarea rolului educației și experienței managerului unei agenții de turism în contextul adoptării strategiilor de adaptare a firmei la piață, ceea ce a determinat un demers pe baza căruia să se evidențieze faptul că educația și experiența antreprenorului și/sau managerului poate reprezenta un predictor pentru adaptarea firmei la piață și obținerea performanței.

Profilul antreprenorial și managerial este creat prin educația și experiența fiecărui individ pe parcursul carierei sale și prin comportamentul organizațional adoptat prin strategiile de adaptare la piață implementate.

Antreprenariatul reprezintă o formă de activitate economică care generează locuri de muncă și pune în mișcare capitalurile umane și financiare. Antreprenorul sau fondatorul firmei

joacă un rol central în procesul de adaptare a firmei la piață, alături de managerii și angajații săi.

Firmele folosesc strategii mixte de accesare a surselor de cunoaștere și de învățare organizațională care duc la îmbunătățirea performanței bazate pe cele două modele de învățare (modelul STI - *Știință, Tehnologie și Inovare* și modelul DUI - *Făcând, Utilizând și Interacționând*). Astfel, modelul cel mai potrivit în industria turismului se bazează pe interacțiune.

Experiența în turism se bazează pe cunoștințele tacite dobândite de capitalul uman prin experiență practică în această industrie, pe categorii de servicii turistice și pe fiecare regiune în parte. Antreprenorii și managerii activi pot transfera cunoștințele către angajați prin ateliere de lucru practice pentru a rezolva problemele reale de afaceri identificate.

Abilitățile de comunicare interculturală și cunoașterea limbilor de circulație internațională, în special limba engleză, sunt de o mare importanță în administrarea afacerilor și în special în administrarea afacerilor din industria turismului.

Industria turismului are nevoie de antreprenori și manageri care au viziune, sunt creativi și au capacitatea de a introduce inovații. Pentru antreprenorii și managerii din prezent, adaptarea strategică a organizației este o necesitate care pornește de la o motivație morală în relația cu acționarii, în relația cu clienții săi și în relația cu comunitatea.

Contribuții ale cercetării doctorale

Teza de doctorat prezentată reflectă un efort constant și susținut realizat pe parcursul celor patru ani de studii doctorale. Pentru elaborarea acestei lucrări am urmat îndrumările oferite de doamna profesor coordonator de doctorat prof. univ. dr. habilit. Gina Ionela Butnaru și membrii comisiei de îndrumare care a fost formată din doamna prof.univ.dr. habilit. Viorica Chirilă, doamna cercet. șt. I. dr. habilit. Alina-Petronela Marin-Haller și a doamnei conf. univ. dr. Mirela Ștefănică.

Studiile analizate prezintă informații cu privire la aspectele ce construiesc profilul antreprenorial și managerial în alte industrii și în industria turismului. Luând în considerare faptul că literatura de specialitate oferă puține informații referitoare la subiectul abordat - rolul educației și experienței managerului unei agenții de turism în contextul adoptării strategiilor de adaptare a firmei la piață – considerăm că această teză de doctorat contribuie cu informații pertinente și validate științific, care vor putea îmbunătăți viziunea asupra profilului antreprenorial și managerial specific antreprenorilor și/sau managerilor agențiilor de turism.

Printre contribuțiile importante aduse la nivel teoretic, enumerăm: analiza conceptului de educație, analiza conceptului de experiență, analiza strategiilor de adaptare a firmei la piață, analiza conceptului de performanță (performanță financiară și performanță non-financiară), analiza rolului educației și experienței antreprenorului și managerului agenției de turism în contextul adoptării strategiilor de adaptare a firmei la piață în ariile cercetate.

Pe parcursul acestei cercetări a fost realizată revizuirea literaturii de specialitate, completată de două analize bibliometrice prin intermediul softului de cercetare calitativă VOSviewer. Cu ajutorul acestuia, s-au analizat articolele colectate din baza de date Scopus acceptată pe scară largă în mediul de cercetare științific (Menon et al., 2021).

S-au urmărit relațiile rezultate pe cele două direcții propuse „Rolul educației și experienței capitalului uman în turism în contextul adoptării strategiilor de adaptare a firmei la piață” și „Rolul antreprenorului și managerului în turism”.

În prima analiză bibliometrică s-a identificat antreprenorul ca fiind punctul central în administrarea afacerilor în industria turismului. De asemenea, angajarea, ca muncă dependentă, profesie liberală sau antreprenoriat generează experiența profesională, experiența specifică într-o anumită industrie sau experiența antreprenorială, iar gradul de ocupare dintr-o țară contribuie

astfel la dezvoltarea durabilă a țării respective. Antreprenorii au un rol semnificativ în adoptarea strategiilor de adaptare a firmei la piață și performanța afacerilor acestora influențează introducerea inovațiilor, contribuie la satisfacția clienților și asigură un nivel crescut al calității vieții indivizilor.

În cea de a doua analiză bibliometrică a fost generată harta cu vizualizare longitudinală cu etichetele țărilor care au publicat articole pe tema cercetată în teza de doctorat. S-a observat o tendință de creștere a interesului pe acest subiect și în România. Cercetările analizate prin analiza bibliometrică au identificat ca variabile predictoare a performanței în turism educația, experiența și competențele capitalului uman angajat în turism. Strategiile de adaptare a firmelor pe termen lung au ca obiectiv impactul social în comunitatea și în regiunea de apartenență, făcând diferența între destinațiile turistice la nivel local și destinațiile turistice la nivel global. De asemenea, în ultimul deceniu se observă o trecere de la accentul pe performanța financiară a firmelor din industria turismului la o performanță non-financiară bazată pe dezvoltarea durabilă, pe calitatea vieții părților interesate, între care angajații în turism și comunitățile locale.

Din punct de vedere teoretic, cercetarea prezintă rolul antreprenorului și managerului din agențiile de turism prin construirea unei imagini asupra nivelului de educație, nivelului de experiență, comportamentului strategic adoptat și asupra performanței firmei. Agențiile de turism sunt în general afaceri de mici dimensiuni și au resurse financiare limitate pentru a adopta strategii importante de adaptare la piață. Rezultatele obținute sugerează că, bazându-se pe resursele interne, pe dezvoltarea acestora, precum și pe obținerea de noi resurse externe, agențiile de turism ar putea rezolva parțial aceste provocări influențând în mod pozitiv performanța.

Cercetările privind adoptarea deciziilor de adaptare a firmei la piață au subliniat importanța acumulării de educație și experiență. Cu toate acestea, există studii care se concentrează pe beneficiile cunoștințelor și experienței acumulate fără să țină cont de costurile implicate pentru formarea capitalului uman (Mu & Jiang, 2024).

Avizarea chestionarului de către comisia de îndrumare și aplicarea chestionarului specialiștilor din industria turismului antreprenorilor și managerilor a permis identificarea unui grad de interes ridicat pentru tematica cercetării.

Primul aspect considerat a fost faptul că există puține cercetări privind activitatea firmelor de turism, aspectele de bază ale funcționării și organizării acestora fiind adeseori ignorate. În prezent, cercetările din domeniul turismului vizează subiecte legate de inovare, tehnologie, sustenabilitate. Prin urmare, studiul de față vine să completeze aceste lipsuri.

Al doilea aspect considerat de interes a fost utilitatea practică a rezultatelor obținute pentru angajații agențiilor de turism și pentru tinerii interesați să își construiască o carieră în industria turismului. De cele mai multe ori, aceștia consideră că pasiunea pentru călătorii este suficientă pentru a putea activa în calitate de angajat sau de antreprenor în acest sector de activitate. Tenacitatea, experiența continuă în firmele cu specific turistic, cunoașterea continuă a destinațiilor turistice, a comportamentului consumatorului și a tehnologiei, disponibilitatea resurselor financiare sunt condiții obligatorii care se dezvoltă pe parcursul multor ani.

Al treilea aspect vizează valoarea afectivă și valoarea financiară atribuită anilor de studii de formare generală și specializată și de experiență formativă a personalului angajat în turism pusă în serviciul turiștilor, clienți sau non-clienți și care se regăsește în nivelul de satisfacție și de loialitate a acestora. Evoluția tehnologică din ultimul deceniu, bazele de date mari, inteligența artificială și apariția platformelor de rezervare online sunt factori care contribuie la diminuarea acestor valori.

Instrumentele de cercetare elaborate au fost considerate complexe și complete permițând o evaluare precisă a variabilelor cercetate, contribuind la obținerea unor rezultate valoroase.

Observațiile înregistrate privind tema de cercetare în etapa preliminară au fost similare în ambele arii de cercetare, ceea ce confirmă importanța cunoașterii limbii și a culturii persoanelor chestionate (Butaru, 2022), în cazul de față limba și cultura italiană.

Contribuția practică a acestei cercetări se remarcă prin actualitatea informațiilor prezentate, fundamentate pe aspecte reale concrete, practice, obținute în baza analizelor datelor obținute prin aplicarea chestionarelor semistructurate.

Din punct de vedere practic, aplicarea metodelor de cercetare mixte (calitativă și cantitativă) au permis ca unele limite inerente aferente unei metode de cercetare să poată fi compensate de avantajele celeilalte. Unul dintre avantajele cercetării mixte a constat în faptul că a permis folosirea cuvintelor, imaginilor și descrierea pentru a da sens numerelor, în timp ce numerele au fost utilizate pentru a da precizie cuvintelor, imaginilor și descrierilor. Un alt avantaj al cercetării mixte constă în faptul că se bazează pe semnificațiile obținute din perspectiva specialiștilor în calitate de respondenți (Runcan, 2023).

Teza de doctorat reprezintă o contribuție practică pentru antreprenorii și/sau managerii agențiilor de turism, pentru specialiștii în domeniu și pentru generațiile viitoare de absolvenți în calitatea lor de angajați în industria turismului. Tema de cercetare studiată în prezenta teză de doctorat este de mare actualitate, motiv pentru care s-a dorit identificarea corelațiilor dintre educație, experiență, adaptarea firmei la piață și performanță. Prin urmare, a fost demonstrată utilitatea formării continue a antreprenorilor și/sau managerilor.

Antreprenorii și/sau managerii agențiilor de turism prin oportunitatea oferită de cunoștințele acumulate și de experiența anterioară vor putea adopta deciziile referitoare la strategiile de adaptare a firmei la piață. În adoptarea deciziilor trebuie să fie considerat rolul fiecărei părți interesate în firmă construit în timp și susținut prin reputație și statut profesional. Dovezile empirice prezintă faptul că educația și experiența influențează pozitiv adaptarea firmei la piață și performanța de ansamblu a firmei.

Cunoașterea acestor aspecte permit specialiștilor din mediul educațional să formeze competențele necesare unui viitor antreprenor și/sau manager care activează sau va intenționa să activeze în industria turismului, încurajând și facilitând dezvoltarea de noi firme în evoluția carierei lor, contribuind astfel la creșterea și dezvoltarea economică.

Etică profesională în cercetare

Metodologia aplicată în cercetarea empirică a presupus folosirea de instrumente de colectare a datelor care stau la baza sistemului decizional în firme, ridicând astfel probleme de etică profesională obligatorii a fi luate în considerare.

Cercetarea a inclus colectarea și prelucrarea datelor personale furnizate de antreprenori și manageri, specialiști și turiști din România și Italia. Colectarea datelor s-a realizat cu respectarea prevederilor din legislația europeană și a prevederilor din legislația din România și din Italia privind prelucrarea datelor cu caracter personal și protecția vieții private în sectorul comunicațiilor electronice.

Chestionarele administrate în cercetarea din teza de doctorat au în introducere explicații referitoare la confidențialitatea datelor furnizate, la respectarea anonimatului și a participării voluntare la completarea chestionarului. Informațiile furnizate de participanții la studiu, fără referință la numele acestora, au fost utilizate în scopul vizat prin această teză de doctorat și vor fi utilizate pentru publicarea viitoare de articole la conferințe, în jurnale/reviste științifice sau cărți.

Limite aferente cercetării doctorale

Limitele studiului se referă la utilizarea în proporție mare a articolelor disponibile online în ceea ce privește literatura de specialitate. Trebuie subliniat faptul că majoritatea publicațiilor oferă în prezent această posibilitate de accesare și de aceea această opțiune nu influențează semnificativ rezultatele cercetării. Cu toate acestea datele prezentate contribuie la înțelegerea generală a conceptelor descrise în studiu.

Limita de timp și a resurselor financiare au determinat dificultatea contactării antreprenorilor, managerilor și a identificării turiștilor care achiziționează frecvent servicii de turism prin intermediul agențiilor de turism, fapt care a condus la autoselecția respondenților. De asemenea, s-a ținut cont că piața agențiilor de turism este dominată de firme mici, cu puțini angajați și că respondenții sunt foarte ocupați în sarcinile zilnice în sezonul estival, în timp ce turiștii sunt în vacanță, rezultând astfel grupuri de comparație reduse, dar care au fost considerate corespunzătoare etapei de cercetare.

Alte erori pot apărea din interpretarea subiectivă a cercetătorului a răspunsurilor respondenților, din eșantionarea rezultată în etapa finală de cercetare, în timp ce testarea statistică a ipotezelor s-a realizat în condiții de risc asumat.

Direcții viitoare de acțiune aferente cercetării doctorale

O primă direcție de cercetare ar putea fi replicarea acestei cercetări aferente tezei doctorale. Replicarea cercetării este oportună deoarece s-ar putea urmări confirmarea sau nu a rezultatelor obținute. Cercetările viitoare necesită integrarea sau eliminarea anumitor dimensiuni aferente instrumentelor de cercetare folosite care să permită evidențierea profilului antreprenorial și managerial specific agențiilor de turism.

Revizuirea literaturii de specialitate inclusă în prezenta teză de doctorat constituie baza pentru cercetări viitoare privind strategiile de adaptare a firmei la piață și sursele de educație și experiență în turism prin metode bibliometrice specifice. Prin urmare, a doua direcție de cercetare rezultată din concluziile celor două analize bibliometrice vizează educația antreprenorilor și/sau managerilor privind dezvoltarea durabilă, pe lângă dezvoltarea continuă a tipurilor de educație identificate pe parcursul cercetării.

O altă direcție de cercetare, constă în realizarea unei cercetări, atât comparativă cât și cantitativă, suplimentară pe o scară mai largă, cu scopul de a îmbogăți informațiile din cercetarea preliminară. Acest fapt va adăuga valoare analizei prezente.

Pentru o cercetare calitativă avansată ar fi interesantă extinderea eșantionului de antreprenori și/sau manageri și specialiști pe plan local, național, european și chiar mondial pentru a fi posibilă identificarea rolului educației și experienței antreprenorului și/sau managerului unei agenții de turism în contextul adoptării strategiilor de adaptare a firmei la piață corelate cu aspectele culturale, economice și sociale.

În același timp, considerăm utilă realizarea unei viitoare cercetări mixte privind competențele tuturor tipurilor de angajați în agențiile de turism din perspectiva antreprenorilor și/sau managerilor și a specialiștilor. Cercetările viitoare ar trebui să se concentreze asupra efectelor generate de rolurile antreprenorului și/sau managerului asupra performanței financiare a firmei.

