

PROMOVAREA DESTINAȚIILOR TURISTICE URBANE PRIN IMPLEMENTAREA MANAGEMENTULUI TOTAL AL CALITĂȚII

Ruxandra Irina POPESCU

Ruxandra Irina POPESCU

Lector univ. dr., Catedra de Administrație și Management Public
Facultatea de Management, Academia de Studii Economice
București

Telefon: 0040-21-3354653

Email: ruxandra.irina@gmail.com

Abstract

The development and modernization of cities, and the variety of offers, have led in time to a specific form of tourism – urban tourism. The growing mobility helped the development of this type of tourism in Europe. The range of activities and entertainment places, that people are looking for is extending. Diversification is due to the decisional factors that understood the necessity of promoting tourism, as a key issue for economic development that can lead to prosperity and producing new jobs.

Tourism is seen as a key factor of the urban development policy that combines a competitive offer that can meet the visitors' expectations, with a positive contribution to the development of cities and residents.

Taking into consideration the necessity of promoting the urban tourism destinations, the need to establish a quality mode is ever growing.



*Revista Transilvană
de Științe Administrative
1 (21)/2008, pp. 105-124*

1. Noțiuni teoretice privind turismul urban

Turismul a fost privit multă vreme ca un agent al dezvoltării economice ce nu a reușit să ofere în permanență serviciile așteptate de clienții săi și care a produs de nenumărate ori impacturi nedorite. Cu cât se fac mai multe studii asupra turismului cu atât se constată cât de complex este acest fenomen și ce implicații sociale, culturale, politice, de mediu și economice poate prezenta. De aceea turismul trebuie privit ca un sistem ce cuprinde atât factorii ofertei, cât și factorii cererii.

În cadrul acestui sistem factorii cererii sunt:

- piețele turistice internaționale;
- piețele turistice locale;
- atracțiile, facilitățile și serviciile turistice oferite de rezidenți (Organizația Mondială a Turismului, 1994).

Factorii ofertei din cadrul sistemului turistic sunt:

- atracțiile (naturale, culturale etc) și activitățile turistice;
- locurile de cazare;
- alte facilități și servicii turistice;
- transportul;
- infrastructura;
- elementele instituționale (Organizația Mondială a Turismului, 1994).

Există mai multe opinii cu privire la turism:

1. Turismul este una din cele mai extinse industrii, situându-se pe locul 2 sau pe locul 3 în întreaga lume conform Organizației Mondiale a Turismului.
2. Turismul are legături (pe verticală și orizontală) atât cu organizații de mici dimensiuni, cât și cu organizații multinaționale.
3. Deși aparține domeniului privat, implicarea guvernului este relativ mare. Aceasta furnizează informații cu privire la infrastructură, cercetare și dezvoltare.
4. Deși este caracterizată prin dinamism, industria turismului a reușit să rămână stabilă de-a lungul mai multor ani. În ultimul timp, s-au dezvoltat mai multe tipuri de turism care au fost promovate, însă turiștii sunt încă atrași de activitățile și destinațiile tradiționale.
5. Cu toate că impactul pe care îl poate avea turismul este bine cunoscut, totuși efectele pe care le poate produce sunt ignorate. Este mult mai ușor să promovezi turismul decât să îl controlezi. Impactul acestuia poate fi mult mai complex decât a fost anticipat. El poate avea în vedere atât crearea a noi locuri de muncă, cât și creșterea viabilității zonelor marginale.

În cartea sa „Economia vizitatorilor și dezvoltarea marilor orașe”, Christopher Law analizează relația dintre turism și zonele urbane. El face o diferență între elementele primare, secundare și adiționale ale turismului urban. Elementele primare reprezintă principalele motive care îi atrag pe turiști să viziteze orașele. Elementele secundare - precum facilități de cazare sau cumpărăturile - împreună cu cele secundare - respectiv transportul și informațiile turistice - sunt, de asemenea, foarte importante pentru succesul turismului urban, însă nu reprezintă principalele atracții pentru vizitatori.

Elementele cheie care sporesc curiozitatea turiștilor de a vizita orașele sunt:

Zonele istorice. Zonele istorice sunt în general foarte primitive reprezentând un amestec de atracții și facilități ce sunt accesibile tuturor. Dincolo de aspectele educaționale, regiunile istorice oferă vizitatorului experiențe memorabile. Orașele înzestrate cu astfel de moșteniri reprezintă un punct de atracție care a condus la dezvoltarea turismului urban.

Apele. Apele urbane au atras întotdeauna vizitatori. În ultimul timp orașele și investitorii privați acordă o importanță deosebită apelor urbane deoarece ele oferă numeroase oportunități pentru turism, economie și dezvoltare locală.

Centrele de afaceri și expozițiile. Sunt privite ca cele mai importante atracții ale turismului urban. În unele orașe, aproximativ 40% dintre vizitatori vin datorită turismului de afaceri. Centrele de afaceri și expozițiile sunt percepute ca fiind sectoare în creștere deoarece vizitatorii cheltuiesc sume importante și pentru că sunt deschise tot timpul anului. Creșterea numărului de angajări, publicitatea, îmbunătățirea imaginii, dezvoltarea urbană sunt efectele care justifică investiția financiară în aceste centre. În afara acestor avantaje trebuie amintit și faptul că aceste conferințe de afaceri nu pot fi separate de restul industriei turismului, datorită faptului că marea parte a participanților caută atracțiile urbane într-un mediu atractiv.

Festivalurile și evenimentele organizate: au devenit din ce în ce mai numeroase contribuind astfel la dezvoltarea turismului urban. Ele au cunoscut de-a lungul timpului o creștere pornind de la expozițiile de la nivel mondial sau jocurile olimpice până la evenimente artistice anuale. Spectacolele de acest gen sunt importante, însă impactul lor asupra industriei turismului urban depinde în mare parte de prezența vizitatorilor din afara orașelor respective.

Regiunile turistice speciale: sunt o combinație de atracții turistice precum: atracții culturale, de divertisment, sportive sau alte facilități reunite într-o singură locație. Aceste regiuni nu sunt privite doar ca strategii de atragere a turiștilor sau de dezvoltare a unor condiții mai bune pentru rezidenți, ele sunt folosite pentru a facilita reînnoirea orașelor. Regiunile turistice speciale oferă posibilitatea vizitatorilor de a trece ușor de la o atracție la alta și datorită unei game diversificate de atracții, vizitatorii sunt tentați să viziteze aceste orașe. În multe locuri ale lumii aceste zone speciale au reprezentat punctul de început al dezvoltării respectivelor orașe. Spre exemplu, în Baltimore, Inner Harbor oferă atracții precum: un acvariu, un muzeu științific, o priveliște a celei mai înalte platforme a World Trade Center. Conform Convenției Zonale din Baltimore și Asociației Vizitatorilor numărul total al vizitatorilor din afara orașului a fost în jur de 12 milioane. Oaspeții au cheltuit aproximativ 2.9 milionane de dolari.

Angajații din domeniul turismului și rezidenții - avocați ai orașului. Amabilitatea este probabil una din cele mai importante trăsături socio-culturale ale turismului văzut ca produs. Profesionalismul și calitatea serviciilor oferite vizitatorilor încep cu amabilitatea. Amabilitatea și ospitalitatea oamenilor sunt factori cheie care stau la baza deciziilor de a vizita un anumit loc.

