

Teză de abilitare

Domeniul: MANAGEMENT

MANAGEMENTUL DEZVOLTĂRII DURABILE ÎN TURISM ȘI ANTREPRENORiat: INOVAȚIE, REZILIENȚĂ ȘI ADAPTARE LA CRIZE

Conf. univ. dr. ALBU RUXANDRA-GABRIELA



Universitatea
Transilvania
din Brașov



Să sperăm că peste câțiva ani nu va trebui să ajungem pe Lună pentru a găsi un loc calm, liniștit și atractiv pentru a ne relaxa, pentru a face turism. Pământul ne poate oferi încă mult timp acest privilegiu... totul depinde numai de noi, de cum vom reuși să evităm turismul pe alte constelații ca singură variantă de găsire a liniștii, așa cum afirma un reporter al canalului „Discovery”. Liniștea este încă aici. Să încercăm să nu o pierdem pentru totdeauna. Ar fi păcat!

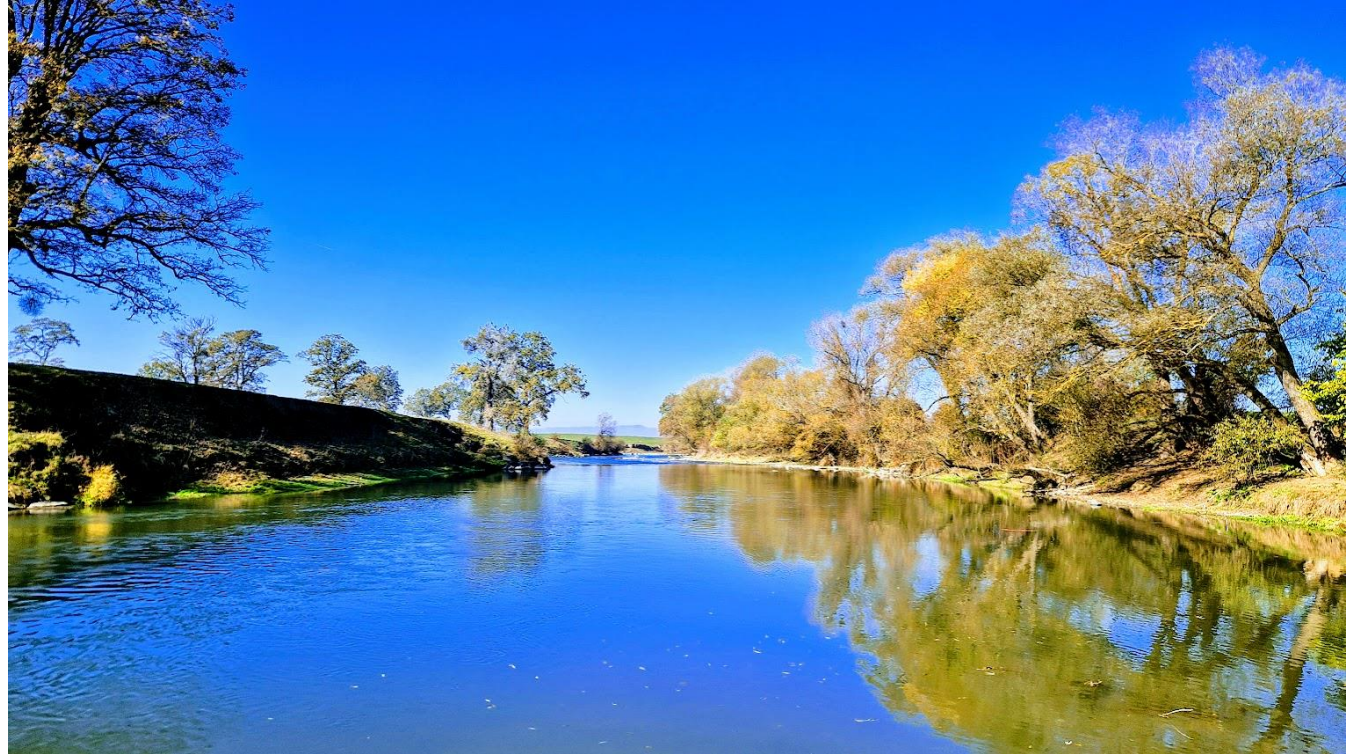




Universitatea
Transilvania
din Brașov

MANAGEMENTUL DEZVOLTĂRII DURABILE ÎN TURISM ȘI ANTREPRENORAT: INOVAȚIE, REZILIENȚĂ ȘI ADAPTARE LA CRIZE

■ Teza reflectă peste două decenii de cercetare, analiză și practică academică, construind un fir științific coerent între **turism, antreprenoriat și dezvoltare durabilă.**