În concluzie, teza de doctorat oferă imaginea unei realități din industria turismului privind rolul educației și experienței specifice angajaților agențiilor de turism din momentul prezent având la bază o cercetare de tip longitudinal din punct de vedere teoretic pentru o cunoaștere aprofundată a acestora și o cercetare mixtă din perspectivă antreprenorială și/sau managerială, din perspectiva specialiștilor în turism și din perspectiva turiștilor clienți și/sau non clienți ai agențiilor de turism.

BIBLIOGRAFIE

Cărți din literatura de specialitate și articole științifice:

- Aazami, M., & Shanazi, K. (2020). Tourism wetlands and rural sustainable livelihood: The case from Iran. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 30, 100284. <https://doi.org/10.1016/j.jort.2020.100284>
- Abu Bakar, B. (2020). Integrating spirituality in tourism higher education: A study of tourism educators' perspectives. *Tourism Management Perspectives*, 34, 100653. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100653>
- Adejimi, A., Oyediran, O. S., & Ogunsanmi, E. B. (2010). Employing Qualitatively Enriched Semi Structured Questionnaire in Evaluating ICT Impact on Nigerian "Construction Chain Integration". *The Built & Human Environment Review*, 3(1).
- Adeola, O. (2016). Human capital development in the hospitality industry in Nigeria. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 8(2), 149–157. <https://doi.org/10.1108/whatt-11-2015-0054>
- Agag, G., Yasser Moustafa Shehawy, Almoraish, A., Eid, R., Houyem Chaib Lababdi, Thouraya Gherissi Labben, & Said Shabban Abdo. (2024). Understanding the relationship between marketing analytics, customer agility, and customer satisfaction: A longitudinal perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 77, 103663–103663. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103663>
- Agheorghiesei (Corodeanu), D. T. (2013). Politici de etică în sănătate în turismul rural și agroturism. unde ne aflăm, unde trebuie să ajungem. *Centrul de Etică și Politici de Sănătate, Universitatea de Medicină și Farmacie „Gr.T. Popa”, Iași*, 29-36 <https://www.cabidigitallibrary.org/doi/pdf/10.5555/20133209156>
- Aguiar-Quintana, T., Moreno-Gil, S., & Picazo-Peral, P. (2016). How could traditional travel agencies improve their competitiveness and survive? A qualitative study in Spain. *Tourism Management Perspectives*, 20, 98–108. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.07.011>
- Airey, D. (2024). Fifty years of tourism education in annals. *Annals of Tourism Research*, 104, 103689–103689. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2023.103689>
- Alexandra, Y., Situmorang, R., & Purnamaningsih, P. (2023). Entrepreneurship Education in Hospitality and Tourism: Insights from Graduated Hospitality Students as Entrepreneurs. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(5). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v13-i5/17017>
- Al-Hameed, K. A. A. (2022). Spearman's correlation coefficient in statistical analysis. *Int. J. Nonlinear Anal. Appl*, 13, 2008–6822. <https://doi.org/10.22075/ijnaa.2022.6079>
- Alhammad, F. A., Aljarodi, A., & Al Weshah, G. A. (2021). Governmental intervention and entrepreneurs' personal values: qualitative evidence from Saudi Arabia. *Middle East J. Of Management*, 8(1), 23. <https://doi.org/10.1504/mejm.2021.10033655>
- Almeida, A., & Garrod, B. (2024). Drivers and inhibitors of entrepreneurship in Europe's Outermost Regions: Implications for entrepreneurship education. *International Journal of Management Education*, 22(2), 100975–100975. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2024.100975>
- Alshurideh, M., Kurdi, B. A., Al-Gasaymeh, A., Abuhashesh, M., Jdaitawi, A., Alzoubi, H. M., Hamadneh, S., & Alquqa, E. (2024). How metaverse can enhance customer awareness, interest, engagement and experience: A practical study. *International Journal of Data and Network Science*, 8(3), 1907–1914. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2024.1.022>
- Amin, I., Yousaf, A., Walia, S., & Bashir, M. (2021). What Shapes E-Learning Effectiveness among Tourism Education Students? An Empirical Assessment during COVID19.

- Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education, 100337. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2021.100337>
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (2016). Firm Resources. The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management, 1–6. https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2_481-1
- Andrei, L. C. (2011). Economie. Ed. Economică. https://www.researchgate.net/profile/Liviu-Andrei/publication/283123221_Economie/links/562bdd7808ae518e348100e1/Economie.pdf
- Andresen, L., Boud, D., & Cohen, R. (2000). Experience-based learning. Understanding Adult Education and Training. Published in Foley, G. (Ed.). Understanding Adult Education and Training. Sydney: Allen & Unwin, 207-219, 1995. <https://doi.org/10.4324/9781003118299-22>
- Antonelli, G. (2009). Marketing agroalimentare. Specificità e temi di analisi. FrancoAngeli, Milano, Italy.
- Antonić, J. J., Matković, I., & Kaštelan, K. (2019). Evaluation of Hotel Companies Owning Five-Star Hotels in Primorsko-Goranska County (Croatia) Using the Multi-Criteria Approach. Polish Journal of Sport and Tourism, 26(3), 35–39. <https://doi.org/10.2478/pjst-2019-0018>
- Araújo, M., Reis, L., & Morais, I. (2021). Innovation Strategies for Adaptation of Organizations in a VUCA World. Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship 2021, 2, 1245–1253. <https://doi.org/10.34190/eie.21.162>
- Arrow, K. (1962). Chapter Title: Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention. ISBN, 0–87014. <https://www.nber.org/system/files/chapters/c2144/c2144.pdf>
- Assaker, G., Hallak, R., & O'Connor, P. (2018). Examining heterogeneity through response-based unit segmentation in PLS-SEM: a study of human capital and firm performance in upscale restaurants. Current Issues in Tourism, 23(2), 137–152. <https://doi.org/10.1080/13683500.2018.1490253>
- Asutay, M., & Ubaidillah. (2023). Examining the Impact of Intellectual Capital Performance on Financial Performance in Islamic Banks. Journal of the Knowledge Economy. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01114-1>
- Ateljevic, J., & Page, S. J. (2014). Tourism and Entrepreneurship. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080942728>
- Autoritatea Națională de Supraveghere a Prelucrării Datelor cu Caracter Personal. (2022, August 22). infoRGPD. www.dataprotection.ro. https://www.dataprotection.ro/?page=Informare_protectia_datelor_conf_GDPR
- Autoritatea Națională pentru Calificări. (2024). Agent de turism. https://intern.anc.edu.ro/virtualanc/crud/standarde/standarde_ocupationale_2014_prezent/brain/upload/Agent%20de%20turism.pdf
- Aydin, M. (2022). The impacts of political stability, renewable energy consumption, and economic growth on tourism in Turkey: New evidence from Fourier Bootstrap ARDL approach. Renewable Energy, 190, 467–473. <https://doi.org/10.1016/j.renene.2022.03.144>
- Aytekin, P., Virlanuta, F. O., Guven, H., Stanciu, S., & Bolakca, I. (2021). Consumers Perception of Risk Towards Artificial Intelligence Technologies Used in Trade: A Scale Development Study. Amfiteatru Economic, 23(56), 65. <https://doi.org/10.24818/ea/2021/56/65>
- Baciu, C. (2015). The evolution of educational means. A historical perspective. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 180, 280–285. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.02.117>
- Badea, L., Șerban-Oprescu, G. L., Dedu, S., & Piroșcă, G. I. (2020). The Impact of Education for Sustainable Development on Romanian Economics and Business Students' Behavior.

- Sustainability, 12(19), 8169. <https://doi.org/10.3390/su12198169>
- Badulescu, D., Saveanu, T., Trip, D.-T., & Badulescu, A. (2024). Business Opportunities and Drivers for Health and Spa Tourism: A Qualitative Research on Baile Felix Spa Resort, Romania. *Sustainability*, 16(5), 1807. <https://doi.org/10.3390/su16051807>
- Bähre, H., Fergen, U., & Chasovschi, C. (2013). Bucovina as a tourist destination and the impact of the recent international financial crisis. Recommendations for a modern destination management approach in international destination marketing. *Revista De Turism - Studii si cercetari in turism*, 0(16), 7-14. <http://www.revistadeturism.ro/rdt/article/view/172/110>
- Bahri, E. S., Ali, J., & Aslam, M. (2023). Successful of Asnaf Entrepreneur: The Role of Knowledge, Skills, and Ability. *AZKA International Journal of Zakat & Social Finance*, 1–22. <https://doi.org/10.51377/azjaf.vol4no3.111>
- Balog, A., Băjenaru, L., & Cristescu, I. (2019). Aspecte metodologice privind dezvoltarea și validarea scalelor de măsurare în domeniul sănătății. *Revista română de informatică și automatică*, 29(2). <https://doi.org/10.33436/v29i2y201907>
- Balsmeier, B., Buchwald, A., & Stiebale, J. (2014). Outside directors on the board and innovative firm performance. *Research Policy*, 43(10), 1800–1815. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.06.003>
- Banca d'Italia. (2021). Survey on International Tourism. Main findings. https://www.bancaditalia.it/publicazioni/indagine-turismo-internazionale/2021-indagine-turismo-internazionale/en_statistiche_ITI_18062021.pdf?language_id=1
- Bandera, C., Keshtkar, F., Bartolacci, M. R., Neerudu, S., & Passerini, K. (2017). Knowledge management and the entrepreneur: Insights from Ikujiro Nonaka's Dynamic Knowledge Creation model (SECI). *International Journal of Innovation Studies*, 1(3), 163–174. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2017.10.005>
- Bandura, A. (1999). Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Asian Journal of Social Psychology*, 2(1), 21–41. <https://doi.org/10.1111/1467-839x.00024>
- Barchi, G. (2019). Marche, unica regione italiana nella guida Best in Travel 2020 di Lonely Planet. #Destinazionemarche Blog. <https://www.destinazionemarche.it/marche-best-in-travel-2020-lonely-planet/>
- Barcik, A. (2018). The Antitrust Compliance in Management Strategies of Enterprises – the European Perspective. In Staníčková, M., L. Melecký, E. Kovářová and K. Dvoroková (eds.) *Proceedings of the 4th International Conference on European Integration 2018*. Ostrava: VŠB - Technical University of Ostrava, 128-135. https://is.muni.cz/publication/1459476/ICEI-2018_Proceedings.pdf
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Beata, G., Jaroslav, B., Katarina, Z., Martin, R., & Ivankova, V. (2021). The Effect of Education and R D on Tourism Spending in OECD Countries: An Empirical Study. *Www.amfiteatruconomic.ro*, 23(58), 806. <https://doi.org/10.24818/ea/2021/58/806>
- Belal, H. M., Kosaka, M., Shirahada, K., & Durowoju, O. A. (2023). Knowledge in Servitization Management. In Springer eBooks. Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-18687-5>
- Berezinets, I., Garanina, T., & Ilina, Y. (2016). Intellectual capital of a board of directors and its elements: introduction to the concepts. *Journal of Intellectual Capital*, 17(4), 632–653. <https://doi.org/10.1108/jic-01-2016-0003>
- Bianchi, P. (2018). *4.0 La nuova rivoluzione industriale*. Mulino, Bologna.
- Biroul Național de Statistică (BNS). (2022). TURISM Metadata. Biroul Național de Statistică (BNS) al Republicii Moldova, 1-12. <https://statistica.gov.md/public/files/Metadata/Turism.pdf>

- Blandford, A. (2013). Semi-structured qualitative studies. Ucl.ac.uk. In: Soegaard, Mads and Dam, Rikke Friis (eds.). "The Encyclopedia of Human-Computer Interaction, 2nd Ed.". Aarhus, Denmark: The Interaction Design Foundation. Available online at http://www.interactiondesign.org/encyclopedia/semi-structured_qualitative_studies.html.
https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/1436174/2/semi-structured_qualitative_studies.pdf
- Borowski, P. (2013a). Strategy of adaptation as a mode of development in the contemporary companies on energy sector examples. 2nd International Conference on Energy Systems and Technologies, Egypt, 1-8.
- Bratianu, C., & Bejinaru, R. (2020). COVID-19 induced emergent knowledge strategies. *Knowledge and Process Management*, 28(1). <https://doi.org/10.1002/kpm.1656>
- Brînză, G., Maftai, M.-M., & Butnaru, G. I. (2022). Entrepreneurship Versus EU Labour Market. Current Situation and Prospects. European Administrative Area – Integration and Resilience Dynamics Proceedings of the International Conference EU-PAIR 2022, 97–112. http://eu-pair.uaic.ro/wp-content/uploads/2022/11/volum_EUPAIR_2022.pdf
- Brocardi. (n.d.). *Impresa (imprenditore) - Dizionario Giuridico*. Brocardi.it. Retrieved June 23, 2022, from <https://www.brocardi.it/dizionario/4322.html>
- Bruner, G. (2009). *Marketing Scales Handbook. A Compilation of Multi-Item Measures for Consumer Behavior & Advertising Research*, 5, 1–1046, GCBII Productions, LLC Fort Worth, Texas USA. <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/49248/1/189.pdf>
- Brunner-Sperdin, A., & Peters, M. (2005). Importance and Measurement of Entrepreneurial Quality and Processes in Tourism. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 5(1), 73–90. https://doi.org/10.1300/j162v05n01_06
- Brush, G. J., & Soutar, G. N. (2022). A Rasch analysis of service performance in a tourism context. *Journal of Business Research*, 139, 338–353. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.038>
- Buallay, A., Al-Ajmi, J., & Barone, E. (2021). Sustainability engagement's impact on tourism sector performance: linear and nonlinear models. *Journal of Organizational Change Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/jocm-10-2020-0308>
- Buckley, R., & Mossaz, A. C. (2016). Decision making by specialist luxury travel agents. *Tourism Management*, 55, 133–138. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.02.002>
- Buckley, R., & Westaway OAM, D. (2021). Women report that nature tourism provides recovery from psychological trauma. *Tourism Recreation Research*, 1–5. <https://doi.org/10.1080/02508281.2021.1917892>
- Bujang, M. A., Omar, E. D., Hui, D., & Hon, Y. K. (2024b). Sample size determination for conducting a pilot study to assess reliability of a questionnaire. *Restorative Dentistry and Endodontics*, 49(1). <https://doi.org/10.5395/rde.2024.49.e3>
- Bulai, M., Roșu, L. I., Cehan, A., Corodescu-Roșca, E., Muntele, I., Niacșu, L., & Teodor-Stanciu, T. (2020). Master Planul de Turism al județului Neamț 2020-2030. Universitatea Alexandru Ioan Cuza, Iași, 1-322. https://cjneamt.ro/wp-content/uploads/2021/08/MASTER-PLANUL-DE-TURISM-2020-2030-rev_compressed.pdf
- Bulican, A. (2022). Tourist security issues in accommodation Units. International Scientific Conference “30 Years of Economic Reforms in The Republic of Moldova: Economic Progress Via Innovation and Competitiveness”, 2021, Chisinau, Republic of Moldova, 246–248. <https://doi.org/10.53486/9789975155618.32>
- Burciu, A., & Kicsi, R. (2015). Knowledge as a distinctive resource of competitive advantage. *Ecoforum*, 4(1), 9-14.
- Burciu, A., Prelipcean, G., Bostan, I., Chasovschi, C., Hapenciuc, V., Roman, C., Popescu, M.,