Datorită acestor trăsături turiștii își amintesc cu plăcere de locurile vizitate și doresc să revină. Responsabilitatea de a fi amabil nu se limitează doar la angajații din domeniul turismului. Fiecare persoană care lucrează sau locuiește la oraș și care

intră în contact cu turiștii ar trebui să înțeleagă că aceștia sunt cei care cheltuiesc bani în restaurante, hoteluri, muzee și alte locuri de divertisment. Dacă turismul urban dorește să se dezvolte și să prospere, atunci fiecare persoană, începând de la șoferul de taxi și până la proprietarul unui magazin sau simplul rezident trebuie să acționeze ca un agent de turism, oferind oaspeților experiențe de neuitat.

Comerțul și facilitățile de catering. Cu toate că restaurantele și mersul la cumpărături sunt privite ca reprezentând elemente secundare ale turismului, ele dețin o parte importantă în economia turismului, deoarece vizitatorii cheltuiesc sume importante de bani pe cumpărături și mâncăruri. Mersul la cumpărături a devenit pentru vizitatori o activitate plăcută, aceștia plimbându-se prin magazine chiar și fără un scop anume. Pentru alții însă, mersul la cumpărături reprezintă un adevărat sport. Vizitatorii merg dintr-un magazin în altul descoperind ce anume se vinde și compară prețurile produselor cu cele de acasă.

Deși elementele turismului urban au fost prezentate în mod separat, este important să existe o intercorelare a acestora:

Elementele primare:

a. Locuri pentru desfășurarea activităților:

- Facilități culturale: muzee și galerii de artă; teatre și cinematografe; centre de afaceri; alte atracții;
- Facilități sportive: acoperite sau în aer liber;
- Facilități pentru divertisment: cazinouri și loterii, evenimente organizate, festivaluri.

b. Locuri pentru petrecerea timpului liber: bulevarde istorice; clădiri; statui și monumente vechi; parcuri și zone verzi; ape.

Elemente secundare: facilități de cazare; facilități de catering; cumpărături; piețe.

Elemente adiționale: accesibilitate; transport și parcări; informații turistice (hărți, indicatoare, ghizi).

Aceste elemente au fost dezvoltate în orașe pentru o multitudine de motive: atragerea vizitatorilor, stimularea economiei urbane, formarea unei imagini pozitive.

2. Noțiuni teoretice privind Managementul Total al Calității

2.1. Perspective de definire a Managementului Total al Calității

Managementul calității poate fi privit ca un concept al îmbunătățirii permanente. El este implementat într-un cadru de referință, utilizează instrumente, metode și implică repetiția și evaluarea.

Standardul ISO 8402 definește managementul calității astfel „totalitatea activităților de punere în funcțiune a managementului general, care determină calitatea politicilor, a obiectivelor și a responsabilităților pe care le implementează prin: planificarea, asigurarea și îmbunătățirea calității în cadrul sistemului de calitate” (ISO, International Standard ISO 8402, second edition, ISO, Geneva, 1994-04-01).

Această definiție se aplică tuturor sectoarelor. Câteva organizații internaționale (World Tourism Organisation, International Standardisation Organisation, European Standardisation Committee), lucrează la adoptarea acestei definiții în sectorul turistic.

Aplicarea Managementului Total al Calității în cadrul destinațiilor turistice se poate realiza prin două căi: Modelul EFQM (Fundatia Europeană pentru Managementul Calității) și Bucla Calității. Ele trebuie: să integreze dimensiunea publică și să ia în considerare toate agențiile publice și private implicate, precum și interacțiunile dintre acestea.

A. Bucla calității

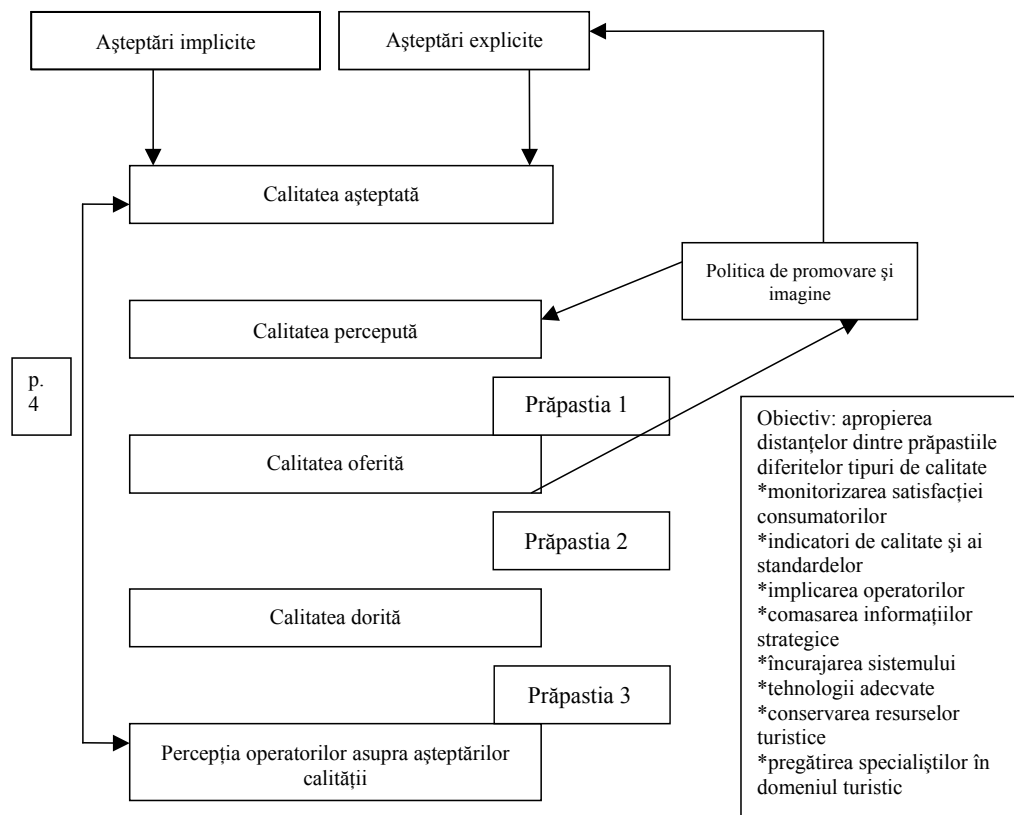


Figura 1 – Bucla calității

Sursa: European Commission, OGM, Quatro: Quality approach in tendering/ contacting urban public transport operation – Fourth Community R&D programme, Contract UR-96-SC-1140

Așa cum arată Figura 1, obiectivul Managementului calității bazat pe modelul buclei calității este acela de a apropia prăpastiile în vederea furnizării de servicii în concordanță cu așteptările clienților. Aceste prăpastii sunt de diferite tipuri și necesită a fi corectate.

Există o prăpastie inițială între nivelul calității așteptate de vizitatori și înțelegerea acesteia de furnizorii de servicii la acest nivel.

Nivelul calității pe care îl așteaptă turiștii este conturat de așteptările implicite și explicite care, la rândul lor, depind de varietatea consumatorilor implicați, de

experiențele anterioare. Așteptările consumatorilor și percepția asupra calității serviciilor pot fi modificate printr-o comunicare activă și printr-o politică de marketing a destinației.