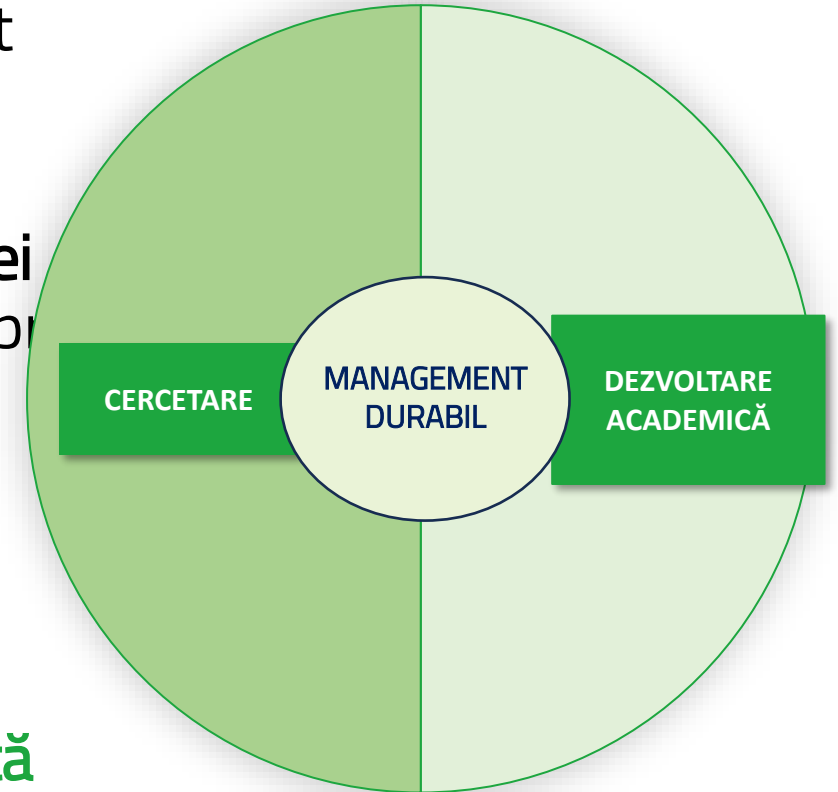
STRUCTURA GENERALĂ A TEZEI

Teza este structurată în două părți complementare:

■ **Partea I – Realizări științifice și profesionale**, unde sunt prezentate rezultatele cercetărilor în turism și antreprenoriat sustenabil.

■ **Partea II – Direcții strategice pentru dezvoltarea carierei universitare**, care trasează o viziune de lungă durată asupra cercetării și educației economice.

■ Cele două părți sunt unite de o temă comună: **reziliență și adaptarea sistemelor economice la crize**, prin **MANAGEMENT DURABIL**.



CONTEXTUL CERCETĂRII

Turismul și antreprenoriatul sunt domenii sensibile la crize, dar capabile de regenerare.

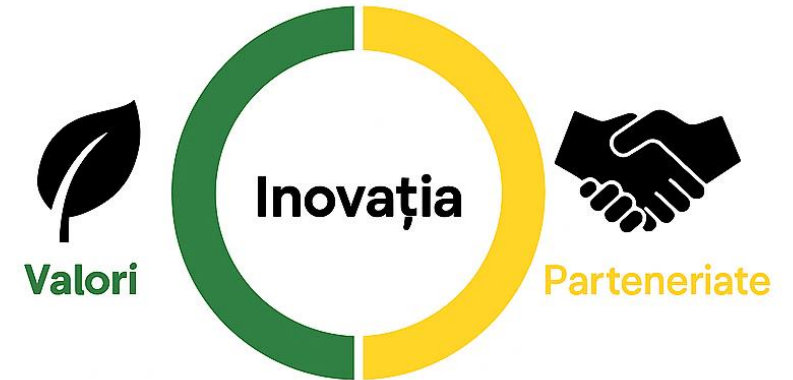
Managementul durabil devine un instrument strategic de adaptare și inovație.



MOTIVAȚIA ȘTIINȚIFICĂ

■ Interesul pentru dezvoltarea durabilă s-a născut din dorința de a **reconcilia progresul economic cu protejarea mediului și coeziunea socială.**

■ Teza contribuie la înțelegerea modului în care **valorile etice, inovația și parteneriatele** pot transforma organizațiile și destinațiile turistice.