- & Vancea, R. (2008). *Introducere în management*. Ed. Economică.
- Buswari, M., Irawan, C. B., Priyanto, E., Ananda, A. F., & Bawono, S. (2024). The complete guide to the tourism industry: strategies and competencies to become a successful tourism entrepreneur and manager. https://www.researchgate.net/publication/377563431_the_complete_guide_to_the_tourism_industry_strategies_and_competencies_to_become_a_successful_tourism_entrepreneur_and_manager
- Butaru, L. T. (2022). *Introducere în metodologia cercetării calitative*. Presa Universitară Clujeană, 1-189. https://www.researchgate.net/publication/321485760_Introducere_in_metodologia_cercetarii_calitative_Presa_Universitara_Clujeana
- Butnaru, G. I., Maftai, M. M., & Ștefănică, M. (2021). Reconfigurations of Business Environment in Tourism Industry Under the Impact of COVID-19. *New Trends in Sustainable Business and Consumption*. <https://doi.org/10.24818/basiq/2021/07/042>
- Butnaru, G. I., Ștefănică, M., Maftai, M. M., & Anichiti, A. (2023). Strategies for improving the quality of services to achieve economic-financial performance in tourism enterprises. In: Šperka, R., Suchánek, P., Duháček Šebestová, J., Dolák, R. et al. (eds.), 2023. 4th International conference on Decision making for Small and Medium-Sized Enterprises. Conference Proceedings. Karviná: Silesian University in Opava, School of Business Administration in Karviná, 43-53. ISBN 978-80-7510-554-7. <https://drive.google.com/file/d/14n6MELCypSOHD1Jy9w1Mo8UGixhxRWQH/view>
- Cairns, H. M., Ritch, E. L., & Bereziat, C. (2021). Think Eco, Be Eco? The tension between attitudes and behaviours of millennial fashion consumers. *International Journal of Consumer Studies*. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12756>
- Çakar, K., & Aykol, Ş. (2020). Case Study as a Research Method in Hospitality and Tourism Research: A Systematic Literature Review (1974–2020). *Cornell Hospitality Quarterly*, 193896552097128. <https://doi.org/10.1177/1938965520971281>
- Calvaresi, D., Ibrahim, A., Calbimonte, J.-P., Schegg, R., Fragniere, E., & Schumacher, M. (2021). The Evolution of Chatbots in Tourism: A Systematic Literature Review. *Information and Communication Technologies in Tourism 2021*, 3–16. https://doi.org/10.1007/978-3-030-65785-7_1
- Camargo, B. A., Winchenbach, A., & Vázquez-Maguirre, M. (2022). Restoring the dignity of indigenous people: Perspectives on tourism employment. *Tourism Management Perspectives*, 41, 100946. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.100946>
- Cambridge Dictionary. (2024, August 28). Focus. @CambridgeWords. https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/focus#google_vignette
- Camera di Commercio delle Marche. (2022). Deliberazione della giunta camerale. *Pesaro Capitale Italiana della Cultura 2024*, 1–2. https://albocamerale.camcom.it/marche/sites/marche/files/lwa/111923/atto_16_2022_38_07_2022000021/3_Comu_%20Pesaro%20Capitale%20Italiana%20della%20Cultura%202024.pdf
- Canale, R. R., De Simone, E., Di Maio, A., & Parenti, B. (2019). UNESCO World Heritage sites and tourism attractiveness: The case of Italian provinces. *Land Use Policy*, 85, 114–120. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.03.037>
- Cantillon, R. (2015). *Richard Cantillon's Essay on the Nature of Trade in General* (Edited by Richard van den Berg). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315794686>
- Carauș, V. (2016). Importanța comunicării manageriale în exercitarea funcțiilor managementului, 86–90. https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/86_90_Importanta%20comunicarii%20manageriale%20in%20exercitarea%20functiilor%20managementului.pdf

- Carlisle, S., Ivanov, S., Dijkmans, C., & Marco-Lajara, B. (2022). Environmental Skills Gaps in Tourism and Hospitality Organisations: Evidence from Europe. *Figshare.cardiffmet.ac.uk*, 70(3). <https://hdl.handle.net/10779/cardiffmet.20081219.v1>
- Căruntu, C., & Lăpăduși, M. L. (2009). Rata rentabilității financiare. impactul ratei rentabilității financiare asupra dezvoltării întreprinderii. The impact of the financial return on assets over the company's development, 95–108. <https://core.ac.uk/download/pdf/6309475.pdf>
- Carvalho, I., Costa, C., Lykke, N., & Torres, A. (2018). Agency, structures and women managers' views of their careers in tourism. *Women's Studies International Forum*, 71, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2018.08.010>
- Cassel, S. H., Thulemark, M., & Duncan, T. (2017). Career paths and mobility in the Swedish hospitality sector. *Tourism Geographies*, 20(1), 29–48. <https://doi.org/10.1080/14616688.2017.1402946>
- Cassia, F., & Magno, F. (2021). Cross-border e-commerce as a foreign market entry mode among SMEs: the relationship between export capabilities and performance. *Review of International Business and Strategy*, ahead-of-print(ahead-of-print), 1–17. <https://doi.org/10.1108/ribs-02-2021-0027>
- Castellacci, F. (2008). Technological paradigms, regimes and trajectories: Manufacturing and service industries in a new taxonomy of sectoral patterns of innovation. *Research Policy*, 37(6-7), 978–994. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.03.011>
- Chaichi, K. (2012). Impact of Staff Training On Customer Satisfaction in Travel Agencies in Klang Valley Malaysia. *European Journal of Social Sciences* ISSN 1450-2267 29(2), 270-282. https://www.researchgate.net/profile/Kamelia-Chaichi/publication/267409735_Impact_of_Staff_Training_On_Customer_Satisfaction_in_Travel_Agencies_in_Klang_Valley_Malaysia/links/5d6491b0299bf1f70b0eb9a1/Impact-of-Staff-Training-On-Customer-Satisfaction-in-Travel-Agencies-in-Klang-Valley-Malaysia.pdf
- Chășovschi, C., Bordeianu, O. & Clipa, D. (2014). Entrepreneurial Culture in Transition Economies. The case of Romania and Republic of Moldova. *Procedia Economics and Finance* 15, 1507–1514. doi:10.1016/s2212-5671(14)00618-2
- Chășovschi, C., & Bordeianu, O. (2021). Managementul firmelor de turism, comerț și servicii, 1–97. Universitatea Ștefan Cel Mare Din Suceava Facultatea De Științe Economice și Administrație Publică. https://seap.usv.ro/wp-content/uploads/sites/15/2021/03/ECTS_II_MnFTCS_s2.pdf
- Chelcea, S. (2001a). Tehnici de cercetare sociologică. *Www.academia.edu*, 1–234. Școala națională de studii politice și administrative. https://www.academia.edu/17579465/Septimiu_chelcea_tehnici_de_cercetare_sociologica?email_work_card=view-paper
- Chen, L., & Guo, Y. (2023). Revisiting resources extraction perspective in determining the tourism industry: Globalisation and human capital for next-11 economies. *Resources Policy*, 85(Part A), 103818–103818. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.103818>
- Chidakel, A., Eb, C., & Child, B. (2020). The comparative financial and economic performance of protected areas in the Greater Kruger National Park, South Africa: functional diversity and resilience in the socio-economics of a landscape-scale reserve network. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(8), 1100–1119. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1723602>
- Chingarande, A., & Saayman, A. (2018). Critical success factors for tourism-led growth. *International Journal of Tourism Research*, 20(6), 800–818. <https://doi.org/10.1002/jtr.2233>
- Cho, Y. H., & Lee, J.-H. (2018). Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(2), 124–134.

- <https://doi.org/10.1108/apjie-05-2018-0028>
- Christou, E., & Chatzigeorgiou, C. (2019). Munich Personal RePEc Archive Experiential learning through industrial placement in hospitality education: The meat in the sandwich Experiential learning through industrial placement in hospitality education: The meat in the sandwich. *Journal of Contemporary Education, Theory & Research*, 3(2), 34–41. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3635961>
- Chua, M., Ab Razak, N. H., Nassir, A. M., & Yahya, M. H. (2022). Dynamic capital structure in Indonesia: Does the education and experience of CEOs matter? *Asia Pacific Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.05.003>
- Cliquet, R., & Avramov, D. (2018). *Evolution Science and Ethics in the Third Millennium*. In Springer eBooks. Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-73090-5>
- Cohen, E. (1985). The tourist guide. *Annals of Tourism Research*, 12(1), 5–29. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(85\)90037-4](https://doi.org/10.1016/0160-7383(85)90037-4)
- Comisia Europeană. (2008). Cadrul european al calificărilor Explicarea Cadrului european al calificărilor pentru învățarea de-a lungul vieții. Oficiul pentru Publicații Oficiale ale Comunităților Europene, 2008. <https://europass.europa.eu/system/files/2020-05/EQF-Archives-RO.pdf>
- Commissione Europea. (2008). Il Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente (pp. 1–16). Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee, 2008. <https://europass.europa.eu/system/files/2020-05/EQF-Archives-IT.pdf>
- Consiglio Nazionale delle Ricerche, & Istituto di Ricerca su Innovazione e Servizi per lo Sviluppo. (2018). XXII EDIZIONE 2017/2018 Rapporto sul Turismo Italiano. Rogiosi Editore. <https://www.rogiosi.it/product/xxii-edizione-2017-2018-rapporto-sul-turismo-italiano/>
- Constantinescu, M. (2011). Principii teoretice in dezvoltarea si implementarea chestionarelor ca instrumente de sondare a pieței. *Revista de Marketing Online (Journal of Online Marketing)*, 5, 68-78.
- Coteanu, I. (2010). Micul dicționar academic, ediția a II-a Academia Română, Institutul de Lingvistică Editura Univers Enciclopedic, <https://dexonline.ro/definitie/intreprindere%20>
- Coteanu, I., & Mareș, L. (2009). Dicționarul explicativ al limbii române (ediția a II-a revăzută și adăugită). Academia Română, Institutul de Lingvistică, Ed. Univers Enciclopedic Gold. <https://dexonline.ro/sursa/dex09>
- Coves-Martínez, Á. L., Sabiote-Ortiz, C. M., & Frías-Jamilena, D. M. (2022). Cultural intelligence as an antecedent of satisfaction with the travel app and with the tourism experience. *Computers in Human Behavior*, 127, 107049. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.107049>
- Croes, R., & Semrad, K. J. (2012). Discounting Works in the Hotel Industry: A Structural Approach to Understanding Why. *Tourism Economics*, 18(4), 769–779. <https://doi.org/10.5367/te.2012.0138>
- Cullen, U. A., & De Angelis, R. (2021). Circular entrepreneurship: A business model perspective. *Resources, Conservation and Recycling*, 168, 105300, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.105300>
- Curtea de Conturi a României. (2016). SINTEZA Raportului de audit al performanței fondurilor alocate prin bugetul Autorității Naționale pentru Turism pentru dezvoltarea și promovarea turistică a României pentru perioada 2013-2015. 87, 68. https://www.curteadeconturi.ro/uploads/5df5d1d1/2ec7c971/1e27241d/62cfa9b6/4e0ccb8/439b8e32/b2cba329/751675dc/Dep_IV_Sinteza_AN_TURISM.pdf

- Curtea de Conturi Europeană (2021). Raportul special Sprijinul acordat de UE sectorului turismului, 1–62. https://www.eca.europa.eu/lists/ecadocuments/sr21_27/sr_eu-invest-tourism_ro.pdf
- David, A., Terstriep, J., Sospiro, P., & Scibè, E. (2019). Migrants' digital knowledge flows: How digital transformation shapes social behaviour. *Forschung Aktuell*, 06, Institut Arbeit und Technik (IAT), Gelsenkirchen. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/197992/1/1666634328.pdf>
- De Siano, R., & Canale, R. R. (2022). Controversial effects of tourism on economic growth: A spatial analysis on Italian provincial data. *Land Use Policy*, 117, 106081. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2022.106081>
- Dediu, L., & State, O. (2018). Travel agency staff: the need for professional training in the information technologies context of use. *Cactus Tourism Journal*, XVII (1), 23-31, ISSN 2247-3297. <https://www.cactus-journal-of-tourism.ase.ro/Pdf/vol17/4.pdf>
- Del Baldo, M., Giampaoli, D., Macrellino, M., & Bontis, N. (2021). Intellectual capital's link with financing opportunities. *Journal of Intellectual Capital*. <https://doi.org/10.1108/jic-04-2021-0105>
- Del Gesso, C., Lodhi, R. N., Asif, M., & Cobanoglu, C. (2024). A bibliometric analysis of intellectual capital research in the hospitality and tourism business setting. *International Journal of Hospitality Management*, 119, 103713–103713. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103713>
- Del Giudice, M., Scuotto, V., Papa, A., Tarba, S. Y., Bresciani, S., & Warkentin, M. (2021). A Self-Tuning Model for Smart Manufacturing SMEs: Effects on Digital Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 38(1), 68-89. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/jpim.12560>
- Dewally, M., & Gordon, R. (2022). Financial impact of partnerships on hospitality firms. *Annals of Tourism Research*, 95, 103435. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2022.103435>
- DexOnline. (2021). Focus. [dexonline.ro](https://dexonline.ro/definitie/focus). <https://dexonline.ro/definitie/focus>
- Dictionarul Englez Oxford. (2024). guide verb - Definition, pictures, pronunciation and usage notes | Oxford Advanced Learner's Dictionary at OxfordLearnersDictionaries.com, www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/guide_2
- Dini, M., Pencarelli, T., & Splendiani, S. (2013). Marketing e strategie competitive in un settore turbolento: il caso Eden Viaggi. *Mercati e competitività*, 3, 107–126. <https://doi.org/10.3280/mc2013-003007>
- Dioguardi, G. (2010). Un percorso bibliofilo. Richard Cantillon: le origini dell'imprenditore. *Blog 2006-2010 Letteratura*, 138–146. <http://www.gianfrancodioguardi.it/>. <http://www.gianfrancodioguardi.it/articoli/pdf/richard-cantillon-le-origini-dell-imprenditore.pdf>
- Drago, R. (2000). La nuova maturità. La competenza, 1–3. Centro studi Erickson – Aggiornamento 2000. <https://www.antev.net/la%20competenza.pdf>
- Drucker, P., Hesselbein, F. H., & Snyder Kuhl, J. (2015). Peter drucker's five most important questions enduring wisdom for young leaders. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 1-147. <http://dSPACE.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4144/1/Peter%20Drucker%27s%20Five%20Most%20Important%20Questions%20Enduring%20Wisdom%20for%20Today%27s%20Leaders.pdf>
- Dutescu, A., Popa, A. F., & Ponorîca, A. G. (2014). Sustainability of the Tourism Industry, Based on Financial Key Performance Indicators. *Amfiteatru Economic Journal*, ISSN 2247-9104, the Bucharest University of Economic Studies, 16(8), 1048–1062. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/168876/1/aej-v16-sn8-p1048.pdf>
- El Bilali, H., Strassner, C., & Ben Hassen, T. (2021). Sustainable Agri-Food Systems:

- Environment, Economy, Society, and Policy. *Sustainability*, 13(11), 6260. <https://doi.org/10.3390/su13116260>
- Elmi, B., Bartoli, E., Fioretti, C., Pascuzzi, D., Ciucci, E., Tassi, F., & Smorti, A. (2020). Children's representation about travel: A comparison between what children remember and what children desire. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100580. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100580>
- Elshaer, A. M., Khalifa, A., Guirat, R. B., Bulatovic, I., El-Aidie, M., & Marzouk, A. M. (2024). Managing Stress and Building Resilience in Tourism and Hospitality Entrepreneurship: The Power of Psychological and Social Capital. *Journal of Tourism and Services*, 15(28), 89–115. <https://doi.org/10.29036/jots.v15i28.601>
- eMarketing Formazione Turismo. (2024). Corso Online Accompagnatore Turistico. <https://www.corsiturismo.it/corsi/corso-online-accompagnatore-turistico/>
- Emre Yildiz, H., Morgulis-Yakushev, S., Holm, U., & Eriksson, M. (2022). How do the source and context of experiential knowledge affect firms' degree of internationalization? *Journal of Business Research*, 153, 378–391. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.08.044>
- Español, J. B., Barayuga, S. J. R., Tariga, J. N., Eraña, P. L.-L. C., Bautista, R. G., & Mayoya, M. A. (2021). Enterprising Skills of Hospitality Management Students. *American Journal of Educational Research*, 9(2), 72–76. <https://doi.org/10.12691/education-9-2-3>
- Europass. (n.d.). Cadrul european al calificărilor (CEC). [Europass.europa.eu](https://europass.europa.eu). Retrieved May 3, 2024, from <https://europass.europa.eu/ro/instrumente-europass/cadrul-european-al-calificarilor>
- Europass. (n.d.). Description of the eight EQF levels. [Europass.europa.eu](https://europass.europa.eu); Europass Unione Europea. Retrieved May 3, 2024, from <https://europass.europa.eu/it/description-eight-eqf-levels>
- European Centre for the Development of Vocational Training, European Training Foundation, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation, and UNESCO Institute for Lifelong Learning. (2019). Global inventory of regional and national qualifications frameworks 2019 Volume II: National and regional cases. doi:10.2816/841519, 1-744. https://www.cedefop.europa.eu/files/2225_en.pdf
- European Commission. (2010). EUROPA - Competition - List of NACE codes. https://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/index/nace_all.html
- European Commission (2013). Entrepreneurship 2020 Action Plan. Reigniting the entrepreneurial spirit in Europe, Brussels: communication from the commission to the european parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions, COM (2012) 795 final, 1-33.
- European Commission (2016). Program de acțiune pentru antreprenorii seniori (SEAP), 1-60. https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/bfe2e152-3250-4525-a7ee-b55957262e21/Romanian%20version%20of%20the%20SEAP_curricula.pdf
- European Commission. (2011). Community Innovation Survey - Eurostat. [Europa.eu. https://ec.europa.eu/eurostat/web/microdata/community-innovation-survey](https://ec.europa.eu/eurostat/web/microdata/community-innovation-survey)
- European Commission. (2021). Commission Staff Working Document Evaluation Special Scheme for travel agents of the Council Directive 2006/112/EC on the common system of value added tax {SWD (2021) 33 final}, 1–80. https://taxation-customs.ec.europa.eu/system/files/2021-02/2_en_dts_evaluation_part1_v3.pdf
- European Commission. (2024). Jobs in EU Tourism. Final Report JPP (DG GROW). Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, 1-98. https://single-market-economy.ec.europa.eu/system/files/2024-02/Final%20Report%20JP8%20%28DG%20GROW%29%20-%20Jobs%20in%20EU%20Tourism_.pdf

- European Parliament (2016). Education for personal development and well-being, Lifelong Learning Interest Group - Report, Brussels, 1-10. http://www.lll-interestgroup.eu/pdf/LLLIG_report_1_2016.pdf
- European Parliament (2021). Întreprinderile Mici și Mijlocii. 1-6. https://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/ro/ftu_2.4.2.pdf
- European Union (2003). Commission Recommendation 2003/361/EC of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises, L 124/36 EN Official Journal of the European Union, 36-41, <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:en:PDF>.
- European Union. (2002, July 31). Directiva 2002/58/CE a Parlamentului European și a Consiliului din 12 iulie 2002 privind prelucrarea datelor personale și protejarea confidențialității în sectorul comunicațiilor publice (Directiva asupra confidențialității și comunicațiilor electronice). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=CELEX:32002L0058>
- Eurostat. (2010). European Commission Community Innovation Survey 2010 Synthesis Quality Report. https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/Annexes/inn_cis2_esms_an5.pdf
- Eurostat. (2018). Community innovation survey 2018 (CIS2018) (inn_cis11). https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/inn_cis11_esms.htm
- Fagerberg, J. (2009). A Guide to Schumpeter. *Confluence. Interdisciplinary Communications* 2007/2008. 20–22. https://www.researchgate.net/publication/270794018_A_Guide_to_Schumpeter
- Fan Ning-xue. (2019). Persistence and Change: Evolution of the Definitions of “Education” in the Past 40 Years After China’s Reform and Opening-Up. *US-China Education Review B*, 9(2). <https://doi.org/10.17265/2161-6248/2019.02.003>
- Fan, Y., Potočník, K., & Chaudhry, S. (2021). A process-oriented, multilevel, multidimensional conceptual framework of work–life balance support: A multidisciplinary systematic literature review and future research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 23(4). <https://doi.org/10.1111/ijmr.12254>
- Fernandes, C., Ferreira, J. J., Raposo, M., Sánchez, J. C., & Hernandez–Sanchez, B. (2018). Determinants of entrepreneurial intentions: an international cross-border study. *International Journal of Innovation Science*, 10(2), 129-142. <https://doi.org/10.1108/IJIS-02-2017-0017>.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using Spss (and sex and drugs and rock ’n’ roll)*. SAGE Publications Ltd. Third Edition.
- Figueroa-Domecq, C., de Jong, A., & Williams, A. M. (2020). Gender, tourism & entrepreneurship: A critical review. *Annals of Tourism Research*, 84, 102980. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102980>
- Finocchiaro, P. A. (2022). What is the role of place attachment and quality of life outcomes in employee retention? *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 14(3). <https://doi.org/10.1108/whatt-02-2022-0017>
- Foris, D., Crihalmean, N., & Foris, T. (2020). Exploring the Environmental Practices in Hospitality through Booking Websites and Online Tourist Reviews. *Sustainability*, 12(24), 10282. <https://doi.org/10.3390/su122410282>
- Freeman, R. E. (2010). The Stakeholder Concept and Strategic Management. *Strategic Management*, 31–51. <https://doi.org/10.1017/cbo9781139192675.005>
- Freire, J., & Crowther, D. (2007). Tourism industry working practices and its impact on a geo-brand image. *Social Responsibility Journal*, 3(2), 73–81. <https://doi.org/10.1108/17471110710829759>
- Friedman, M. (1970, September 13). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its

- Profits. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
- Fritsch, M., Sorgner, A., & Wyrwich, M. (2019). Types of institutions and well-being of self-employed and paid employees in Europe. *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00274-2>
- Fu, H., Okumus, F., Wu, K. & Köseoglu M. A. (2019). The entrepreneurship research in hospitality and tourism, *International Journal of Hospitality Management*, 78, 1-12. ISSN 0278-4319, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.10.005>
- Fu, X., Kirillova, K., & Lehto, X. Y. (2022). Travel and life: A developmental perspective on tourism consumption over the life course. *Tourism Management*, 89, 104447, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104447>
- Gabbianelli, L., & Pencarelli, T. (2020). Exploring some marketing practices in management consulting firms: evidence from small service firms in Italy. *The TQM Journal*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/tqm-12-2019-0308>
- Galloway, L., & Brown, W. (2002). Entrepreneurship education at university: a driver in the creation of high growth firms? *Education + Training*, 44(8/9), 398–405. <https://doi.org/10.1108/00400910210449231>
- Gârboan, R. (2007). Metode de cercetare utilizate în evaluare. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 20/2007, 33-51.
- Gardiner, S., Vada, S., Yang, E. C. L., Khoo, C., & Le, T. H. (2022). Recreating history: The evolving negotiation of staged authenticity in tourism experiences. *Tourism Management*, 91, 104515. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104515>
- Garin, A., & Quinteros, B. (2020). Caracterización de los emprendedores y su percepción sobre el turismo rural: Curarrehue, Chile. *PASOS. Revista de Turismo Y Patrimonio Cultural*, 18(2), 219–234. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2020.18.015>
- Gautam, P., Singh, B. P., Singh, S., Shankar Lal Bika, & Tiwari, R. P. (2023). Education as a soft power resource: A systematic review. *Heliyon*, 10(1), e23736–e23736. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23736>
- Gazzetta ufficiale dell'Unione europea. (2016). Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016 relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati e che abroga la direttiva 95/46/CE (regolamento generale sulla protezione dei dati). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/it/txt/pdf/?uri=celex:32016r0679>
- Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana. (2016, December 30). Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254 Attuazione della direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014, recante modifica alla direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/01/10/17G00002/sg>
- Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana. (2018, August 10). Decreto Legislativo 10 agosto 2018, n. 101 Disposizioni per l'adeguamento della normativa nazionale alle disposizioni del regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 27 aprile 2016, relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati e che abroga la direttiva 95/46/CE (regolamento generale sulla protezione dei dati). www.gazzettaufficiale.it.
- Gelter, J., Fuchs, M., & Lexhagen, M. (2022). Making sense of smart tourism destinations: A qualitative text analysis from Sweden. *Journal of Destination Marketing & Management*, 23, 100690. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2022.100690>
- Gismera Tierno, L., Pérez-Macías, N., & Medina-Molina, C. (2020). Visual Thinking Boosting Spanish Higher Education Students' Entrepreneurial Intentions. *Journal of the*

- Knowledge Economy, 12(8/9), 1–17. <https://doi.org/10.1007/s13132-020-00700-x>
- Godovykh, M., & Tasci, A. D. A. (2020). Customer experience in tourism: A review of definitions, components, and measurements. *Tourism Management Perspectives*, 35, 100694.
- Gomes, E., Sousa, C. M. P., & Vendrell-Herrero, F. (2018). International Marketing Agility. Special Issue Call for Papers from *International Marketing Review*. Emerald Publishing. https://www.emeraldgrouppublishing.com/archived/products/journals/call_for_papers.htm%3Fid%3D7071
- Gomes, E., Sousa, C. M. P., & Vendrell-Herrero, F. (2020). International marketing agility: conceptualization and research agenda. *International Marketing Review*, 37(2), 261–272. <https://doi.org/10.1108/imr-07-2019-0171>
- Governo Italiano Presidenza del Consiglio dei Ministri. (1983). LEGGE 17 maggio 1983, n. 217 Legge quadro per il turismo e interventi per il potenziamento e la qualificazione dell'offerta turistica. actualizata 2024. <https://www.normattiva.it/do/atto/export>
- Graham, A. K., Morecroft, J. D. W., Senge, P. M., & Sterman, J. D. (1992). Model-supported case studies for management education. *European Journal of Operational Research*, 59(1), 151–166. [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(92\)90012-x](https://doi.org/10.1016/0377-2217(92)90012-x)
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary Strategy Analysis*. In Google Books. John Wiley & Sons. Books.Google.It/Books?hl=Ro&lr=&id=Tadjeaaqbaj&oi=Fnd&pg=Pr5&dq=Grant
- Gribincea, A., & Bîrcă, I. (2017). Securitatea Turiștilor – factor important în promovarea turismului autohton, 258–262. https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/258_262_Securitatea%20turistilor%20E2%80%93%20factor%20important%20in%20promovarea%20turismului%20autohton.pdf
- Grosu, M. (2016). Susținerea omului antreprenor la întreprinderile micro, mici și mijlocii. In: Probleme ale științelor socioumanistice și modernizării învățământului Conferința științifică anuală a profesorilor și cercetătorilor UPS „Ion Creangă”. Chișinău, Republica Moldova, 18(2), 303-311. ISBN 978-9975-46-294-5
- Gruas, L. G., Perrin-Malterre, C., & Hoibian, O. (2024). How green can they be? A survey of ski tourists' pro-environmental behaviour. *Leisure Studies*, 1–17. <https://doi.org/10.1080/02614367.2024.2301946>
- Guarini, G., Laureti, T., & Garofalo, G. (2020). Socio-institutional determinants of educational resource efficiency according to the capability approach: An endogenous stochastic frontier analysis. *Socio-Economic Planning Sciences*, 100835. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2020.100835>
- Hadjielias, E., Christofi, M., Christou, P., & Hadjielia Drotarova, M. (2021). Digitalization, agility, and customer value in tourism. *Technological Forecasting and Social Change*, 121334. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121334>
- Hagemans, I., Spierings, B., Weltevreden, J., & Hooimeijer, P. (2023). Crowd-pleasing, niche playing and gentrifying: Explaining the microgeographies of entrepreneur responses to increasing tourism in Amsterdam. *Annals of Tourism Research*, 102, 103627. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2023.103627>
- Hague, P. (2006). Practical guide to market research full, 1–200. https://www.b2binternational.com/assets/ebooks/mr_guide/practical-guide-to-market-research_full.pdf
- Hallak, R., Lindsay, N. J., & Brown, G. (2011). Examining the Role of Entrepreneurial Experience and Entrepreneurial Self-Efficacy on SMTE Performance. *Tourism Analysis*, 16(5), 583–599. <https://doi.org/10.3727/108354211x13202764960744>