Și alte prăpastii pot fi analizate. Spre exemplu: prăpastia (2) dintre percepția operatorilor asupra așteptărilor și transpunerea lor în obiective (calitatea dorită).

În ceea ce privește prestarea serviciilor, este interesat de observat prăpastia (3) dintre nivelul calității dorite de destinație și calitatea oferită.

În ultimul rând, prăpastia (4) dintre calitatea oferită și calitatea percepută poate fi apropiată printr-o politică de promovare și informare și campanii referitoare la imaginea destinației.

Modelul este universal și poate fi aplicat destinațiilor turistice. Are avantajul introducerii unui mecanism repetitiv, care este absolut esențial dacă se dorește formularea unei strategii de îmbunătățire permanentă.

B. Modelul EFQM - modelul pentru evaluarea managementului calității

Modelul EFQM are echivalent în SUA (Modelul Malcom Baldrige) și în Japonia (Deming Price). Este aplicat în multe întreprinderi publice și private care practică autoevaluarea. El este format din 3 niveluri:

- **Nivelul strategic:** implicarea tuturor structurilor executive și manageriale ale proiectului precum și acele structuri care formează obiectele și politicile, în vederea utilizării optime a resurselor de care dispun și, în special, a celor umane.
- **Măsuri practice:** inițiativele și planurile de acțiune pentru fiecare dintre temele intercorelate (cazare, transport etc) prin care politicile și obiectivele stabilite la primul nivel sunt îndeplinite.
- **Rezultate:** exprimate prin instrumentele și indicatorii de satisfacție a consumatorilor și turiștilor; nu trebuie uitat nici impactul social în sens larg.

Modelul EFQM are în vedere 9 factori ai Managementului Calității. Acești factori au fost adaptați pentru a ajuta la analiza destinațiilor turistice.

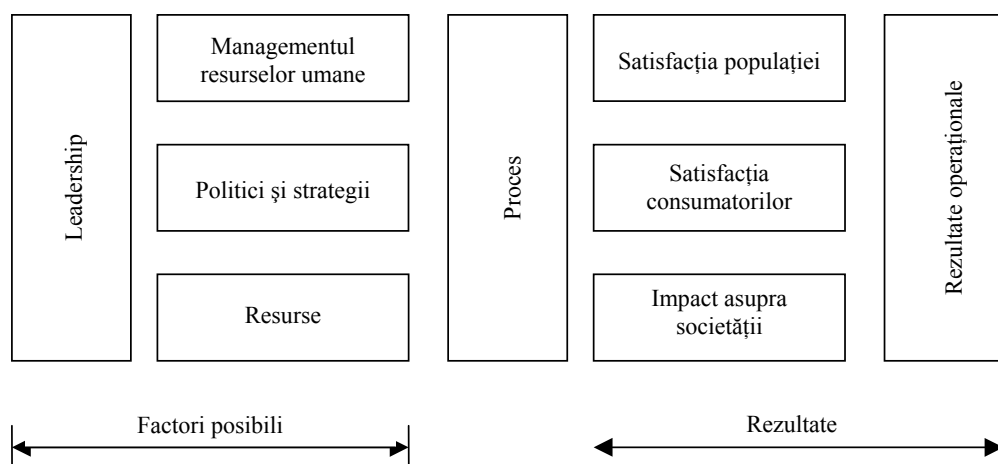


Figura 2 – Modelul EFQM
Sursa: EFQM, European Quality Award, 1997

2.2. Aplicarea Managementului Total al Calității în destinațiile turistice urbane

Modelul IQM pentru destinațiile urbane poate fi reprezentat sub forma tabelului următor.

Managementul Total al Calității integrează 5 nivele care subliniază faptul că managementul calității este aplicat destinațiilor turistice urbane și încearcă să descrie pentru fiecare dintre aceste nivele, forța de conducere, contextul, precum și agenții și populația implicată. Presupune integrare verticală și orizontală:

- **Integrare pe verticală:** nici un nivel nu poate funcționa dacă elementele componente nu se află în legătură;
- **Integrare pe orizontală:** modelul funcționează doar dacă cele 5 nivele sunt în legătură printr-un proces ciclic continuu prin care toate elementele modelului implementat pot fi modificate pe baza rezultatelor obținute.

Modelul IQM propus pentru destinațiile turistice urbane presupune:

1. Un plan autentic care trebuie condus de un manager capabil să influențeze toți partenerii implicați;
2. Strategia și politicile necesare (resurse umane, resurse materiale, calitatea și standardele de viață, moștenirea culturală etc) trebuie elaborate de partenerii implicați, sub supravegherea autorității conducătoare.
3. Partenerii implicați și autoritatea conducătoare a modelului de calitate trebuie să utilizeze o serie de indicatori pentru măsurarea satisfacției grupurilor vizate, integrarea în comunitate și conservarea resurselor, în vederea unui turism durabil.
4. În cadrul acestui proces interactiv, autoritatea conducătoare se asigură că rezultatele sunt analizate, iar modificările sunt implementate la fiecare nivel pentru a se asigura funcționarea corectă a întregului proces. Această repetiție face ca sistemul să funcționeze ca o buclă.

Factorii care împiedică adoptarea calității în destinațiile turistice pot fi grupați pe șase direcții:

1. O tradiție îndelungată și bine înrădăcinată a destinațiilor turistice, împreună cu o moștenire culturală și istorică majoră. Modalitatea de abordare a destinațiilor care se bazează pe turism, tinde să fie în legătură cu două obiective apropiate de cele ale IQM și anume: găsirea unei căi de satisfacere a tuturor celor implicați (rezidenți, turiști, angajați în industria turismului) și utilizarea optimă a resurselor destinației, în vederea conservării moștenirii și a mediului pe termen lung.
2. Destinațiile urbane nu au apreciat întotdeauna importanța economică a turismului. Toți consideră că turismul are un rol important în dezvoltarea economică datorită veniturilor pe care le generează și a locurilor de muncă create. Sunt puține orașe care acordă o atenție sporită nevoii de îmbunătățire a calității turismului pentru a păstra cererea și poziția competitivă.
3. Finanțarea publică, în special cea care provine de la Fondurile Structurale europene, reprezintă un catalizator puternic. Această finanțare poate favoriza noi inițiative care să includă multe elemente ale modelului IQM pentru care sunt necesare: o aprofundare a modelului, formularea unei strategii și planificarea acțiunilor.