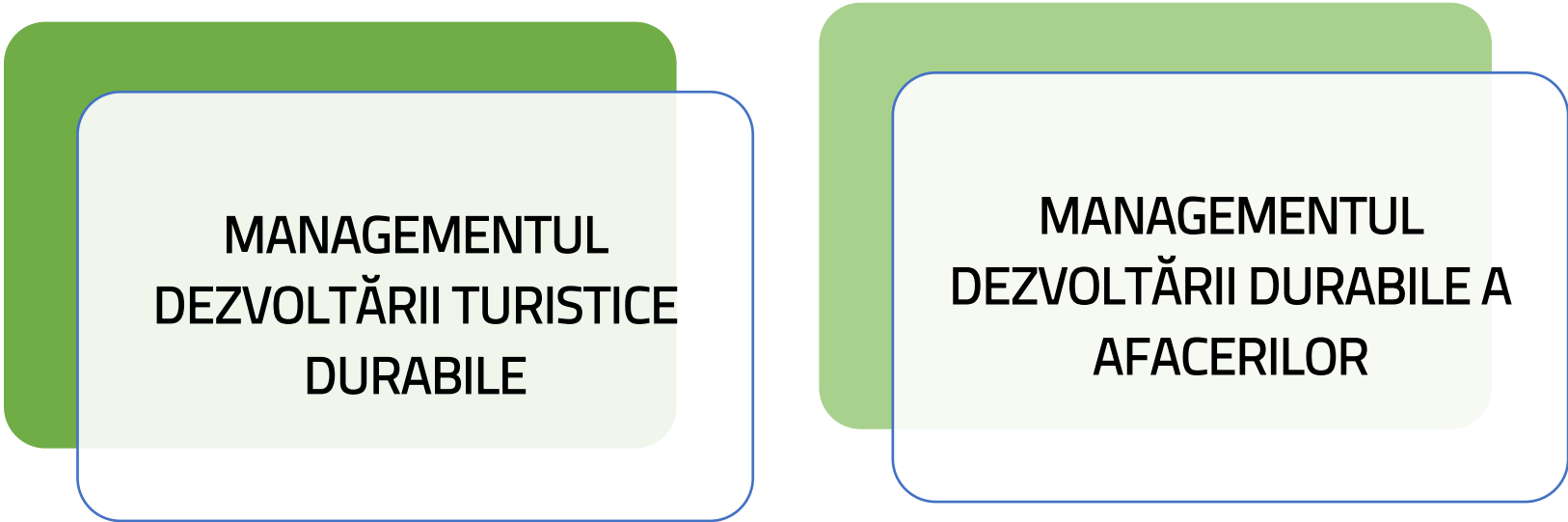


CONTEXTUL CERCETĂRII

- Societatea contemporană traversează o perioadă de instabilitate economică, tensiuni sociale şi provocări ecologice majore.
- Turismul şi antreprenoriatul sunt printre domeniile cele mai afectate de crizele recente, dar şi cele mai capabile de adaptare.
- Teza propune o **abordare sistemică** a acestor domenii, evidenţiind cum **sustenabilitatea devine un instrument strategic de supravieţuire şi performanţă**.



■ Cercetările incluse în prezenta lucrare au fost realizate în mare parte în echipe interdisciplinare, beneficiind de colaborarea specialiștilor din domenii diverse: management, turism, antreprenoriat, silvicultură, matematică, informatică, finanțe etc. Aceste cercetări au fost orientate în principal pe două direcții strategice:



**MANAGEMENTUL
DEZVOLTĂRII TURISTICE
DURABILE**

**MANAGEMENTUL
DEZVOLTĂRII DURABILE A
AFACERILOR**



CUPRINS

- **REALIZĂRI ȘTIINȚIFICE ȘI PROFESIONALE**

CAPITOLUL 1 – Managementul durabil al turismului și adaptarea destinațiilor la crize

CAPITOLUL 2 – Managementul dezvoltării durabile a afacerilor: etică, finanțare, inovație și adaptare la crize

CAPITOLUL 3 – Concluzii

- **DIRECȚII STRATEGICE PENTRU DEZVOLTAREA CARIEREI UNIVERSITARE**



CUPRINS

- **REALIZĂRI ȘTIINȚIFICE ȘI PROFESIONALE**

➤ **CAPITOLUL 1 – Managementul durabil al turismului și adaptarea destinațiilor la crize**

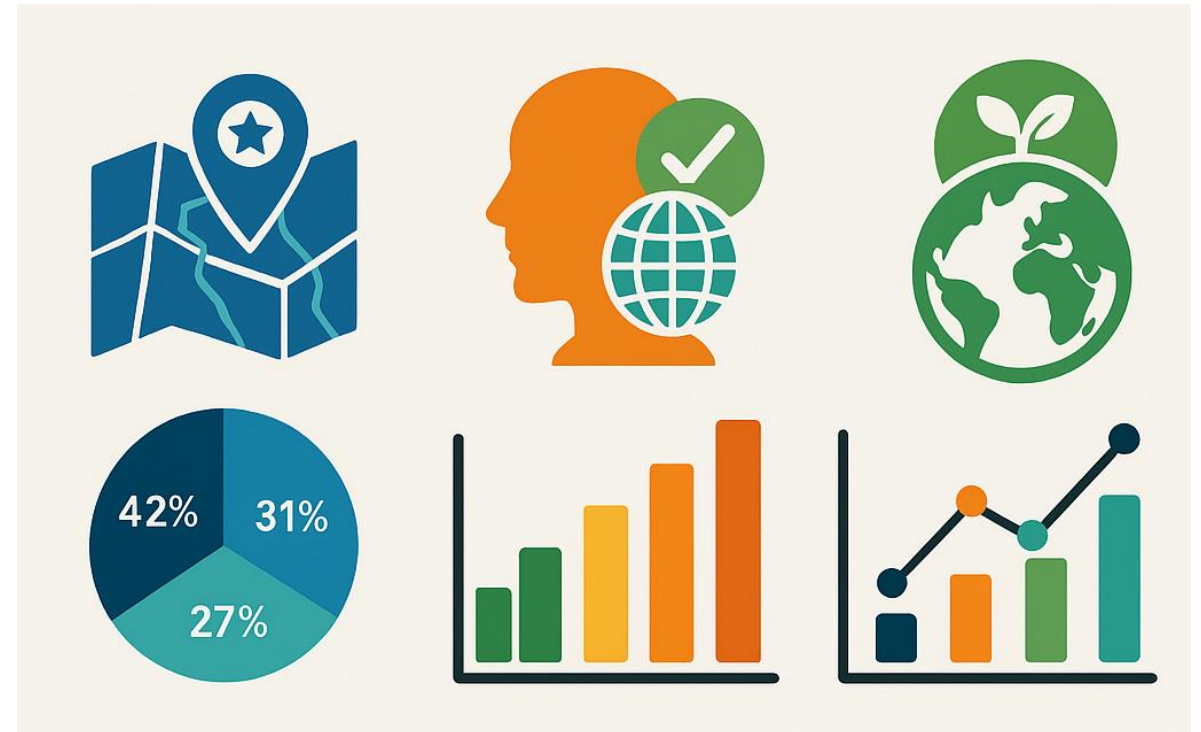
CAPITOLUL 2 – Managementul dezvoltării durabile a afacerilor: etică, finanțare, inovație și adaptare la crize