- Haller, A.-P. (2012). Concepts of Economic Growth and Development. Challenges of Crisis and of Knowledge. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 15(9), 66-71. <https://www.ugb.ro/etc/etc2012no1/09fa.pdf>
- Halmaghi, E.-E., Iancu, D., & Băcilă, M.-L. (2017). The Organization's Internal Environment and Its Importance in the Organization's Development. *International Conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION*, 23(1), 378–381.
- Hämäläinen, J., & Matikainen, P. (2018). Mechanisms and Pedagogical Counterforces of Young People's Social Exclusion: Some Remarks on the Requisites of Social Sustainability. *Sustainability*, 10(7), 2166. <https://doi.org/10.3390/su10072166>
- Hang, K. W., & Penny, W. Y. K. (2011). Impacts of Casino Gaming on Small Tourism Ventures in Macao. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 16(5), 573–593. <https://doi.org/10.1080/10941665.2011.597581>
- Hargreaves, J., & Seale, C. (1981). The Use of a Semi-Structured Questionnaire to Reveal Participants' Perceptions of an In-Service Masters Course in Biological Education. *British Journal of In-Service Education*, 7(2), 118–124. <https://doi.org/10.1080/0305763810070206>
- Harries, T. (2021). Understanding small business adaptation to natural hazards: A critical review. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 63, 102403. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2021.102403>
- Hasan, M. M., & Uddin, M. R. (2022). Do intangibles matter for corporate policies? Evidence from organization capital and corporate payout choices. *Journal of Banking & Finance*, 135, 106395. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2021.106395>
- Hategan, C. D., & Imbrescu, C. (2011). Contabilitatea si Performanta Economico—Financiara (Accounting and economic and financial performance). *Studia Universitatis Vasile Goldis Arad, Seria Stiinte Economice*. 21. 38-45. https://www.researchgate.net/publication/308904468_Contabilitatea_si_Performanta_Economico-Financiara_Accounting_and_economic_and_financial_performance
- Havlovska, N., Illiashenko, O., Konoplina, O., Shevchuk, I., Hlynska, A., & Prytys, V. (2020). Strategic Adaptation as a Way of Managing Organizational Changes in the Context of Implementing a Safety Oriented Enterprise Management Approach. *TEM Journal*, 9(3), 1053–1061. <https://doi.org/10.18421/TEM93-29>
- Herman, G. V., Ilieș, D. C., Dehoorne, O., Ilieș, A., Sambou, A., Caciora, T., Diombera, M., & Lăzuran, A. (2020). Emitter and tourist destination in Romania. *Baltic Journal of Health and Physical Activity*, 12(Special Issue 1), 120–138. <https://doi.org/10.29359/bjhpa.12.spec.iss1.14>
- Hidayat, S., Setiawan, M., Rohman, F., & Ananda Sabil Hussein. (2023). Does Adapting the Business Environment Have a More Dominant Effect on Business Performance Than Optimizing Company's Resources? Strategies to Improve Business Performance. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 14–26. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-214-9_3
- Higuera, H. J. G., Rogelja, T., & Secco, L. (2023). Policy framework as a challenge and opportunity for social innovation initiatives in eco-tourism in Colombia. *Forest Policy and Economics*, 157(103076), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2023.103076>
- Hossain, M. R., Akhter, F., & Sultana, M. M. (2022). SMEs in Covid-19 crisis and combating strategies: a systematic literature review (SLR) and a case from emerging economy. *Operations Research Perspectives*, 9, 100222. ScienceDirect. <https://doi.org/10.1016/j.orp.2022.100222>
- Huang, S. (Sam), Yu, Z., Shao, Y., Yu, M., & Li, Z. (2020). Relative effects of human capital, social capital and psychological capital on hotel employees' job performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 490–512.

- <https://doi.org/10.1108/ijchm-07-2020-0650>
- Huete, R. (2007). Tourism Studies in Spain: The Role of Sociology in Degree Programmes, *Journal of Teaching in Travel and Tourism*, 7, 73-92, doi:10.1300/J172v07n02_05
- Hwang, J., Joo, K., & Moon, J. (2023). Relationships among Experience Economy, Tour Quality, Tour Satisfaction, and Word-of-Mouth in the Senior Tourism Context in Korea: The Moderating Role of Tour Guiding Services. *Sustainability*, 15(8), 6367. <https://doi.org/10.3390/su15086367>
- Hytti, U., & O’Gorman, C. (2004), What is „enterprise education”? An analysis of the objectives and methods of enterprise education programmes in four European countries, *Education + Training*, 46(1), 11-23. <https://doi.org/10.1108/00400910410518188>
- Institutul Național de Statistică (2020). Proiectarea populației României pe regiuni de dezvoltare și județe, la orizontul 2070, <https://insse.ro/cms/ro/content/proiectarea-popula%C8%9Biei-rom%C3%A2niei-pe-regiuni-de-dezvoltare-%C8%99i-jude%C8%9Be-la-orizontul-anului-2070>
- Institutul Național de Statistică. (2023). *Actiunile turistice organizate de agentii de turism 2022*. 1-15. https://insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/actiunile_turistice_organizate_de_agentiile_de_turism_2022.pdf
- Jardim, J., Bártolo, A., & Pinho, A. (2021). Towards a Global Entrepreneurial Culture: A Systematic Review of the Effectiveness of Entrepreneurship Education Programs. *Www.preprints.org*. <https://doi.org/10.20944/preprints202104.0432.v1>
- Jardim, J., Bártolo, A., Pinho, A. (2021). Towards a Global Entrepreneurial Culture: A Systematic Review of the Effectiveness of Entrepreneurship Education Programs. *Preprints*, 2021040432, doi:10.20944/preprints202104.0432.v1
- Jones, P., & Comfort, D. (2020). The COVID-19 crisis and sustainability in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/ijchm-04-2020-0357>
- Joo, D., Cho, H., & Woosnam, K. M. (2019). Exploring tourists’ perceptions of tourism impacts. *Tourism Management Perspectives*, 31, 231–235. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.05.008>
- Juan, W., & Kexin, W. (2022). Fishery knowledge spillover effects on tourism economic growth in China – Spatiotemporal effects and regional heterogeneity. *Marine Policy*, 139, 105019. 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2022.105019>
- Kadir, N., & Karim, M. Z. A. (2012). Tourism and Economic Growth in Malaysia: Evidence from Tourist Arrivals from Asean-S Countries. *Economic Research-Ekonomika Istraživanja*, 25(4), 1089–1100. <https://doi.org/10.1080/1331677x.2012.11517550>
- Kahraman, O. C., & Demirdelen Alrawadieh, D. (2021). The impact of perceived education quality on tourism and hospitality students’ career choice: The mediating effects of academic self-efficacy. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 29, 100333. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2021.100333>
- Kahveci, E. (2022). Business strategies for small- and medium-sized tourism enterprises during COVID-19: a developing country case. *Www.emerald.com; Journal of Hospitality and Tourism Insights Emerald Insight*, 1-25. <https://www.emerald.com/insight/2514-9792.htm>
- Kallmuenzer, A., Baptista, R., Kraus, S., Ribeiro, A. S., Cheng, C.-F., & Westhead, P. (2021). Entrepreneurs’ human capital resources and tourism firm sales growth: A fuzzy-set qualitative comparative analysis. *Tourism Management Perspectives*, 38, 100801. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100801>
- Kallmuenzer, A., Kraus, S., Peters, M., Steiner, J., & Cheng, C.-F. (2019). Entrepreneurship in tourism firms: A mixed-methods analysis of performance driver configurations. *Tourism*

- Management, 74, 319–330. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.04.002>
- Kamaluddin, A., & Rahman, R. A. (2013). The intellectual capital model: the resource-based theory application. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 10(3/4), 294. <https://doi.org/10.1504/ijlic.2013.057427>
- Kamarck, A. M. (1976). *The Tropics and Economic Development*. The Johns Hopkins University Press Baltimore and London. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/775691468780881698/pdf/multi-page.pdf>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39, I, 53-79. <http://www.strategyinstitute.co.za/pdf/bsc.pdf>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. *Www.academia.edu*, 23(1(3 parts) Part 1). Published by Soundview Executive Book Summaries, 10 LaCruce Avenue, Concordville, Pennsylvania 19331 USA. https://www.academia.edu/2218409/The_strategy_focused_organization_How_balanced_scorecard_companies_thrive_in_the_new_business_environment
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*, 32(5), 10–17. <https://doi.org/10.1108/10878570410699825>
- Kearney, A., Harrington, D., & Rajwani, T. (2020). Entrepreneurial strategy making in tourism organisations: a systematic review and future research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(2), 496–519. <https://doi.org/10.1108/ijebr-11-2019-0627>
- Khasseh, A. A., Soheili, F., Moghaddam, H. S., & Chelak, A. M. (2017). Intellectual structure of knowledge in iMetrics: A co-word analysis. *Information Processing & Management*, 53(3), 705–720. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2017.02.001>
- Kim, H., & So, K. K. F. (2022). Two decades of customer experience research in hospitality and tourism: A bibliometric analysis and thematic content analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 100, 103082. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103082>
- Klein, M., & Spsychalska-Wojtkiewicz, M. (2020). Experience Economy in the Context of Sustainable Development. *International Journal of Knowledge and Learning*, 9, 109-121. https://www.researchgate.net/publication/344511073_Experience_Economy_in_the_Context_of_Sustainable_Development
- Kline, C., Duffy, L., Fogle, E., & Clark, D. (2022). Crossover Paths for Peri-Urban Markets in Tourism Planning and Development: Mobility Motivations, Career Stage, Life Stage, and Desired Characteristics. *Tourism and Hospitality*, 3(1), 297–313. <https://doi.org/10.3390/tourhosp3010020>
- Köksal, C. D., & Aksu, A. A. (2007). Efficiency evaluation of A-group travel agencies with data envelopment analysis (DEA): A case study in the Antalya region, Turkey. *Tourism Management*, 28(3), 830–834. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.05.013>
- Korpysa, J., & Łopatka, A. (2020). Women's Entrepreneurial Attitudes when Facing Restructuring Processes - study results. *Procedia Computer Science*, 176, 3428–3435. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.09.054>
- Kortt, M. A., Sinnewe, E., & Pervan, S. J. (2018). The Gender Wage Gap in the Tourism Industry: Evidence from Australia. *Tourism Analysis*, 23(1), 137–149. <https://doi.org/10.3727/108354217x15143857878697>
- Köseoglu, M. A., Altin, M., Chan, E., & Aladag, O. F. (2020). What are the key success factors for strategy formulation and implementation? Perspectives of managers in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 89(1), 102574. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102574>
- Kraiwanit, T., Limna, P., & Siripipatthanakul, S. (2023). NVivo for Social Sciences and Management Studies: A Systematic Review, 2, 1-11.

- https://www.researchgate.net/publication/372690270_NVivo_for_Social_Sciences_and_Management_Studies_A_Systematic_Review
- Kraja, Y. B., & Osmani, E. (2015). Importance of external and internal environment in creation of competitive advantage to SMES. (case of sMES, in the Northern Region of Albania). *European Scientific Journal*, 11(13), 1857–7881. <https://core.ac.uk/download/pdf/236408004.pdf>
- Kristiana, Y., Pramono, R., & Brian, R. (2021). Adaptation Strategy of Tourism Industry Stakeholders During the COVID-19 Pandemic: A Case Study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 0213–0223. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021>
- Kriz, A., Nailer, C., Jansen, K. & Potocnjak-Oxman, C. (2021). Teaching-practice as a critical bridge for narrowing the research-practice gap, *Industrial Marketing Management*, 92, 254-266, ISSN 0019-8501, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.017>.
- Kroll, M., Walters, B. A., & Wright, P. (2008). Board vigilance, director experience, and corporate outcomes. *Strategic Management Journal*, 29(4), 363–382. <https://doi.org/10.1002/smj.649>
- Kusnoto, Y., Supriatna, N., Wiyantarti, E., & Hasan, W. (2024). Trend and visualizing of historical tourism in education research during last twenty years: A bibliometric review and analysis. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 34, 100477–100477. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2023.100477>
- Kutlu, G., & Ngoasong, M. Z. (2023). A framework for gender influences on sustainable business models in women’s tourism entrepreneurship: doing and re-doing gender. *Journal of Sustainable Tourism*, 32(3), 1–19. <https://doi.org/10.1080/09669582.2023.2201878>
- La, L., Xu, F., & Buhalis, D. (2021). Knowledge mapping of sharing accommodation: A bibliometric analysis. *Tourism Management Perspectives*, 40, 100897. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100897>
- Lee, G., Olsen, M., Murrmann, S., Magnini, V., & Jang, S. (2011). Identification of Organization-Centric Intangible Capital in the Hospitality Industry. https://vtechworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/10919/77125/etd-07062011-151634_Lee_G_D_2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Legislația muncii. (2024). Fisa postului pentru Conducator IMM. <https://legislatiamuncii.manager.ro/a/8396/fisa-postului-pentru-conducator-imm.html>
- Lehto, X. Y., & Lehto, M. R. (2019). Vacation as a Public Health Resource: Toward a Wellness-Centered Tourism Design Approach. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 43(7), 935–960. <https://doi.org/10.1177/1096348019849684>
- Lelo de Larrea, G., Altin, M., Koseoglu, M. A., & Okumus, F. (2021). An integrative systematic review of innovation research in hospitality and tourism. *Tourism Management Perspectives*, 37, 100789. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100789>
- Leopizzi, R., Pizzi, S., & D’Addario, F. (2021). The Relationship among Family Business, Corporate Governance, and Firm Performance: An Empirical Assessment in the Tourism Sector. *Administrative Sciences*, 11(1), 8. <https://doi.org/10.3390/admsci11010008>
- Lerner, M., & Haber, S. (2001). Performance factors of small tourism ventures. *Journal of Business Venturing*, 16(1), 77–100. [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(99\)00038-5](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(99)00038-5)
- Levitt, T. (2006). The Marketing Imagination. https://www.time.com/wp-content/uploads/2014/12/levitt_themarketingimagination.pdf
- Li, C. C. & Chuan, O. S. (2012). Tourism receipts, education and economic growth in Malaysia. *Current issues in hospitality and tourism research and innovations*, Zainal et al (eds) © 2012 Taylor & Francis Group, 509-514.