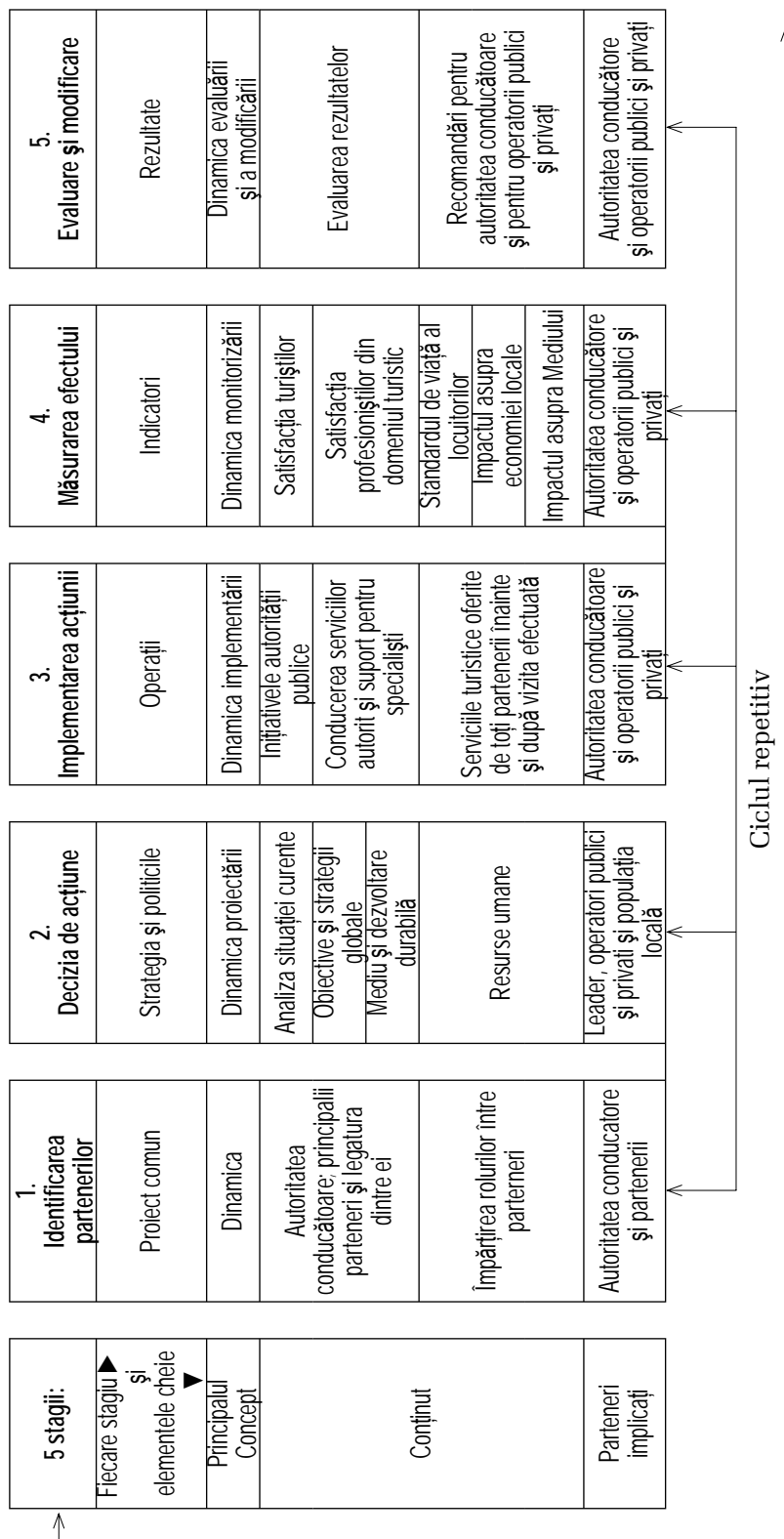


Figura 3 – Modelul IQM pentru destinații turistice urbane

4. Lipsa unei dezvoltări urbane cauzează deteriorarea graduală a mediului în cadrul destinațiilor turistice urbane. Dorința de a stopa această deteriorare a mediului poate reprezenta un punct de plecare pentru IQM.
5. Poziția unei destinații în comparație cu alte orașe sau declinul turismului reprezintă factori la care o destinație trebuie să reacționeze. Turismul care cunoaște o creștere sub rata medie națională demonstrează faptul că reprezintă o activitate care „se conduce singură”.
6. O inițiativă în ceea ce privește calitatea poate fi realizată cu costuri rezonabile și în baza unor parteneriate.

3. Posibilitatea aplicării managementului integral al calității în destinațiile turistice din România

3.1. Situația actuală a destinațiilor turistice din România

Unii străini spun despre România că este comoara ascunsă și încă nedescoperită a Europei. Tot ei spun că ar putea fi singurul loc de pe bătrânul continent unde mai poți gusta din atmosfera specială a secolelor trecute. În orașele României poți să trăiești istoria, să cunoști oameni speciali și să descoperi o lume ce combină tradiția cu aspectul modern al vieții.

Turismul reprezintă pentru România sectorul economic care dispune de un valoros potențial de dezvoltare, neexploatat încă suficient și care poate deveni o sursă de atracție atât a investitorilor, cât și a turiștilor străini, însă acest lucru este îngreunat de concurența puternică din partea țărilor învecinate (Ungaria, Bulgaria, Croația) și de amploarea problemelor legate de competitivitatea turismului românesc.

Potrivit Strategiei de Dezvoltare din Planul Național de Dezvoltare 2007-2013, marele avantaj al României pentru dezvoltarea turismului este oferit de prezența resurselor naturale și culturale de o mare diversitate și armonios repartizate în teritoriu, care dau posibilitatea practicării întregii game de forme de turism.

Pentru completarea ofertei turistice generale, slab diversificată în prezent, România dispune de numeroase resurse turistice de exploatat și valorificat, în vederea acoperirii întregului an calendaristic. Sunt de remarcat în acest sens cele 18 parcuri naționale naturale, ariile protejate, rezervația biosferei Delta Dunării, bogăția și diversitatea patrimoniului cultural (mănăstiri, cetăți, biserici, monumente), comunitățile umane care păstrează valorile civilizației culturale rurale în viața de zi cu zi, oportunitățile de practicare a turismului de aventură, oferite de râurile naționale, turismului de croazieră pe fluviul Dunărea.

Toate acestea conferă României potențial pentru dezvoltarea produselor turistice complexe și creșterea numărului total de turiști. De asemenea, oportunitățile pentru atragerea turiștilor străini în special sunt din ce în ce mai diverse: oferta stațiunilor turistice balneare, diferite forme ale turismului de afaceri generate de congrese, simpozioane și expoziții, acțiuni cu caracter diplomatic.

O problemă de importanță națională și locală cu care se confruntă România este reprezentată de gradul diferit de valorificare a potențialului turistic, având în vedere rolul care trebuie acordat respectării capacității de suport, dar și eliminării disparităților economice regionale. În acest context, în timp ce zone precum Valea

Prahovei, Braşov, Constanţa şi litoralul Mării Negre au un turism de masă la limita superioară şi peste capacitatea de suport în sezonul de vârf, în restul zonelor turistice circulaţia turiştilor este la jumătatea capacităţii de suport şi chiar mai mică. Principalul motiv al acestei situaţii îl constituie un complex de condiţii de exploatare neadecvate, respectiv accesibilitate dificilă, servicii turistice şi utilităţi generale de calitate slabă, programe de agrement insuficiente, reţele de structuri turistice de cazare, alimentaţie şi agrement neacoperitoare, forţa de muncă în structura ocupaţională turistică neadecvată cererii pieţei şi insuficientă cantitativ.

În raport cu potenţialul turistic, dar şi comparativ cu statele vecine, ponderea turismului românesc în PIB este mică, la fel şi profitul obţinut de întreprinzătorii în turism. Aceasta se datorează, în principal, lipsei produselor turistice complexe, existenţei capacităţilor turistice vechi şi nemodernizate şi lipsei facilităţilor pentru realizarea de capacităţi turistice complexe, modern echipate şi dotate. La acestea se adaugă şi lipsa capacităţilor de cazare în zonele turistice.

De asemenea, lipsesc total sau sunt insuficiente capacităţile turistice în vecinătatea parcurilor naturale, naţionale sau ale altor arii protejate care sunt legiferate. Fără a avea o dezvoltare cantitativă şi calitativă optimă a structurilor turistice de cazare, de alimentaţie şi de agrement, resursele turistice naturale nu pot fi valorificate complex.