CAPITOLUL 3 – Concluzii

- **DIRECȚII STRATEGICE PENTRU DEZVOLTAREA CARIEREI UNIVERSITARE**

1.1 Analiza profilului destinației turistice și a percepției comunității locale asupra impactului dezvoltării turismului în contextul dezvoltării durabile

- Conturarea unui profil al destinației reprezintă una dintre etapele de baza care trebuie parcurse în vederea stabilirii unei strategii de dezvoltare turistică durabilă.
- Crearea profilului destinației oferă facilitarea unei imagini de ansamblu asupra destinației și pentru părțile interesate reprezintă un real ajutor în cadrul procesului de colectare a datelor.



1.1 Analiza profilului destinației turistice și a percepției comunității locale asupra impactului dezvoltării turismului în contextul dezvoltării durabile

■ Proiectul DIMAST - **Management Inteligent al Destinației pentru un Turism Durabil**, implementat în perioada 2014–2017, a dezvoltat în județul Brașov **un sistem informatic inovativ de suport decizional bazat pe indicatorii europeni ETIS 2013**. Platforma web și aplicația mobilă au sprijinit managementul participativ al turismului durabil, implicând parteneri publici și privați în evaluarea performanței destinației și diseminarea rezultatelor. Proiectul a fost finanțat prin UEFISCDI.



1.1.1 Analiza profilului destinației turistice județul Brașov



■ Destinația Brașov se remarcă printr-un potențial turistic ridicat, susținut atât de resursele naturale și antropice variate, cât și de o ofertă turistică diversificată.

■ Potrivit lui Richie și Crouch (2003), **o destinație care nu este dezvoltată durabil nu poate fi competitivă pe termen lung.**

■ Stabilirea riguroasă a profilului destinației, luând în considerare atât caracteristicile cererii, cât și ale ofertei, reprezintă o condiție esențială pentru a evita investițiile ineficiente și pentru a asigura obținerea de beneficii economice, sociale și ecologice.



1.1.2 Rolul percepției comunității locale în dezvoltarea durabilă a turismului

Obiectivele cercetării au vizat:

- *identificarea percepțiilor și atitudinilor rezidenților cu privire la efectele dezvoltării turismului în destinația județul Brașov;*
 - *evidențierea influențelor exercitate de dezvoltarea turismului asupra calității vieții;*
 - *evidențierea influențelor exercitate de dezvoltarea turismului asupra identității și specificului local;*
 - *identificarea măsurii în care locuitorii au fost implicați în planificarea și dezvoltarea turismului în destinația județul Brașov.*
- **Metoda de cercetare** – cercetări calitative (de tip focus grup)



Rezultatele cecetării

- **Percepție generală pozitivă** asupra turismului, datorită beneficiilor economice: locuri de muncă, venituri, dezvoltarea afacerilor locale.
- **Probleme identificate:** aglomerație, lipsa parcărilor, presiune pe infrastructură, poluare, tensiuni sociale sezoniere.
- **Calitatea vieții:** modernizări urbane, evenimente culturale și creșterea atractivității orașului, dar și disconfort în perioadele de vârf.
- **Identitate locală:** rezidenții sunt mândri de patrimoniu; turismul stimulează conservarea tradițiilor și implicarea comunității.
- **Implicarea comunității:** considerată insuficientă; necesare consultare publică, campanii de informare și educație privind turismul.

Concluzie: pentru o dezvoltare durabilă, OMD trebuie să integreze constant percepțiile rezidenților, echilibrând beneficiile economice cu impactul social și ecologic.