- Li, C. C. & Chuan, O. S. (2012). Tourism Receipts, Health and Economic Growth: Johansen Cointegration and Granger Causality Approach. In Proceedings of USM-AUT International Conference 2012 Sustainable Economic Development: Policies and Strategies, 1 © 2012 School of Social Sciences, Universiti Sains Malaysia, 67, 671-677.
- Lifari, V. (2024). Chestionarul ca metodă de cercetare în lingvistică. 75-79. <https://zenodo.org/records/10640278>
- Lin, R.-H., Huang, Y.-C., Chang, N.-W., Wu, S.-W., & Ke, Y.-C. (2021). The Mediating Effect of Ownership of Psychological Behavior and Tour Leader Experience on Accountability in Order to Explore the Sustainable Business Model of the Tourism Industry. *Sustainability*, 13(13), 7136. <https://doi.org/10.3390/su13137136>
- Linhong, Y. (2021). Influential Factors and Approaches of Capital Structure Theory. 2021 International Conference on Modern Education, Management and Social Science Research (MEMSSR 2021), 120–124. Francis Academic Press, UK. <https://doi.org/https://DOI: 10.25236/memssr.2021.020>
- Lippert, I. (2024). Artificial Intelligence and The Future of Managerial Work: A Theoretical Review of Managerial Roles. Thirty-Second European Conference on Information Systems (ECIS 2024), Paphos, Cyprus. https://www.researchgate.net/profile/isabell-lippert/publication/379999788_artificial_intelligence_and_the_future_of_managerial_roles_a_theoretical_review/links/66269aab43f8df018d204642/artificial-intelligence-and-the-future-of-managerial-roles-a-theoretical-review.pdf
- Lîsîi, T., & Gribincea, A. (2007). Contribuții ale capitalului uman în turismul internațional. Institutul de Relații Internaționale, ANUAR ȘTIINȚIFIC, 168-173. https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/Contributii%20ale%20capitalului%20uman%20in%20turismul%20international.pdf
- Luamba, Dr. D. S., Blye, Dr. M. L. J., Mwema, Dr. Ir. E. M., Williams, Dr. I. A., James, Dr. K., & Chagadama, Dr. J. (2021). The Benefits of Innovation for Small Businesses. *International Journal of Business and Management Research*, 9(4), 425–432. <https://doi.org/10.37391/ijbmr.090405>
- Lubchenco, J., & Haugan, P. M. (2023). The Blue Compendium. In Springer eBooks, 1–914. Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-16277-0>
- Lumea Satului. (2022). Ținutul Zimbrului, destinație turistică premiată la Berlin - Lumea Satului. www.lumeasatului.ro. <https://www.lumeasatului.ro/articole-revista/turism/8302-tinutul-zimbrului-destinatie-turistica-premiata-la-berlin.html>
- Lundvall, B. A. (1988). National innovation system of economic learning: Towards a theory of innovation and interactive learning. <https://periferiaactiva.files.wordpress.com/2016/04/lundvall1.pdf>.
- Lundvall, B.-Å. (2016). The Learning economy and The economics of hope. <https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/31613/626406.pdf>
- Lyons, K. D. (2008). The Professionalisation of Tourism: Preparing the Way for the Portfolio Careerist in Australia. *Tourism Development Revisited: Concepts, Issues and Paradigms*, 331–340. <https://doi.org/10.4135/9788132100058.n21>
- Lyu, J., Khan, A., Bibi, S., Chan, J. H., & Qi, X. (2022). Big data in action: An overview of big data studies in tourism and hospitality literature. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 346–360. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.03.014>
- Mackay, A. (2004). A practitioner's guide to the balanced scorecard research report a practitioners' report based on: "shareholder and stakeholder approaches to strategic performance measurement using the balanced scorecard." https://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/tech_resrep_a_practitioners_guide_to_the_balanced_scorecard_2005.pdf

- Macrea, D., Petrovici, E., Rosetti, Al. et al., (1955-1957). Dicționarul limbii române literare contemporane, Editura Academiei Republicii Populare Române, <https://dexonline.ro/definitie/intreprindere%20>
- Maftai, M. M. (2021). Simboluri teritoriale și umane din Regiunea Marche reprezentate în Divina Comedia de Dante Alighieri. Casa Editorială Demiurg, Iași, 133-157. https://biblioteca.usv.ro/wp-content/uploads/sites/10/2023/02/Contributia-Bibliotecii_de-tiparit.pdf
- Maftai, M. M., & Butnaru, G.-I. (2023). A comprehensive review of literature pertaining to financial and non-financial indicators on the performance of Smes: evidence from the tourism sector. *Ecoforum Journal*, 12(3). <http://www.ecoforumjournal.ro/index.php/eco/article/view/1922/876>
- Maftai, M. M., & Butnaru, G.-I. (2023). The tourism market in the North-East Region of Romania. Case Study: Tourism Agencies and other reservation and tourist assistance services. *Revista de Turism - Studii Si Cercetari in Turism*, 0(35). <http://www.revistadeturism.ro/rdt/article/view/617>
- Maftai, M.-M., & Butnaru, G.-I. (2023). Companies' market adaptation strategies in the academic literature. *CES Working Papers*, XV (1). https://ceswp.uaic.ro/articles/CESWP2023_XV1_MAF.pdf
- Mahajan, R., Lim, W. M., Sareen, M., Kumar, S., & Panwar, R. (2023). Stakeholder theory. *Journal of Business Research*, 166(1). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114104>
- Malancea, I. (2022). Competitive strategies for creating the company's image. *Economica*, 3(121), 62–73. <https://doi.org/10.53486/econ.2022.121.062>
- Malerba, F. (2002). *Economia dell'innovazione*. Carocci, Roma.
- Mandić, A., & Kennell, J. (2021). Smart governance for heritage tourism destinations: Contextual factors and destination management organization perspectives. *Tourism Management Perspectives*, 39, 100862. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100862>
- Manning, P., Paulson, J., & Keo, D. (2024). Reparative remembering for just futures: History education, multiple perspectives and responsibility. *Futures*, 155, 103279–103279. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2023.103279>
- Mara, L. C. (2018). Innovation in the government-run Continuing Vocational Education and Training programme for unemployed in Catalonia (Spain): challenges and opportunities. *Intangible Capital*, 14(3), 370. <https://doi.org/10.3926/ic.1298>
- Marchiori, D. M., Rodrigues, R. G., Popadiuk, S., & Mainardes, E. W. (2022). The relationship between human capital, information technology capability, innovativeness and organizational performance: An integrated approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 177, 121526. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121526>
- Marcon Nora, G. A., Alberton, A., & Ayala, D. H. F. (2022). Stakeholder theory and actor-network theory: The stakeholder engagement in energy transitions. *Business Strategy and the Environment*, 32(1). <https://doi.org/10.1002/bse.3168>
- Matei, D. (2021). Valorificarea patromoniului natural din Regiunea de Dezvoltare Nord Est a României. 139-161. https://www.researchgate.net/publication/356324775_Valorificarea_patromoniului_natural_din_Regiunea_de_Dezvoltare_Nord_Est_a_Romaniei
- Matsushita, K. (2002). L'agenzia di viaggi e turismo. https://www.hoepli.it/editore/hoepi_file/download_pub/88-203-3035-0_Cap%201.pdf
- Matzler, K., Bauer, F. A., & Mooradian, T. A. (2015). Self-esteem and transformational leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 815–831. <https://doi.org/10.1108/jmp-01-2013-0030>
- Maxim, C., & Chasovschi, C. E. (2021). Cultural landscape changes in the built environment at World Heritage Sites: Lessons from Bukovina, Romania. *Journal of Destination*

- Marketing & Management, 20, 100583. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2021.100583>
- Mazorodze, A. H., & Buckley, S. (2020). A review of knowledge transfer tools in knowledge-intensive organisations. *SA Journal of Information Management*, 22(1), a1135, 1–6. <https://doi.org/10.4102/sajim.v22i1.1135>
- McCabe, S., & Qiao, G. (2020). A review of research into social tourism: Launching the Annals of Tourism Research Curated Collection on Social Tourism. *Annals of Tourism Research*, 85, 103103. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.103103>
- Menon, D., Gunasekar, S., Dixit, S. K., Das, P., & Mandal, S. (2021). Present and prospective research themes for tourism and hospitality education post-COVID19: A bibliometric analysis. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 100360. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2021.100360>
- Mihalič, T., Žabkar, V., & Cvelbar, L. K. (2012). A hotel sustainability business model: evidence from Slovenia. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(5), 701–719. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.632092>
- Millán, J. M., Congregado, E., Román, C., van Praag, M., & van Stel, A. (2014). The value of an educated population for an individual's entrepreneurship success. *Journal of Business Venturing*, 29(5), 612–632. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.09.003>
- Ministero del Turismo Repubblica Italiana. (2021, June 25). Professioni turistiche. <https://www.ministeroturismo.gov.it/Professioni-Turistiche/>
<https://www.ministeroturismo.gov.it/professioni-turistiche/>
- Ministerul Antreprenoriatului și Turismului. (2022). Listă manifestări expoziționale la care Ministerul Antreprenoriatului și Turismului participa în anul 2023. <https://www.facebook.com/MinisterulAntreprenoriatuluiSiTurismului>.
<https://bit.ly/3OHaqT0>
- Ministerul Economiei, Antreprenoriatului Și Turismului. (2023). ORDIN nr. 180/2023 pentru aprobarea Normelor metodologice privind condițiile și criteriile pentru selecționarea, școlarizarea, atestarea și utilizarea ghizilor de turism. *Legislatie.just.ro*. <https://turism.gov.ro/web/atestat-si-ecuson-ghid-de-turism/>
- Ministerul Educației, Culturii și Cercetării al Republicii Moldova. (2005). Suport de curs electronic S.05.L.005 Sondaje și chestionare Specialitatea: 41410 Marketing, 1–71. https://irek.ase.md/xmlui/bitstream/handle/123456789/2732/Suport%20de%20curs%20electronic_Sondaje%20C8%99i%20chestionare.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ministerul Educației. (n.d.). Învățământ profesional | Ministerul Educației. *Www.edu.ro*. Retrieved March 18, 2024, from <https://www.edu.ro/invatamant-profesional>
- Ministerul Fondurilor europene. (2021). Definiția IMM-urilor. http://old.fonduriue.ro/res/filepicker_users/cd25a597fd62/Documente_Suport/Studii/1_Studii_POR/8_Ce_este_un_imm._definitia_europeana.pdf
- Ministerul Fondurilor europene. (2021). Definiția IMM-urilor. http://old.fonduriue.ro/res/filepicker_users/cd25a597fd62/Documente_Suport/Studii/1_Studii_POR/8_Ce_este_un_imm._definitia_europeana.pdf
- Mishra, D. P. (2021). COVID-19 Disruption and Service Firms' Adaptation Strategies: Institutional Theory Perspectives. *The ICT and Evolution of Work*, 175–203. https://doi.org/10.1007/978-981-33-4134-0_8
- Mișoc, I. M. (2018). Direct research on the performance assessment methods used in romanian travel agencies in order to evaluate the travel agents' performance. proceedings of the 12th international management conference "management perspectives in the digital era" november 1st-2nd, 2018, bucharest, romania, 673-682. http://conferinta.management.ase.ro/archives/2018/pdf/4_8.pdf
- Moi, L., & Cabiddu, F. (2020). Leading digital transformation through an Agile Marketing Capability: the case of Spotahome. *Journal of Management and Governance*.

- <https://doi.org/10.1007/s10997-020-09534-w>
- Mongeon, P., & Paul-Hus, A. (2015). The journal coverage of Web of Science and Scopus: a comparative analysis. *Scientometrics*, 106(1), 213–228. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1765-5>
- Moyle, C., Moyle, B., & Burgers, H. (2020). Entrepreneurial strategies and tourism industry growth. *Tourism Management Perspectives*, 35, 100708. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100708>
- Mu, W., & Jiang, X. (2024). Absorptive capacity versus competency trap: Experiential knowledge and investment in emerging technologies. *Technovation*, 131, 1–13. Science Direct. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.102973>
- Mugiarti, M., Adawiyah, W. R., & Rahab, R. (2022). Green Hotel Visit Intention and the Role of Ecological Concern Among Young Tourists in Indonesia. *Tourism*, 70(2). <https://doi.org/10.37741/t.70.2.6>
- Mura, P. (2018). The future of gender studies in tourism. *Tourism Management Perspectives*, 25, 141–143. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.020>
- Nachar, N. (2008). The Mann-Whitney U: A Test for Assessing Whether Two Independent Samples Come from the Same Distribution. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 4(1), 13–20. <https://doi.org/10.20982/tqmp.04.1.p013>
- Ndou, V., Mele, G., & Del Vecchio, P. (2019). Entrepreneurship education in tourism: An investigation among European Universities. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 25, 100175. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2018.10.003>
- Nedelea, A.-M., Moisă, C. O., Ban, O., Isac, F.-L., Rusu, S., Pîslaru, C., Luța, M.-M., & Hegheș, V. (2020). Marketing în turism Teorie și practică. Editura Economică, București.
- Negara, C., & Popov, L. (2017a). Specificul elaborării chestionarelor în cursurile online. *Universitatea de stat „Alecă Russo”, Bălți*, 94-99. https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/94-99_3.pdf
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. The Belknap Press of Harvard University Press. http://inctped.ie.ufrj.br/spiderweb/pdf_2/Dosi_1_An_evolutionary-theory-of-economic_change..pdf
- Neșțian, A. (2007). Concepte și modele de managementul cunoștințelor aplicabile în dezvoltarea regională. *Revista de Management-Marketing* (1). 27- 44. <http://www.managementmarketing.ro/pdf/articole/46.pdf>
- Nicoară, R. (2020). Raport analitic privind participarea femeilor și bărbaților în activitatea de antreprenariat, 1–176. https://statistica.gov.md/public/files/publicatii_electronice/Antreprenariat_feminin/Antr_eprenariat_Femei_Barbatii_2020.pdf
- Nicolaescu, V. (2021). Theoretical approaches to the stakeholder concept / abordări teoretice a conceptului de stakeholder. Conferința Științifică Internațională „Strategii Și Politici de Management În Economia Contemporană”, Ediția a VI, Chișinău, 26-27 martie 2021, 1–9. https://irek.ase.md/xmlui/bitstream/handle/123456789/2128/Nicolaescu%20Victor_Conferinta_MG_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Nicu, I. C., & Stoleriu, C. C. (2019). Land use changes and dynamics over the last century around churches of Moldavia, Bukovina, Northern Romania – Challenges and future perspectives. *Habitat International*, 88, 101979. <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2019.04.006>
- Nigam, N., Mbarek, S., & Boughanmi, A. (2020). Impact of intellectual capital on the financing of startups with new business models. *Journal of Knowledge Management*, 25(1), 227–250. <https://doi.org/10.1108/jkm-11-2019-0657>