În ceea ce priveşte promovarea turistică, ca factor cheie pentru consolidarea locului pe pieţe şi obţinerea succesului, România trebuie să se alinieze tendinţei internaţionale de creştere, din ce în ce mai mult, a rolului instituţiei naţionale de promovare a turismului în activitatea intensivă de promovare. Activitatea de promovare turistică internă este în prezent subdimensionată, cantitatea de materiale promoţionale editate este insuficientă şi nu acoperă cererea. Situaţia este determinată de lipsa unei reţele naţionale de centre judeţene şi birouri locale de promovare şi informare turistică, a unor branduri pe zone/regiuni turistice, de deficienţele în acoperirea cu fonduri de la buget a activităţii de promovare internă şi internaţională, de lipsa asigurării continuităţii instituţionale în domeniul promovării.

3.2. Implementarea Managementului Total al Calităţii în destinaţiile turistice din România

Urmărind paşii parcurşi în implementarea Managementului Total al Calităţii în alte destinaţii turistice din Europa, se poate stabili o posibilă modalitate de implementare a acestui model în destinaţiile turistice din România.

Desigur, nu există nici o reţetă pentru introducerea cu succes a unui plan de calitate în destinaţiile urbane. Consider însă că o îmbunătăţire a calităţii durabile va fi mult mai avantajoasă dacă un număr de condiţii de bază vor fi satisfăcute. Acestea ar putea fi:

1. Stabilirea unui management puternic, bine structurat, care să aibă suficiente resurse (financiare şi umane) pentru acţiune, să fie autonom, responsabil şi să susţină autorităţile publice, sectorul privat şi populaţia locală;
2. Crearea unui parteneriat bazat pe o cooperare strânsă între cei implicaţi la nivel local, regional, naţional şi chiar internaţional pentru monitorizarea implementării IQM;

3. Formarea unei viziuni comune de dezvoltare a turismului prin consultarea agențiilor implicate și a rezidenților, precum și stabilirea unui sistem de transmitere a informațiilor;
4. Atenția acordată distribuției echilibrate a efectelor pozitive datorate dezvoltării turismului urban între vizitatori, specialiștii din domeniul turismului și populației locale;
5. Necesitatea existenței unei politici complexe care să coordoneze activitățile și serviciile turistice și alte servicii necesare dezvoltării urbane de care depinde crearea unei experiențe plăcute pentru vizitatori;
6. Introducerea de stimulente care să încurajeze inițiativele private în vederea îmbunătățirii calității turismului. Aceste stimulente pot fi constructive și pot lua diverse forme: ajutoare și subvenții, informații și promovări, premii și traininguri.

3.2.1 Caracterul dinamic al parteneriatelor

A. Principalii parteneri implicați în sectorul turistic

Planurile strategice de dezvoltare trebuie:

- să identifice o gamă largă de parteneri, reprezentanți și autorități politice și administrative de la diferite nivele (local, județean, național și european), specialiști în domeniul turistic publici și privați (structuri publice de turism, asociații profesionale, manageri sau proprietari de întreprinderi turistice), reprezentanți ai societăților civile (organizații non-guvernamentale, rezidenți);
- să înființeze structuri pentru consultarea și informarea partenerilor și pentru descrierea metodelor de operare (grupuri de lucru, întâlniri, metode de monitorizare și evaluare a rezultatelor etc).

În România Ministerul pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii, Comerț, Turism și Profesii Liberale este organul de specialitate al administrației publice centrale, cu personalitate juridică, în subordinea Guvernului, care realizează politica Guvernului în domeniile dezvoltării sectorului întreprinderilor mici și mijlocii, a celui cooperatist, comerțului, turismului și profesiilor liberale.

În domeniul turismului, Ministerul pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii, Comerț, Turism și Profesii Liberale:

1. aplică strategiile de dezvoltare a infrastructurilor de turism;
2. organizează și realizează activitatea de promovare turistică a României atât pe piața internă, cât și pe piețele externe, prin activități specifice reprezentanțelor de promovare turistică;
3. organizează congrese, colocvii, simpozioane și alte acțiuni similare, în țară și în străinătate, în domeniul turismului;
4. organizează evidența, atestarea și monitorizarea valorificării și protejării patrimoniului turistic, conform legii;
5. realizează politica de promovare și dezvoltare a turismului, pe baza programului anual de marketing și promovare a turismului și a programului de dezvoltare a produselor turistice, în cadrul cărora se pot organiza deplasări pentru reprezentanții mass-media și cofinanțări de emisiuni televizate specifice turismului;

6. autorizează operatorii economici și personalul de specialitate din turism, respectiv licențiază agenții de turism, clasifică structurile de primire turistice, omologhează părțile și traseele de schi, brevetează și atestă personalul de specialitate;
7. efectuează controlul calității serviciilor din turism;
8. avizează documentațiile de urbanism privind zonele și stațiunile turistice, precum și documentațiile privind construcțiile în domeniul turismului;
9. coordonează programele de asistență tehnică acordată de Uniunea Europeană, Organizația Mondială a Turismului și de alte organisme internaționale;
10. reprezintă interesele statului în diferite organe și organisme internaționale, în conformitate cu acordurile și cu alte înțelegeri stabilite în acest scop, și dezvoltă relații de colaborare cu organe și cu organizații similare din alte state, precum și cu organisme internaționale interesate de activitatea de turism;
11. coordonează, împreună cu Ministerul Educației, Cercetării și Tineretului, procesul de instruire din instituții de învățământ din domeniul turismului;
12. coordonează, împreună cu Ministerul Muncii, Familiei și Egalității de Șanse, programe naționale și județene de reconversie profesională în meseriile specifice activității turistice;
13. elaborează și pune în aplicare strategiile de privatizare în domeniul turismului și asigură gestionarea procesului de privatizare al societăților comerciale de turism;
14. exercită drepturile și obligațiile statului ca acționar al societăților comerciale de turism până la finalizarea procesului de privatizare.

Ministerul pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii, Comerț, Turism și Profesii Liberale colaborează cu: Asociația de Ecoturism din România, Asociația Ghizilor Montani din România (AGMR), Patronatul Asociația Națională a Agențiilor de Turism, Asociația Națională a Salvatorilor Montani din România, Romanian Convention Bureau, Asociația Română pentru cazare și turism ecologic Bed&Breakfast, Federația Industriei Hoteliere din România (FIHR), Federația Patronatelor din Turismul Românesc (FPTR), Organizația Patronală a Turismului Balnear din România (OPTBR) și Asociația Națională de Turism Rural, Ecologic și Cultural (ANTREC).

B. Împărțirea rolurilor între parteneri

Planul strategic de dezvoltare trebuie să identifice în mod concret rolul, responsabilitățile și drepturile fiecărui partener, la fiecare stadiu de implementare al Managementului Integral al Calității.