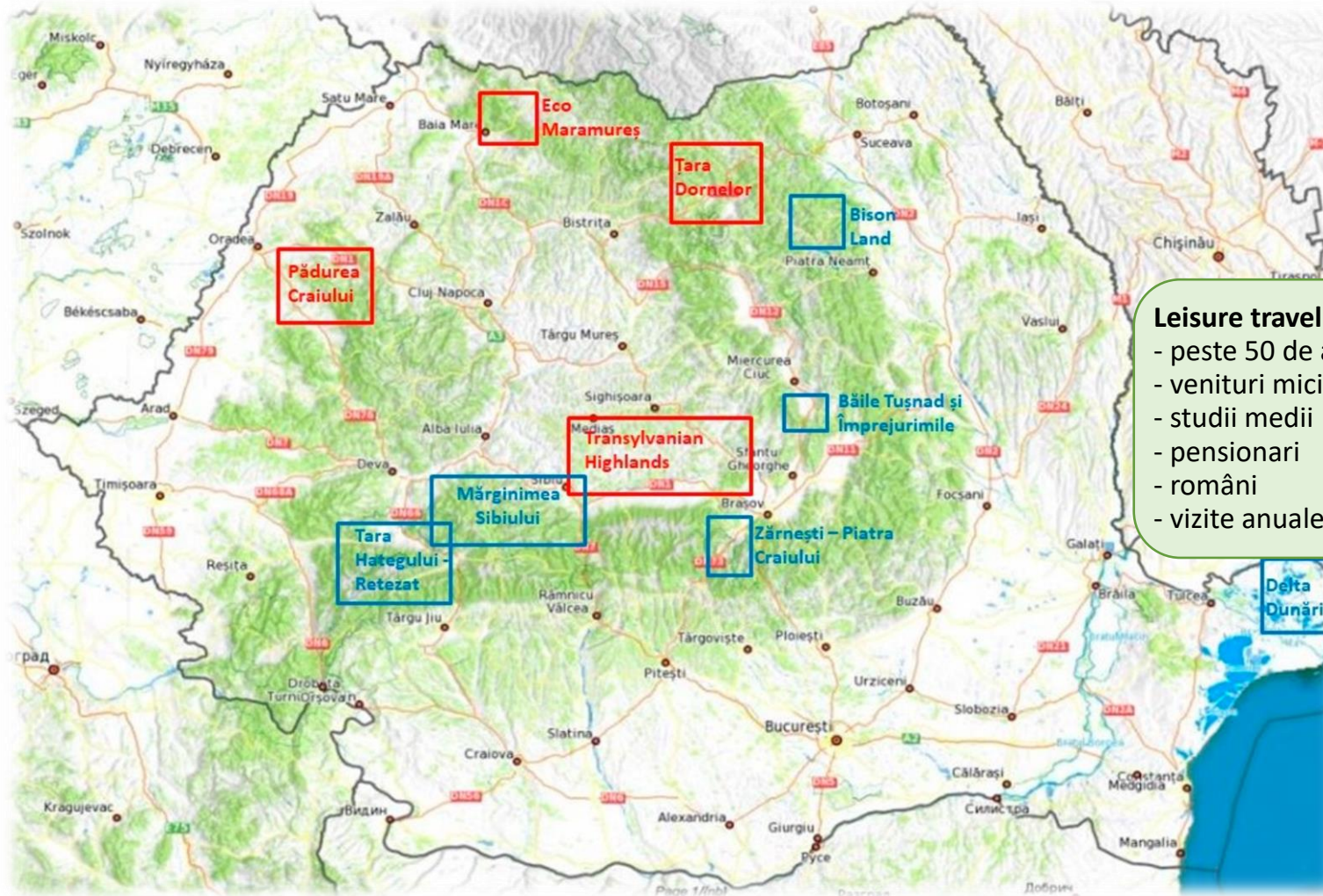


1.2. Stabilirea profilului vizitatorilor destinațiilor de ecoturism din România în perspectiva dezvoltării durabile

Metodologie:

- Ancheta pe baza de sondaj, prin intermediul unui chestionar aplicat vizitatorilor unor destinații de ecoturism din România.
- Datele au fost colectate de la un eșantion de 1.157 de vizitatori din destinațiile de ecoturism: 363 de persoane (31,4%) din Eco Maramureș, 237 de persoane (20,5%) din Țara Dornelor, 355 de persoane (30,7%) din Pădurea Craiului și 202 persoane (17,5%) din Colinele Transilvaniei.

1.2. Stabilirea profilului vizitatorilor destinațiilor de ecoturism din România în perspectiva dezvoltării durabile



Nature travellers

- sub 50 de ani
- venit mediu sau mic
- studii medii
- activi și inactivi
- mai multe vizite pe an

Leisure travellers

- peste 50 de ani
- venituri mici
- studii medii
- pensionari
- români
- vizite anuale

Vizitatori în destinații ecoturistice

- 30-50 de ani
- venit mediu
- studii superioare
- activi
- români
- mai multe vizite pe an

Culture travellers

- peste 50 de ani
- venituri mari
- studii superioare
- pensionari
- turisti straini
- vizite neregulate

Eclectic travellers

- sub 50 de ani
- studii medii
- mai puțin activi
- români
- mai multe vizite pe an

Concluzii

- Rezultatele cercetării relevă că **vizitatorii destinaţiilor de ecoturism din România sunt persoane cu vârsta cuprinsă în intervalul 30-50 ani, cu venituri medii şi educaţie superioară şi care vizitează destinaţia de mai multe ori pe an.**
- Acest profil este în concordanţă cu anumite descoperiri evidenţiate în literatura de turism pentru diverse locuri din lume: Africa, America, Noua Zeelandă şi Australia (*Carvache-Franco et al., 2019; Deng şi Li, 2019; Saayman şi Slabbert, 2004*).