- Nilashi, M., Baabdullah, A. M., Abumalloh, R. A., Ooi, K.-B., Tan, G. W.-H., Giannakis, M., & Dwivedi, Y. K. (2023). How can big data and predictive analytics impact the performance and competitive advantage of the food waste and recycling industry? *Annals of Operations Research*. <https://doi.org/10.1007/s10479-023-05272-y>
- Nistoreanu, P., Dinu, V., & Nedelea, A. (2004). *Producția și comercializarea serviciilor turistice*. Editura Didactică și Pedagogică, R.A. București.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2021). Humanizing Strategy. *Long Range Planning*, 102070. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102070>
- Nurwulandari, A. (2021). Effect of Liquidity, Profitability, Firm Size on Firm Value with Capital Structure as Intervening Variable. *ATESTASI: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 4(2), 257–271. <https://doi.org/10.33096/atestasi.v4i2.835>
- Obradović, S., Stojanović, V., Kovačić, S., Jovanovic, T., Pantelić, M., & Vujičić, M. (2021). Assessment of residents' attitudes toward sustainable tourism development - A case study of Bačko Podunavlje Biosphere Reserve, Serbia. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 35, 100384. <https://doi.org/10.1016/j.jort.2021.100384>
- Ocak, M., Dalwai, T., Altuk-Ozturk, V. E., rioglu, E. A., Shahab, Y., & Kablan, A. (2023). Do ex-bureaucrats on boards improve efficiency in intellectual capital? Evidence from an emerging country. *Borsa Istanbul Review*, 23(5), 1111–1131. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2023.06.003>
- OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Luxemburg, <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Ogrea, C. (2017). The Directive 2014/95/EU – Is there a “New” Beginning for CSR in Romania? *Studies in Business and Economics*, 12(1), 141–147. <https://doi.org/10.1515/sbe-2017-0011>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (1998). Agenda item: 3 Tourism satellite accounts: A conceptual framework World Tourism Organization. 1-126. <https://www.oecd.org/sdd/na/2681924.pdf>
- Özaralli, N., & Rivenburgh, N. K. (2016). Entrepreneurial intention: antecedents to entrepreneurial behavior in the U.S.A. and Turkey. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s40497-016-0047-x>
- Ozdemir, S., Carlos Fernandez de Arroyabe, J., Sena, V., & Gupta, S. (2023). Stakeholder diversity and collaborative innovation: Integrating the resource-based view with stakeholder theory. *Journal of Business Research*, 164, 113955. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113955>
- Ozdemir, S., Wang, Y., Gupta, S., Sena, V., Zhang, S., & Zhang, M. (2024). Customer analytics and new product performance: The role of contingencies. *Technological Forecasting and Social Change*, 201, 123225–123225. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123225>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., & McGuinness, L. A. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *British Medical Journal*, 372(71), n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Pan, L., Fu, X., & Li, Y. (2022). SME participation in cross-border e-commerce as an entry mode to foreign markets: A driver of innovation or not? *Electronic Commerce Research*, 1–30. <https://doi.org/10.1007/s10660-022-09539-7>

- Panno, A. (2019). Performance measurement and management in small companies of the service sector; evidence from a sample of Italian hotels. *Measuring Business Excellence*, 24(2), 133–160. <https://doi.org/10.1108/mbe-01-2018-0004>
- Parlamentul României. (2004). LEGE nr. 506 din 17 noiembrie 2004 privind prelucrarea datelor cu caracter personal și protecția vieții private în sectorul comunicațiilor electronice. LEGE 506 17/11/2004 - Portal Legislativ. legislatie.just.ro; Monitorul Oficial 1101, 25 noiembrie 2004. <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/56973>
- Pascucci, T., Hernández-Sánchez, B. R., & Sánchez-García, J. C. (2021). Cooperation and Environmental Responsibility as Positive Factors for Entrepreneurial Resilience. *Sustainability*, 14(1), 424. <https://doi.org/10.3390/su14010424>
- Patterson, I., & Pegg, S. (2009). Marketing the Leisure Experience to Baby Boomers and Older Tourists. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(2-3), 254–272. <https://doi.org/10.1080/19368620802594136>
- Pattinson, S., & Cunningham, J. A. (2022). Entrepreneurship in times of crisis. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 23(2), 146575032210972. <https://doi.org/10.1177/14657503221097229>
- Pavitt, K. (1984). Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory. *Research Policy*, 13(6), 343–373. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(84\)90018-0](https://doi.org/10.1016/0048-7333(84)90018-0)
- Pencarelli, T. (2019). Il turismo in Italia: il ruolo delle reti d'impresa per il rilancio del settore. Università degli studi di Urbino Carlo Bo, 1-11. <https://ora.uniurb.it/bitstream/11576/2674461/1/turismo%20in%20Italiapencarelli.pdf>
- Peters, M., & Kallmuenzer, A. (2015). Entrepreneurial orientation in family firms: the case of the hospitality industry. *Current Issues in Tourism*, 21(1), 21–40. <https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1053849>
- Peters, M., & Schuckert, M. (2014). Tourism Entrepreneurs' Perception of Quality of Life: An Explorative Study. *Tourism Analysis*, 19(6), 731–740. <https://doi.org/10.3727/108354214x14146846679484>
- Petrescu, C., Lambru, M., Stănilă, G., Neagu, A., Ciobanu, C., Balogh, M., Sîrbu, S., Constantinescu, L., & Neagoe Ștefania, Ș. (2021). Achiziții cu impact social și de mediu. Raport de politică publică. Asociația Centrul pentru Legislație Nonprofit. <https://www.clnr.ro/wp-content/uploads/2022/02/Raport-de-politica-publica-CLNR.pdf>
- Phi, G. T., & Clausen, H. B. (2020). Fostering innovation competencies in tourism higher education via design-based and value-based learning. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 100298. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2020.100298>
- Pillai N, V., & Mohan, R. (2015). Non-Parametric Tests. 1-72. https://www.researchgate.net/publication/343150896_Non-Parametric_Tests
- Ponsignon, F., & Derbaix, M. (2020). The impact of interactive technologies on the social experience: An empirical study in a cultural tourism context. *Tourism Management Perspectives*, 35, 100723. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100723>
- Popa, M. (2020). „Infidelitățile” coeficientului de fidelitate Cronbach alfa. *Psihologia Resurselor Umane*, 9(1), 85–99. <https://doi.org/10.24837/pru.v9i1.395>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage. Creating and sustaining a superior performance.* First Free Press Edition, 1-580. <http://resource.1st.ir/PortalImageDb/ScientificContent/182225f9-188a-4f24-ad2a-05b1d8944668/Competitive%20Advantage.pdf>
- Pranckutė, R. (2021). Web of Science (WoS) and Scopus: The Titans of Bibliographic Information in Today's Academic World. *Publications*, 9(1), 12. <https://doi.org/10.3390/publications9010012>
- Preko, A., & Anyigba, H. (2022). The tourism and hospitality career progression pathway. *International Hospitality Review*. <https://doi.org/10.1108/ihr-02-2022-0005>

- Pung, J., & Del Chiappa, G. (2020). An exploratory and qualitative study on the meaning of transformative tourism and its facilitators and inhibitors. *European Journal of Tourism Research*, 24, 2404–2404. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v24i.406>
- Quansah, E., & Hartz, D. E. (2021). Strategic adaptation: leadership lessons for small business survival and success. *American Journal of Business*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/ajb-07-2020-0096>
- Racoceanu, N., Matei, A., Sănduleasa, A. B., & Ghența, M. (n.d.). Pretestarea chestionarului. *Institutul Național de Cercetare Științifică în Domeniul Muncii și Protecției Sociale*, 1-27.
- Ramazanov, M., Deyá Tortella, B., Kakabayev, A., & Bulai, M. (2018). Ecotourism as a tool for local sustainable development: The case of Burren, Ireland. *Lucrările Seminarului Geografic "Dimitrie Cantemir,"* 46(2), 109–118. <https://doi.org/10.15551/lsgdc.v46i2.08>
- Ratten, V., & Jones, P. (2021). Covid-19 and entrepreneurship education: Implications for advancing research and practice. *The International Journal of Management Education*, 19(1), 100432, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100432>
- Regione Marche. (n.d.). Professioni turistiche. www.regione.marche.it. Retrieved July 23, 2024, from <https://www.regione.marche.it/Entra-in-Regione/Marche-Turismo/Professioni-turistiche-Agenzie-di-viaggio-e-operatori-incoming/Professioni-turistiche#Tecnico-di-comunicazione-marketing-turistico>
- Reijonen, H., & Komppula, R. (2007). Perception of success and its effect on small firm performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(4), 689–701. <https://doi.org/10.1108/14626000710832776>
- Ribeiro, M. A., Adam, I., Kimbu, A. N., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., Figueroa-Domecq, C., & Jong, A. de. (2021). Women entrepreneurship orientation, networks and firm performance in the tourism industry in resource-scarce contexts. *Tourism Management*, 86, 104343. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104343>
- Righini, E. (2012). Behavioural law and economics: problemi di policy, assetti normativi e di vigilanza. *Behavioural law and economics*. FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy, 1-164.
- Risposte Turismo, EBIT Nazionale, & EBIT Veneto. (2014). Il Lavoro nel turismo: ruolo e peso in Italia e in Veneto. Il ruolo del turismo in Italia ed in Veneto attraverso il filtro di lettura del lavoro e dei lavoratori. https://ebitveneto.it/wp-content/uploads/2022/08/ebit_veneto_ricerca_risposteturismo_2014.pdf
- Roman, T., & Maxim, A. (2015). National culture and higher education as pre-determining factors of student entrepreneurship. *Studies in Higher Education*, 42(6), 993–1014. <https://doi.org/10.1080/03075079.2015.1074671>
- Rosado-Cubero, A., Freire-Rubio, T., & Hernández, A. (2022). Entrepreneurship: What matters most. *Journal of Business Research*, 144, 250–263. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.087>
- Rosalina, P. D., Dupre, K., & Wang, Y. (2021). Rural tourism: A systematic literature review on definitions and challenges. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 134–149. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.03.001>
- Rosenberg, N. (1990). Why do firms do basic research (with their own money)? *Research Policy*, 19(2), 165–174. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(90\)90046-9](https://doi.org/10.1016/0048-7333(90)90046-9)
- Roth, W.-M., & Jornet, A. (2013). Toward a Theory of Experience. *Science Education*, 98(1), 106–126. <https://doi.org/10.1002/sce.21085>
- Ruiz Fuentes, L., & Vargas Chanes, D. (2018). The Mexican Tourism Business: lessons from domestic demand for business managers. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 34(3), 507–518. <https://doi.org/10.19030/jabr.v34i3.10173>
- Runcan, R. (2023). Metodologia cercetării în științele sociale: cercetarea calitativă. Suport de curs universitar. *Presa Universitară Clujeană*, 1-183.

- https://www.researchgate.net/publication/370073653_metodologia_cercetarii_in_stiintele_sociale_cercetarea_calitativa_Suport_de_curs_universitar
- Rusu, S., Milin, A., & Isac, F. L. (2017). Entrepreneurship in Tourism - Reasons, Necessary Resources and Impediments. *Ecoforum*, 6. https://www.researchgate.net/publication/319483245_Entrepreneurship_in_Tourism_-_Reasons_Necessary_Resources_and_Impediments
- Saffu, K., Obeng Apori, S., Elijah-Mensah, A., & Ahumatah, J. (2008). The contribution of human capital and resource-based view to small- and medium-sized tourism venture performance in Ghana. *International Journal of Emerging Markets*, 3(3), 268–284. <https://doi.org/10.1108/17468800810883684>
- Salas Velasco, M. (2014). Do higher education institutions make a difference in competence development? A model of competence production at university. *Higher Education*, 68(4), 503–523. <https://doi.org/10.1007/s10734-014-9725-1>
- Sălăvăstru, D. (2004). *Psihologia educației*. Ed. Polirom, Iași, România.
- Salvato, C. (2004). Micro-foundations of organizational adaptation a field study in the evolution of product development capabilities in a design firm micro-foundations of organizational adaptation. JIBS Dissertation Series No. 033, Jonkoping International Business School. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:4096/FULLTEXT01.pdf>
- Samad, S. (2022). Unravelling Factors Influencing Firm Performance: Evidence from the SMEs in Tourism Industry. *International Journal of Financial Studies*, 10(3), 77. <https://doi.org/10.3390/ijfs10030077>
- Samson, K., & Bhanugopan, R. (2022). Strategic human capital analytics and organisation performance: The mediating effects of managerial decision-making. *Journal of Business Research*, 144, 637–649. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.044>
- Sánchez, A., Lago, A., Ferràs, X., & Ribera, J. (2011). Innovation Management Practices, Strategic Adaptation, and Business Results: Evidence from the Electronics Industry. *Journal of Technology Management & Innovation*, 6(2), 14–39. <https://doi.org/10.4067/s0718-27242011000200002>
- Sánchez-Medina, A. J., Arteaga-Ortiz, J., Naumchik, R. M., & Pellejero, M. (2020). The intention to quit entrepreneurship in tourism SMEs: The effect of work addiction. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102400. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102400>
- Sanna-Mari Renfors. (2024). Supporting green transition in the Finnish tourism sector by identifying green skills. *European Journal of Tourism Research*, 36, 3612–3612. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v36i.3223>
- Santos, E., Correia, A., Veloso, C., & Silva, G. (2019). An Economic and Financial Analysis of Tourism Firms Operating in Outdoor Tourism. In 43rd International Scientific Conference on Economic and Social Development - "Rethinking Management in the Digital Era: Challenges from Industry 4.0 to Retail Management" At: Aveiro, 15-16 July 2019. https://www.researchgate.net/publication/334537940_An_Economic_and_Financial_Analysis_of_Tourism_Firms_Operating_in_Outdoor_Tourism
- Sarta, A., Durand, R., & Vergne, J.-P. (2020). Organizational Adaptation. *Journal of Management*, 47(1), 014920632092908. <https://doi.org/10.1177/0149206320929088>
- Săvescu, A., Bercu, V., Mazilu-Babel, M., Coman, A., & Matei, A. (2021). Regulamentul general privind protecția datelor (GDPR) – v. 1.0. <https://www.dataprotectionromania.ro/>
- Scarlett, H. G. (2021). Tourism Recovery and the Economic Impact: A Panel Assessment. *Research in Globalization*, 3, 100044, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2021.100044>
- Schumpeter, J. A. (1972). *Storia dell'analisi economica con titolo originale Hystory of Economic Analysis 1954*. Titlu original Hystory of Economic Analysis 1954. Ediție