C. Obiective și politici strategice

Stabilirea obiectivelor depinde de contextul, poziționarea și orientarea politicilor de dezvoltare turistică. În mod ideal, aceste obiective ar trebui formulate în așa fel încât să fie în legătură cu politicile de dezvoltare urbană. Implementarea Managementului Total al Calității în destinațiile turistice din România ar presupune:

- analiza situației curente;
- definirea obiectivelor și a strategiei Managementului Intengral al Calității;
- examinarea mediului și a dezvoltării urbane;
- îmbunătățirea resurselor umane și trainingul acestora

Analiza situației curente. Partenerii vor trebui să realizeze analize detaliate de tipul SWOT asupra poziției turismului, având în vedere principalele tendințe ale pieței, potențialul și limitele dezvoltării durabile, impacturile și constrângerile acesteia.

Definirea obiectivelor și a strategiei Managementului Integral al Calității. Motivele introducerii IQM trebuie să fie clare tuturor pentru evitarea unor impacturi nedorite de partenerii publici sau privați și de comunitățile locale. Aceste motive trebuie să fie pozitive și preventive.

Obiectivele trebuie să fie operaționale, posibil de evaluat, și eșalonate în timp. Dacă sunt puține, ele pot fi comunicate rapid, ceea ce va duce la apropierea partenerilor, la mobilitatea destinației și la informarea vizitatorilor.

Mediul și dezvoltarea durabilă. Aceste obiective trebuie să fie părți integrate în strategia globală a dezvoltării urbane, a cărei scop este acela de a genera impacturi socio-economice locale pozitive și de a optimiza standardele de viață ale generațiilor următoare.

Resursele umane și trainingul acestora. Factorul uman reprezintă cheia succesului pentru orice destinație urbană. Comportamentul populației locale îi determină pe vizitatori să își amintească de destinația vizitată și să vorbească familiei și prietenilor despre aceasta. Obiectivele stabilite trebuie să aibă în vedere satisfacerea personalului, oportunitățile de dezvoltare a acestora, îmbunătățirea condițiilor de lucru.

3.2.2. Caracterul dinamic al implementării Managementului Integral al Calității

A. Inițiativele autorității publice

Dacă se va opta pentru implementarea Managementului Total al Calității în destinațiile turistice din România, atunci va fi necesară stabilirea unor priorități. Consider că aceste priorități vor trebui să vizeze calitatea resurselor turistice și vor putea îmbrăca diferite forme:

- mediu și dezvoltare durabilă;
- accesibilitate și mobilitate;
- securitate.

Mediu și dezvoltare durabilă. Politicile de dezvoltare urbană ar trebui să includă măsuri practice care să acopere o gamă largă de aspecte ale destinațiilor și ar trebui să fie în legătură directă cu politicile generale de protecție a mediului. Aceste măsuri ar trebui să includă în particular, legăturile dintre dezvoltarea infrastructurii turistice sau între programele de realitare a orașelor.

Accesibilitate și mobilitate. Fluxurile turistice urbane generate de utilizarea autovehiculelor personale produc aglomerări ale traficului și probleme de poluare a orașelor. Autoritățile locale trebuie să dezvolte o modalitate de abordare a acestor probleme bazată pe stimulente și constrângeri. Principalele elemente ce trebuie abordate au în vedere: calitatea ridicată, prețuri competitive; vânzări ale produselor și serviciilor care să încurajeze turiștii și rezidenții în folosirea transportului public; parcuri și zone în care accesul autovehiculelor să fie restricționat.

Securitate. Creșterea reală a securității va ajuta la îmbunătățirea imaginii unei destinații. Măsurile preventive, serviciile de întraajutorare a victimelor, implicarea poliției locale, ar trebui să ajute la îmbunătățirea percepției asupra securității.

B. Conducerea serviciilor și ajutorul acordat specialiștilor

Orice destinație urbană din România care va dori să implementeze Managementul Total al Calității, va trebui să acorde suport partenerilor implicați. Acest suport constă în:

- comunicare internă și leadership;
- promovare și comunicare externă;
- tehnologii informatice și de comunicație noi;
- training.

Din punctul meu de vedere *comunicarea internă* trebuie:

- să se asigure că structura de conducere este recunoscută și că planurile de dezvoltare ale turismului primesc suport de la rezidenți;
- să se adreseze mai multor grupuri, să asigure schimbul de informații, legături între cei implicați și să facă ca sectorul public să fie dinamic. Societatea Academică Română a argumentat că politica autorităților de promovare a turismului din România este nesustenabilă din punct de vedere financiar și că România ar trebui să atragă turiștii occidentali, cu venituri ridicate. În acest context, proiectele privind turismul cultural – Delta Dunării, mănăstirile din Moldova – par să mai aibă de așteptat până să intre în circuitul turistic internațional. “Una dintre cele mai importante cauze ale stagnării este incapacitatea instituțiilor responsabile cu promovarea turismului de a avea o strategie coerentă care să permită atragerea a cât mai multor turiști occidentali. Politica prețului scăzut promovată până acum de patronatele din turism și de instituțiile statului a urmărit atragerea turiștilor din țări vecine României, țări cu un nivel de trai nu foarte ridicat. Se pare că această politică a dat roade, fluxurile turistice internaționale spre România în 2004-2005 fiind formate preponderent din turiști unguri, moldoveni, ucraineni și bulgari. Nu este o strategie greșită în sine, dar se pare că este singura promovată”¹.
- să consolideze identitatea destinației.

Comunicarea internă trebuie să includă:

- analize ale situației curente a turismului urban și a perspectivelor economice;
- organizația, împreună cu toți partenerii ei, întâlniri de lucru și consultații pe tema dezvoltării turismului în destinația respectivă;
- planul strategic de dezvoltare a turismului, precum și rezultatele inițiativelor și eforturilor partenerilor;
- un ghid practic al serviciilor turistice ale destinației respective.

Promovarea și comunicarea externă. Destinațiile turistice din România trebuie să-și dezvolte politici de promovare pe două căi:

- să se asigure că specialiștii din domeniul turistic care se preocupă de destinațiile turistice, utilizează noile tehnologii, crează un site web etc;
- să se asigure că destinațiile sunt bine reprezentate de promotorii locali, ambasadorii ocazionali (ofițeri ai poliției, șoferi de taxi, șoferi ai mijloacelor de transport public, comercianți etc).

¹ Sursa: www.sar.org.ro

Noile tehnologii informatice și de comunicație. Ministerul pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii, Comerț, Turism și Profesii Liberale împreună cu partenerii săi vor trebui să încurajeze utilizarea noilor tehnologii informatice și de comunicație prin:

- furnizarea de informații on-line în interiorul și în exteriorul destinației;
- încurajarea dialogului prin înregistrarea plângerilor și a comentariilor făcute de turiști sau rezidenți.

Trainingul. În vederea implementării Managementului Total al Calității, personalul din industria turismului să-și îmbunătățească abilitățile personale. Trainingul va fi organizat pe domenii diferite și va avea în vedere: grija față de consumator sau client, ajutorul acordat clientului, implicarea personală și motivarea, limbi străine, cunoștințe despre resursele și evenimentele destinației, sfaturi date vizitatorilor pentru organizarea vizitelor acestora etc.

În acest sens, Patronatul Asociația Națională a Agențiilor de Turism din România a realizat un program de pregătire profesională în turism: IATA-UFTAA² International Travel and Training Programme:

- este un program de pregătire profesională adaptat industriei turistice;
- oferă oportunități pentru formare profesională pe termen lung;
- este cheia progresului în cariera turistică;
- cuprinde patru nivele, fiecare conținând module variate, organizate după următoarele teme: mediul de afaceri; produse; servicii de bază; tarifyare și tichetare; strategie și management.