Concluzii

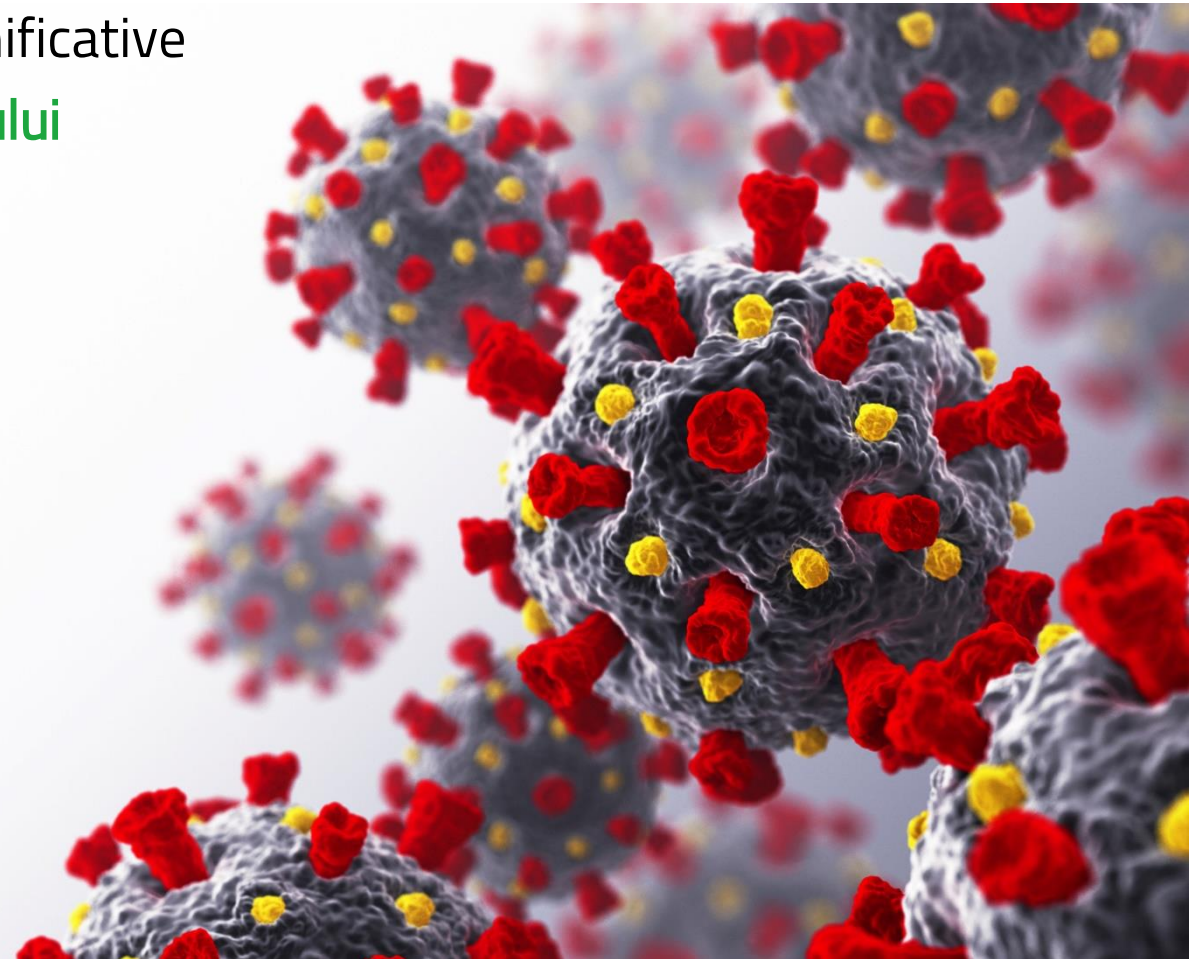
Profilul evidențiat poate ajuta Organizațiile de Management al Destinațiilor (OMD) să înțeleagă mai bine cine sunt vizitatorii lor pentru a lua decizii adecvate menite să obțină o dezvoltare durabilă pe trei piloni:

- ❑ protecția siturilor naturale și evitarea poluării excesive
- ❑ protecția comunităților locale împotriva supraaglomerării destinațiilor
- ❑ creșterea economică locală în diferite domenii pentru a evita dependența mono-industriei

OMD ar trebui să fie conștientă de necesitatea de a avea date statistice actualizate despre profilul vizitatorului lor și de a măsura impactul activităților lor de management și progresul general al performanței destinației.