- limitată curată de Claudio Napoleoni, Boringhieri, Torino, Italia.
- Secretariatul General al Guvernului (2018). Strategia națională a României pentru dezvoltarea turismului 2019-2030, Volumul 1, Raport privind Evaluarea rapidă a sectorului turistic, <http://sgg.gov.ro/1/wp-content/uploads/2020/09/Strategia-de-Dezvoltare-Turistic%C4%83-a-Rom%C3%A2niei-volumul-1-Raport-privind-Evaluarea-rapid%C4%83-a-sectorului-turistic.pdf>
- Seraphin, H., Yallop, A. C., Smith, S. M., & Modica, G. (2021). The implementation of the Principles for Responsible Management Education within tourism higher education institutions: A comparative analysis of European Union countries. *The International Journal of Management Education*, 19(3), 100518. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100518>
- Shackleford, P. (1979). Planning for tourism. *Futures*, 11(1), 32–43. [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(79\)90067-3](https://doi.org/10.1016/0016-3287(79)90067-3)
- Sharifi-Tehrani, M., Seyfi, S., & Zaman, M. (2021). At the intersection of tourism social entrepreneurship and empathy: Development and validation of an empathy scale. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.041>
- Simonet, G. (2010). The concept of adaptation: interdisciplinary scope and involvement in climate change. S.A.P.I.EN.S. Surveys and Perspectives Integrating Environment and Society, 3.1. <http://journals.openedition.org/sapiens/997>
- Singh, V. K., Singh, P., Karmakar, M., Leta, J., & Mayr, P. (2021). The journal coverage of Web of Science, Scopus and Dimensions: A comparative analysis. *Scientometrics*, 126(6), 5113–5142. <https://doi.org/10.1007/s11192-021-03948-5>
- Sinha, D., & Sinha, S. (2020). Managing in a VUCA World: Possibilities and Pitfalls. *Journal of Technology Management for Growing Economies*, 11(1), 17–21. <https://doi.org/10.15415/jtmge.2020.111003>
- Sîrbu, I. (2017). Managementul și modelarea datelor experimentale, 1–163. <https://didactic.ecologia-la-sibiu.ro/wp-content/uploads/2017/04/18.-suport-management-si-modelare-ba1-2017.pdf>
- Śledzik, K. (2013). Schumpeter's View on Innovation and Entrepreneurship. *SSRN Electronic Journal*, 89–95. Researchgate. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2257783>
- Smith, A. (1973). Indagine sulla natura e le cause della ricchezza delle nazioni. Titlu Original an Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, Traduzione Dall'iglese Di Fanco Bartoli, Cristiano Camporesi, Sergio Caruso; ISEDI.
- Smith, A. M. (1999). Some Problems When Adopting Churchill's Paradigm for the Development of Service Quality Measurement Scales. *Journal of Business Research*, 46(2), 109–120. [https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(98\)00015-0](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(98)00015-0)
- Soare, E. (2008). Educația antreprenorială. Ultima provocare a scolii. ResearchGate; 1-103.
- Srivastava, M., Franklin, A., & Martinette, L. (2013). Building a Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(2), 7–8. <https://doi.org/10.4067/s0718-27242013000200004>
- SumUp. (2022). Imprenditore - Chi è l'imprenditore? | SumUp Fatture. SumUp - Il Miglior Modo per Accettare Pagamenti. <https://sumup.it/fatture/dizionario/imprenditore/>
- Suprayitno, D. (2024). The influence of leadership on employee performance. *Journal of Law, Social Science and Humanities*, 1(2), 87–91. <https://myjournal.or.id/index.php/JLSSH/article/view/131/138>
- Tadić, I., Marasović, B., & Jerković, I. (2021a). Fuzzy multicriteria model to support decision making during the selection process of teaching and research staff in higher education. *Systems Research and Behavioral Science*. <https://doi.org/10.1002/sres.2823>
- Tajpour, M., Hosseini, E., Ratten, V., Bahman-Zangi, B., & Soleymanian, S. M. (2023). The Role of Entrepreneurial Thinking Mediated by Social Media on the Sustainability of

- Small and Medium-Sized Enterprises in Iran. *Sustainability*, 15(5), 4518. <https://doi.org/10.3390/su15054518>
- Țap, E. (2020). Evaluarea profesională: Suport de curs. Upsc.md. <https://doi.org/978-9975-3408-4-7>
- Tatarusanu, M., Niță, V., Corneliu, I., Butnaru, G.-I., & Ciortescu, E. (2019). Pilgrims' Motivation for Travelling to the Iasi Feast. *Czech Journal of Tourism*, 8(2), 157–175. <https://doi.org/10.2478/cjot-2019-0010>
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making Sense of Cronbach's Alpha. *International Journal of Medical Education*, 2(2), 53–55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
- The New York Times. (2020, January 8). 52 Places to Go in 2020. The New York Times. <https://www.nytimes.com/interactive/2020/travel/places-to-visit.html>
- Thornton, M. (2019). Why Did Cantillon Change the Meaning of Entrepreneurship? *MISES: Interdisciplinary Journal of Philosophy, Law and Economics*, 7(3). <https://doi.org/10.30800/mises.2019.v7.1241>
- Tleuberdinova, A., Shayekina, Z., Salauatova, D., & Pratt, S. (2021). Macro-economic Factors Influencing Tourism Entrepreneurship: The Case of Kazakhstan. *The Journal of Entrepreneurship*, 30(1), 179–209. <https://doi.org/10.1177/0971355720981431>
- Tokar, A., Beurskens, M., Keuneke, S., Mahrt, M., Peters, I., Puschmann, C., & Van Treeck. (2012). The H-Index: What Is It, How Do We Determine It, and How Can We Keep Up with It?, 237–247. Düsseldorf University Press. <https://core.ac.uk/download/pdf/229590909.pdf>
- Tomasi, S., Ferrara, C., Gigliola Paviotti, Chiara Aleffi, Cavicchi, A., & Bertella, G. (2022). Exploring the Role of the University in the Creation of Knowledge Networks in the Aso Valley, a Rural Area in Marche Region (Italy). *Routledge EBooks*, 58–74. <https://doi.org/10.4324/9781003150299-5>
- Tomasi, S., Paviotti, G., & Cavicchi, A. (2020). Educational Tourism and Local Development: The Role of Universities. *Sustainability*, 12(17), 6766. <https://doi.org/10.3390/su12176766>
- Tsaur, S.-H., & Teng, H.-Y. (2017). Exploring tour guiding styles: The perspective of tour leader roles. *Tourism Management*, 59, 438–448. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.09.005>
- Tuppura, A., Saarenketo, S., Puumalainen, K., Jantunen, A., & Kyläheiko, K. (2008). Linking knowledge, entry timing and internationalization strategy. *International Business Review*, 17(4), 473–487. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.02.003>
- Turcu, D., & Weisz, J. (2008). *Economia turismului*, 1–121. Editura Eurostampa. https://file.ucdc.ro/cursuri/T_2_n21_Economia_turismului.pdf.pdf
- Turner, R. H. (1978). The Role and the Person. *American Journal of Sociology* 84(1), 1-23. <https://users.ssc.wisc.edu/~jpiliavi/965/turnerroleperson.pdf>
- Tuten, T. T., & Solomon, M. R. (2020). *Social Media Marketing*. 3rd Edition, Pearson, Italia.
- Tvaronavičienė, M. (2018). Preconditions of sustainable entrepreneurship: estimating of brexit scenarios impact on macroeconomic environment. *Polish Journal of Management Studies*, 17(2), 222–234. <https://doi.org/10.17512/pjms.2018.17.2.19>
- U. S. Army Heritage, & Education Center. (2021). Who first originated the term VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)? - USAHEC Ask Us a Question. <https://usawc.libanswers.com/faq/84869#>
- Ulceluse, M. (2020). Self-employment as a stepping stone to better labor market matching: a comparison between immigrants and natives. *Journal of Demographic Economics*, 86(4), 479–501. <https://doi.org/10.1017/dem.2020.1>
- Ulceluse, M., & Kahanec, M. (2018). Self-employment as a vehicle for labour market integration of immigrants and natives. *International Journal of Manpower*, 39(8), 1064–

1079. <https://doi.org/10.1108/ijm-10-2018-0332>
- Ulman, S.-R., Mihai, C., Cautisanu, C., Brumă, I.-S., Coca, O., & Stefan, G. (2021). Environmental Performance in EU Countries from the Perspective of Its Relation to Human and Economic Wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(23), 12733. <https://doi.org/10.3390/ijerph182312733>
- UNESCO, (2015). Education 2030: Incheon Declaration and Framework for Action Towards inclusive and equitable quality education and lifelong learning for all, ED-2016/WS/28, 1-86. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656>
- United Nations DPI. (2015). Trasformare il nostro mondo: Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile Dipartimento per la Pubblica Informazione Nazioni Unite, 1–31. <https://unric.org/it/wp-content/uploads/sites/3/2019/11/SDG-presentazione.pdf>
- United Nations. (2015). United Nations Official Document. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, 1-35. https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E
- Uniunea Europeană (2015). Cinci ani de Erasmus pentru tinerii antreprenori, ISBN 978-92-79-44493-7, doi:10.2769/345064, 1-20.
- Universitatea “Petre Andrei” din Iași Facultatea de Psihologie, Științele Educației și Asistență Socială. (2022). Universitatea “Petre Andrei” din Iași Cercetare Științifică, 1–69. <https://www.upa.ro/wp-content/uploads/2022/06/Cercetare-stintifica-suport-curs.pdf>
- Uslay, C., Morgan, R. E., & Sheth, J. N. (2008). Peter Drucker on marketing: an exploration of five tenets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(1), 47–60. <https://doi.org/10.1007/s11747-008-0099-8>
- Uzefovsky, F., & Baron-Cohen, S. (2019). Role taking. In Bornstein M.H. (ed.) *The SAGE Encyclopedia of Lifespan Human Development*. SAGE Publications, Inc, 1-10, DOI:10.13140/RG.2.2.29730.27844. https://www.researchgate.net/publication/332781987_Role_taking
- Vaduva, S., Echevarria-Cruz, S., & Takacs, J. (2020). The economic and social impact of a university education upon the development of the Romanian tourism industry. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 27, 100270. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2020.100270>
- Valeriu, I.-F., & Ristea, A.-L. (2009). Metode si strategii de cercetare in stiintele socioumane. *Marketing-Management. Studii, cercetari, consulting*, 1-2, 59-75.
- Valzelli, L. (2018). L’analisi della web reputation di una destinazione turistica: il caso di Brescia. Tesi di Laurea Corso di Laurea Magistrale in Sviluppo interculturale dei sistemi turistici, Università Ca Foscari, Venezia. 1-110. <http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/13786/866013-1221427.pdf?sequence=2>
- Vandenbroucke, E., Knockaert, M., & Ucbasaran, D. (2014). Outside Board Human Capital and Early Stage High-Tech Firm Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(4), 759–779. <https://doi.org/10.1111/etap.12141>
- Vătămanescu, E.-M., Nistoreanu, B., & Andreea, M. (2017). Competition and consumer behavior in the context of the digital economy. *Amfiteatru Economic*, 19, 354-366. www.researchgate.net/publication/316582658_Competition_and_Consumer_Behavior_in_the_Context_of_the_Digital_Economy
- Vaut, S., Dahm, J., Gombert, T., & Krell, C. (2012). Manual de democrație socială 2 (3rd ed.). Friedrich-Ebert-Stiftung. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/bukarest/12411.pdf>
- Vercellis, C. (2006). *Business Intelligence. Modelli matematici e sistemi per le decisioni*. McGraw-Hill, Italia.
- Verry, Sule, E., & Febrian, E. (2016). International Journal of Economics, Commerce and Management the influence of company resources and competitive strategy on banking performance a survey on banking industry in indonesia. <https://ijecm.co.uk/wp->

- content/uploads/2016/06/469.pdf
- Vodă, A. I., Butnaru, G. I., & Butnaru, R. C. (2020). Enablers of Entrepreneurial Activity across the European Union—An Analysis Using GEM Individual Data. *Sustainability*, 12(3), 1022. <https://doi.org/10.3390/su12031022>
- Vrontis, D., Chaudhuri, R., & Chatterjee, S. (2023). Role of ChatGPT and Skilled Workers for Business Sustainability: Leadership Motivation as the Moderator. *Sustainability*, 15(16), 12196–12196. <https://doi.org/10.3390/su151612196>
- Wach, K. (2014). Europeanisation of Entrepreneurship Education in Europe – Looking Back and Looking Forward. *Horizons of Education*, 13, 11-31.
- Wadongo, B., Odhuno, E., Kambona, O., & Othuon, L. (2010). Key performance indicators in the Kenyan hospitality industry: a managerial perspective. *Benchmarking: An International Journal*, 17(6), 858–875. <https://doi.org/10.1108/14635771011089764>
- Wilson, A. (2018). Adapting English for the specific purpose of tourism: A study of communication strategies in face-to-face encounters in a French tourist office. *ASp*, 73, 53–73. <https://doi.org/10.4000/asp.5118>
- Winter, S. G. (1998). Knowledge and Competence as Strategic Assets. In Klein, D. A. (1998). *The Strategic Management of Intellectual Capital*. In Google Books. Routledge., 165–187. https://books.google.it/books?hl=ro&lr=&id=eTBdDsOc9FsC&oi=fnd&pg=PA165&ots=9CV6JYsgvI&sig=nPhPKSMbFY6qfxJf-z67tPLCEUk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Wood, M. S. (2011). A process model of academic entrepreneurship. *Business Horizons*, 54(2), 153–161. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.11.004>
- WordPress.com. (2019, December 10). Competenze... non solo conoscenze teoriche ne solo abilità pratiche: quindi? Percorsi Partecipati - Sviluppate Imprese Human to Human H2H. <https://percorsipartecipati.wordpress.com/competenze-non-solo-conoscenze-teoriche-ne-solo-abilita-pratiche-quindi/>
- Wu, M.-Y., Wu, X., Li, Q.-C., & Tong, Y. (2022). Community citizenship behavior in rural tourism destinations: Scale development and validation. *Tourism Management*, 89, 104457. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104457>
- Yachin, J. M., & Ioannides, D. (2020). “Making do” in rural tourism: the resourcing behaviour of tourism micro-firms. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(7), 1003–1021. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1715993>
- Yessimova, D., Faurat, A., Belyy, A., Yessim, A., Novikova, A., Olshanskaya, M., Safarov, R., Bilalov, B., & Bumbak, S.-V. (2024). Assessment of the readiness of the tourism industry in the pavlodar region for the implementation of sustainable tourism. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 54(2 supplement), 967–976. <https://doi.org/10.30892/gtg.542spl20-1271>
- YouGov. (2021). International travel & tourism report 2021. <https://www.aptservizi.com/wp-content/uploads/2021/07/YouGov-Global-Travel-Report-2021.pdf>
- Zaiț, D., & Spalanzani, A. (2006). *Cercetarea În Economie și Management. Repere Epistemologice și Metodologice*. Ed. Economică, București.
- Zaitseva, O. I., & Betina, V. O. (2017). Scientific and methodological approaches to the incorporation adaptation potential in enterprise management system strategic. *Scientific Bulletin of Polissia*, 1(9), 158-16.
- Zakhem, A., & Palmer, D. E. (2017a). Normative Stakeholder Theory. *Stakeholder Management*, 1, 49–73. <https://doi.org/10.1108/s2514-175920170000003>
- Zanca, L. (2021). *Welcome to the Jungle*. Ed. Gribaudo, Milano.
- Zhou, Y., Mistry, T. G., Kim, W. G., & Cobanoglu, C. (2021). Workplace mistreatment in the hospitality and tourism industry: A systematic literature review and future research

- suggestions. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 309–320.
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.09.024>
- Zopiatis, A., Papadopoulou, C., & Theofanous, Y. (2021). A systematic review of literature on hospitality internships. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 28, 100309. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2021.100309>
- Zorrilla Calvo, P., Rincón Díez, V., & Sáiz Santos, M. (2020). Ikasekin: design of an holistic learning model for the development of entrepreneurial competence. *Journal of Management and Business Education*, 3(1), 16–28.
<https://doi.org/10.35564/jmbe.2020.0003>

Site-uri resursă:

Site oficial e-nformation: <https://www.e-nformation.ro/>
Site oficial Google Academic <https://scholar.google.com/scholar/>
Site oficial NVivo: <https://help-nv.qsrinternational.com/>
Site oficial ResearchGate: <https://www.researchgate.net/>
Site oficial SPSS: <https://www.ibm.com/products/spss-statistics>
Site oficial VOSviewer: <https://www.vosviewer.com/>



Universitatea
Ștefan cel Mare
Suceava

Universitatea Ștefan cel Mare din Suceava

720229, Suceava, România
str. Universității nr.13
tel: 0230 216 147
0230 522 978
fax: 0230 520 080