Destinat celor care vor să înceapă o carieră în industria turistică sau să își dezvolte competențele profesionale, IATA/UFTAA International Travel and Tourism Training Programme este cel mai vast program de pregătire din cadrul industriei turistice. Studenții formați în cadrul acestor programe dețin cele mai bune cunoștințe în domeniul turistic. Diplomele obținute sunt calificări recunoscute peste tot în lume.

C. Atenția acordată vizitatorilor

Autoritățile partenere implicate în sectorul turismului vor trebui să ofere informații tuturor celor interesați. Informațiile trebuie să fie la dispoziția vizitatorilor în orice moment prin intermediul noilor tehnologii. Ele trebuie să fie complexe, complete, atractive și în legătură cu nevoile vizitatorilor.

Grija acordată vizitatorilor:

- trebuie să apară la toate punctele strategice ale destinației;
- trebuie consolidată de participarea activă a populației locale;
- va folosi noile tehnologii (metode de plată, accesul la informații etc).

² International Air Transport Association – United Federation of Travel Agents Associations (Asociația Internațională a Transportului Aerian – Federația Unită a Asociațiilor de Agenți Turistici).

3.2.3 Caracterul dinamic al monitorizării

Managementul Total al Calității are la bază principiul repetiției. Informațiile privind satisfacția obținută, a schimbărilor contextului și a tendințelor trebuie să se găsească într-un proces de feed-back.

A. Satisfacția turiștilor

Consider că este foarte important ca autoritățile publice și private implicate în sectorul turistic, să inițieze un set de sondaje care să fie efectuate atât înainte, cât și pe parcursul vizitei. Aceste sondaje ar putea ajuta la:

- anticiparea principalelor tendințe pe piața turistică urbană și determinarea poziției orașului conform acestor tendințe;
- identificarea profilului vizitatorului și a comportamentului acestuia;
- fixarea imaginii destinației în mintea vizitatorilor;
- înțelegerea așteptărilor vizitatorilor;
- verificarea imaginii destinației;

Este foarte important ca și la terminarea vizitei să se realizeze alte sondaje care să aibă drept scop:

- evaluarea nivelului de satisfacere al vizitatorilor;
- evaluarea imaginii destinației după terminarea vizitei;
- măsurarea impactului destinației asupra vizitatorilor;
- strângerea de comentarii și sugestii din partea vizitatorilor.

B. Satisfacția specialiștilor din domeniul turistic

Trebuie găsiți indicatori calitativi și cantitativi pentru:

- evaluarea performanțelor din sectorul turistic pe categorii de vizitatori și pe categorii de servicii oferite;
- măsurarea eforturilor depuse de specialiștii din diferitele ramuri ale turismului pentru implementarea Managementului Total al Calității;
- evaluarea calității contractelor de muncă și a oportunităților de dezvoltare a carierei personalului din sectorul turistic.

C. Măsurarea impactului generat de turism asupra economiei, mediului și a standardelor de viață a rezidenților

Consider că este necesară identificarea unor indicatori calitativi și cantitativi cu ajutorul cărora să se poată măsura:

- percepția populației locale asupra eforturilor, beneficiilor și a dezavantajelor din domeniul turistic;
- impactul socio-economic, locurile de muncă create, veniturile obținute, noua infrastructură, îmbunătățirea facilităților și serviciilor publice;
- impactul pozitiv al implementării IQM asupra calității, asupra experienței dobândite de rezidenții orașului, de vecinii lor;
- impacturile negative sau pozitive ale dezvoltării turismului asupra calității mediului.

3.2.4 Caracterul dinamic al evaluării Managementului Total al Calității

Managementul Total al Calității are la bază principiul feed-back-ului, cel al repetiției, precum și pe cel al îmbunătățirii continue. Măsurarea calității reprezintă un pas important în dezvoltarea unui sistem în continuă evoluție.

Măsurarea impacturilor generate de către indicatorii calitativi vor face posibilă evaluarea performanțelor.

3.3. Propuneri și recomandări privind îmbunătățirea imaginii destinațiilor turistice din România

1. Planificarea turismului

Turismul este o activitate complexă ce are legătură cu diverse sectoare ale societății și ale economiei. Datorită acestui fapt, planificarea turismului pe termen lung este importantă, în special pentru menținerea unui nivel corespunzător de satisfacere a nevoilor turiștilor, dar și pentru evitarea producerii de impacturi nedorite. Turismul este, pentru multe state ale lumii, un tip nou de activitate.

Consider că planificarea pe termen lung a turismului va aduce beneficii importante printre care pot menționa:

- Stabilirea unor politici și obiective generale pe care turismul să le realizeze.
- Dezvoltarea turismului în așa fel încât resursele naturale și culturale să fie conservate pentru viitor.
- Integrarea turismului în cadrul dezvoltării generale a celorlalte politici și priorități ale țării, precum și realizarea unor conexiuni între turism și sectoarele economice.
- Adoptarea unui proces decizional – atât de domeniul public, cât și de cel privat – care să aibă în vedere dezvoltarea turismului.
- Coordonarea tuturor elementelor componente ale turismului în scopul dezvoltării acestui sector. Aceasta va include: dezvoltarea și îmbunătățirea atracțiilor turistice, a activităților, facilităților și serviciilor turistice, precum și a piețelor foarte diversificate și fragmentate ale turismului.
- Optimizarea beneficiilor economice, ecologice și sociale rezultate în urma practicării turismului în paralel cu distribuirea acestora în întreaga societate, reducând pe cât posibil problemele cu care s-ar putea confrunta turismul.
- Crearea unei structuri de informare a turiștilor cu privire la locurile ce merită a fi vizitate.
- Crearea unei instituții pentru implementarea eficientă a planurilor și politicilor de dezvoltare a turismului, precum și conducerea sectorului turistic prin furnizarea necesarului organizațional.
- Crearea unei entități pentru coordonarea eficientă a investițiilor provenite din domeniul public și privat, care vizează dezvoltarea turismului.
- Monitorizarea permanentă a progresului înregistrat de turism.

2. Proiectarea de strategii economice pentru dezvoltarea turismului

Turismul poate servi drept factor pentru dezvoltarea sectorului economic, dar dacă nu este controlat în mod corespunzător, poate genera probleme economice

semnificative. De aceea *crearea unei strategii economice* pentru dezvoltarea turismului este foarte importantă. Pașii de realizare a acestei strategii sunt:

1. Evaluarea strategică: analiza tipurilor de produse și servicii caracteristice regiunii respective.
2. Definirea căilor de acțiune, precum și identificarea actorilor responsabili: Ce fel de produse trebuie create în regiunea respectivă și ce fel de tehnologii trebuie introduse?
3. Crearea unor oportunități de învățare de la specialiști: inițiativele au un caracter tehnologic și organizațional. Spre exemplu, realizează legături între potențialii ofertanți și clienți din cadrul unei regiuni. Acest lucru presupune existența unor elemente comerciale și informaționale.
4. Crearea unor instituții: în final, variantele optime sunt transformate în investiții pentru realizarea de noi clădiri. Sunt necesare din ce în ce mai multe cunoștințe referitoare la evaluarea impacturilor economice asupra dezvoltării turismului. Contribuția economică asupra turismului este însă dificil de măsurat. Indicatorii economici standard de măsurare au în vedere:
 - § veniturile generate de turism;
 - § schimburile valutare rezultate în urma practicării turismului internațional;
 - § numărul locurilor de muncă generate de turism, în special în întreprinderile turistice, în sectoare precum: agricultură, piscicultură, construcții, infrastructură;
 - § efectul pe care îl au sursele externe de venituri asupra economiei;
 - § veniturile generate de taxele percepute asupra activităților turistice.