1.3. Optimizarea rutelor turistice în perioade de criză pentru susținerea dezvoltării durabile a destinațiilor

- La sfârșitul lunii decembrie 2019, o nouă tulpină de coronavirus a fost identificată în Wuhan, China.
- În contextul pandemiei, marcat de restricții semnificative privind călătoriile internaționale, **relansarea turismului s-a profilat, în principal, în jurul formelor de turism intern, regional sau chiar local.**



1.3. Optimizarea rutelor turistice în perioade de criză pentru susținerea dezvoltării durabile a destinațiilor

■ Pandemia Covid-19 **a generat schimbări structurale în comportamentul de călătorie al turiștilor**. Zonele cele mai frecventate din cadrul unei destinații – adesea afectate de supraaglomerare – necesitau în anul 2021 măsuri urgente de reorganizare și adaptare la noile condiții de siguranță sanitară.

În acest context, a fost propusă **o metodă de organizare a traseelor turistice în interiorul unei destinații**.

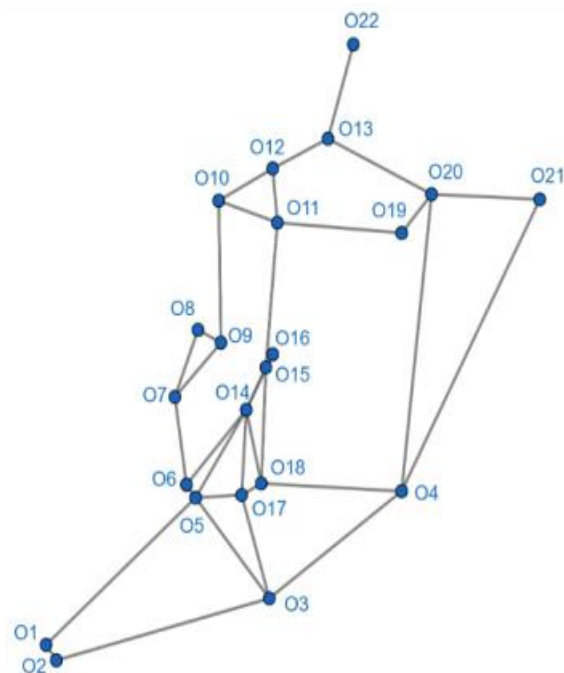
■ Această abordare aducând beneficii comunităților locale în toate cele trei dimensiuni ale dezvoltării durabile: **reducerea impactului negativ generat de supraaglomerare, continuarea activităților turistice în condițiile crizei sanitare**, menținerea unei rate scăzute de infectare cu noul coronavirus, contribuind astfel la protejarea sănătății publice.



1.3. Optimizarea rutelor turistice în perioade de criză pentru susținerea dezvoltării durabile a destinațiilor - Metodologia cercetării

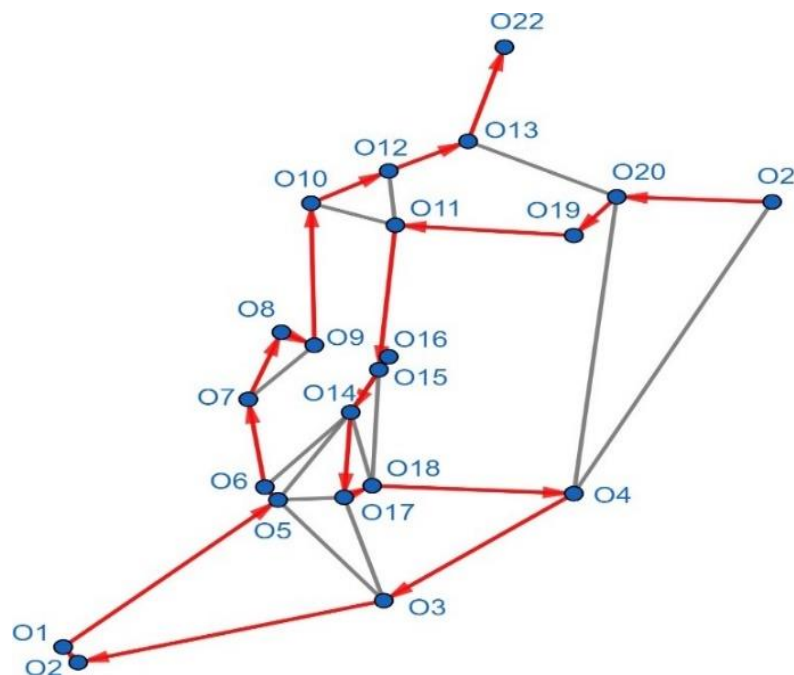
- Metoda utilizează un **algoritm de backtracking** care construiește progresiv un traseu valid prin atracții, testând recursiv toate opțiunile compatibile până găsește cel mai scurt drum care trece prin numărul dorit de noduri între punctul de start și cel final.
- Algoritmul a fost **implementat în C++** folosind două fișiere cu aceleași noduri și muchii—unul cu distanțe în metri și altul cu distanțe în minute (conform Google Maps)—pentru a reflecta importanța timpului de deplasare pentru turiști;
- Metoda a fost **testată** printr-o cercetare calitativă.