3. Monitorizarea efectelor

Este esențială monitorizarea impacturilor economice, de mediu, socio-culturale, în general, și a nivelului de satisfacere a turiștilor, în special, prin realizarea unor sondaje. Factorii ce trebuie monitorizați pentru determinarea eficienței planurilor și a programelor turistice în vederea unei implementări corecte a acestora au în vedere:

- îmbunătățirea și dezvoltarea activităților turistice deja existente;
- îmbunătățirea și dezvoltarea serviciilor și facilităților turistice existente;
- îmbunătățirea infrastructurii și rețelei turistice existente;
- dezvoltarea proiectelor turistice ce au fost planificate și aprobate;
- dezvoltarea activității de promovare a turismului de către sectoarele publice și private;
- îmbunătățirea serviciilor de informare a turiștilor;
- creșterea nivelului de satisfacere a turiștilor față de atracțiile, facilitățile și serviciile oferite;
- media numărului de sosiri și a atracțiilor turistice;
- impactul economic al turismului în ceea ce privește numărul de angajări;
- beneficiile economice înregistrate la nivel local;
- menținerea autenticității culturii locale;
- identificarea problemelor de mediu, precum: degradarea atracțiilor turistice;
- dezvoltarea programelor turistice, informarea turiștilor cu privire la mediu și la societatea pe care o vizitează;
- implicarea comunităților locale în planificarea și conducerea turismului;

- adoptarea unei legislații și a unor reglementări în domeniul turistic corespunzătoare, precum și aplicarea unor stimulente care să conducă la atingerea rezultatelor dorite;
- îmbunătățirea mijloacelor de transport;
- extinderea programelor educaționale și de training în domeniul turismului, precum și implicarea personalului.

4. Crearea de parteneriate public-private

Succesul turismului urban depinde în mare măsură de colaborarea dintre cercetători, autorități locale, acționari din domeniul turismului și rezidenți.

În domeniul turismului, efectele sociale, economice și de mediu asupra comunității locale sunt intercorelate, suprapuse și se consolidează reciproc. Datorită acestui fapt, construirea unor parteneriate este esențială când se are în vedere abordarea problemelor de turism local.

Edilii orașului joacă un rol important în promovarea și susținerea parteneriatelor. Datorită creșterii complexității dezvoltării urbane, astăzi este necesar ca toți participanții activi ai dezvoltării mediului natural (spre exemplu, cei care adoptă decizii în acest domeniu) să facă față responsabilităților pe care le au și să permită cetățenilor pe care îi reprezintă să aibă un cuvânt de spus în privința dezvoltării orașelor. Mai mult decât atât, este absolut necesar ca în interiorul orașelor, acolo unde autoritățile locale dețin puterea și au o influență mai mare, iar industria turismului este mai puțin fragmentată și grupurile locale sunt influențate, rolul administratorilor locali să fie acela de a uni toți acționarii pentru constituirea unui cadru de dezvoltare pe termen lung în interiorul căruia colaborarea să fie elementul cheie al succesului.

Parteneriatele public-private prezintă câteva avantaje:

- disponibilitatea resurselor: creșterea resurselor în termeni financiari, de marketing, administrare și producție;
- creșterea eficienței și eficacității organizațiilor individuale prin îmbunătățirea coordonării și reducerea duplicațiilor, obținând astfel un randament ridicat;
- construirea capacității locale pentru acțiune și controlul autorităților locale și a altor acționari;
- facilitarea unei legitimități mai mari pentru politici, implicând mai mult actori direcți decât reprezentanți ai guvernelor;
- evitarea conflictelor, crearea confidențialității și a încrederii, precum și creșterea participării membrilor comunității în alte aspecte ale parteneriatului.

Un parteneriat de succes poate aduce câștiguri comunității:

1. integrarea sectoarelor și utilizarea resurselor de către sectoarele publice și private pentru înlăturarea inegalității și a excluderii;
2. reformarea serviciilor pentru a le face mai accesibile și în concordanță cu nevoile conumatorilor;
3. utilizarea rețelelor locale pentru implementarea parteneriatelor public-private;
4. atragerea unui proces mai flexibil de elaborare a politicilor și îmbunătățirea acestuia;
5. crearea unei baze de guvernare a societății civile.

Concluzii

Nu există nici o rețetă pentru introducerea cu succes a unui plan de calitate în destinațiile urbane din România sau din orice parte a lumii. Consider însă că o îmbunătățire a calității durabile va fi mult mai avantajoasă dacă un număr de condiții de bază vor fi satisfăcute. Acestea ar putea fi:

1. Stabilirea unui management puternic, bine structurat, care să aibă suficiente resurse (financiare și umane) pentru acțiune, să fie autonom, responsabil și să susțină autoritățile publice, sectorul privat și populația locală;
2. Crearea unui parteneriat bazat pe o cooperare strânsă între cei implicați la nivel local, regional, național și chiar internațional pentru monitorizarea implementării IQM;
3. Formarea unei viziuni comune de dezvoltare a turismului prin consultarea agențiilor implicate și a rezidenților, precum și stabilirea unui sistem de transmitere a informațiilor;
4. Atenția acordată distribuției echilibrate a efectelor pozitive datorate dezvoltării turismului urban între vizitatori, specialiștii din domeniul turismului și populației locale;
5. Necesitatea existenței unei politici complexe care să coordoneze activitățile și serviciile turistice și alte servicii necesare dezvoltării urbane de care depinde crearea unei experiențe plăcute pentru vizitatori;
6. Introducerea de stimulente care să încurajeze inițiativele private în vederea îmbunătățirii calității turismului. Aceste stimulente pot fi constructive și pot lua diverse forme: ajutoare și subvenții, informații și promovări, premii și traininguri.

Bibliografie:

1. Boniface, P. (1995), *Managing quality cultural tourism*, Routledge, London
2. European Commission, OGM, Quatro: Quality approach in tendering/contacting urban public transport operation – Fourth Community R&D programme, Contract UR-96-SC-1140
3. European Commission, *Sustainable urban development in the European Union: a framework for action*, Communication from the Commission, 28 October 1998
4. ISO, *International Standard ISO 8402, second edition*, ISO, Geneva, 1994
5. World Tourism Organisation, (1994), *National and regional Tourism Planning Methodology and Cases*, Routledge: London
6. World Tourism Organisation, Earth Council (1997), *Agenda 21 for the travel and tourism industry*
7. World Tourism Organisation, *International Standardisation, European Standardisation Committee*
8. World Tourism Organisation (2001), *Yearbook of tourism statistics*, Madrid: WTO
9. <http://europa.eu.int/comm/dg23/tourism/tourism.html> – European Commission, DG XXIII. D, Tourism Directorate
10. <http://www.efqm.org> – European Foundation for Quality Management
11. <http://www.world-tourism.org> – World Tourism Organisation
12. <http://www.wttc.org> - World Travel and Tourism Council
13. <http://www.romaniatravel.com>
14. <http://www.mturism.ro>
15. <http://www.sar.org.com>
16. <http://www.anat.ro>