Rezultatele cercetării



- O1: First Romanian School
- O2: Saint Nicholas Church
- O3: Weavers' Fortress
- O4: Tâmpa Cable Way
- O5: Schei's Gate
- O6: Catherine's Gate
- O7: Black Tower
- O8: White Tower
- O9: Graft Fortress
- O10: George Barițiu Library
- O11: Rectorate of Transilvania University
- O12: House of Army
- O13: Annunciation Church
- O14: Black Church
- O15: Council Square
- O16: History Museum
- O17: Synagogue
- O18: Rope Street
- O19: Art Museum
- O20: Town Hall
- O21: Theater
- O22: The Citadel

Graficul atracțiilor turistice din centrul vechi al oraşului Braşov



Cel mai scurt traseu care începe de la Teatru și se termină la Cetate este următorul:

Teatrul (21) → Primăria (20) → Muzeul de Artă (19) → Rectoratul Universității Transilvania din Braşov (11) → Piața Sfatului (15) → Muzeul de Istorie (16) → Biserica Neagră (14) → Sinagoga (17) → Strada Sforii (18) → Telecabina Tâmpa (4) → Bastionul Țesătorilor (3) → Biserica Sfântul Nicolae (2) → Prima Școală Românească (1) → Poarta Șchei (5) → Poarta Ecaterinei (6) → Turnul Negru (7) → Turnul Alb (8) → Bastionul Graft (9) → Biblioteca Județeană George Barițiu (10) → Casa Armatei (12) → Biserica Buna Vestire (13) → Cetatea (22).

Traseul cel mai scurt pentru a vizita toate cele 22 de atracții turistice

Rezultatele cercetării

■ Algoritmul a fost adaptat pentru contextul Covid-19 prin integrarea datelor „Popular times” de la Google, blocând atracțiile foarte aglomerate, preferând nodurile neaglomerate și impunând includerea a cel puțin unui punct „NB”

➤ pe baza acestor reguli au fost generate rute optime pentru intervalele orare în care aglomerația era ridicată.

■ Modelul a fost testat calitativ în Brașov (aprilie 2021) pe 15 voluntari, împărțiți pe cinci trasee.

Rezultatele au arătat că:

- majoritatea participanților nu au întâlnit aglomerație, considerând traseele utile pentru menținerea distanțării;
- 60% au descoperit atracții mai puțin vizitate, confirmând potențialul metodei de a redistribui fluxurile turistice;
- nivelul de satisfacție a fost ridicat (13 din 15 satisfăcuți sau foarte satisfăcuți),
- iar 66,7% ar utiliza în viitor un instrument de generare a traseului optim.



Concluziile cercetării

- COVID-19 a accelerat scurtarea duratei sejururilor.
- Necesitatea unei planificări eficiente și sigure a vizitelor.
- Evitarea supraaglomerării – prioritate pentru sănătate publică.
- Relansarea turismului local, cu risc redus de transmitere.
- Metodă de optimizare a traseelor turistice în Brașov.
- Redirecționează fluxurile către rute mai puțin aglomerate.
- Permite selectarea numărului de atracții, punctului de start/sosire.
- Se poate integra într-o **aplicație web & mobilă**.

Utilitate pentru turisti

- Date în timp real despre aglomerație.
- Personalizare pe baza profilului utilizatorului:
 - timp disponibil,
 - vârstă,
 - condiții de sănătate,
 - preferințe turistice.
- Sugestii inteligente pentru rute sigure și eficiente.





Contribuții pentru turismul durabil

Economic

- Distribuirea echitabilă a turiștilor în destinație.
- Sprijinirea afacerilor mici și a economiei locale.
- Optimizarea timpului permite vizitarea mai multor obiective în județ.

Social

- Reducerea aglomerației → creșterea calității experienței.
- Crearea de locuri de muncă și sprijinirea comunității locale.
- Rute accesibile pentru diverse categorii (inclusiv persoane vulnerabile).

Importanța personalizării

- Aliniere la recomandările din literatură (Su et al., 2016).
- Turiștii se implică activ în configurarea propriilor rute.
- Creșterea motivației intrinseci și a satisfacției vizitării.
- Rutele trebuie adaptate grupurilor țintă.

Ecologic

- Diminuarea presiunii asupra zonelor sensibile.
- Prevenirea degradării cauzate de suprafrecventare.

Contribuții pentru turismul durabil

- **Relevanță pentru DMO**
- Instrument util pentru strategiile de management al destinației.
- Ajută la luarea deciziilor informate privind mobilitatea urbană.
- Suport pentru coordonarea actorilor: turiști, autorități, mediul privat, comunități locale.
- **Metoda propusă oferă o soluție practică, sigură și durabilă pentru optimizarea rutelor turistice în Brașov, contribuind la relansarea turismului în perioada pandemiei și post-pandemie și la transformarea destinației într-un mediu mai sigur, echitabil și sustenabil.**





CUPRINS

- **REALIZĂRI ȘTIINȚIFICE ȘI PROFESIONALE, PLANUL DE EVOLUȚIE ȘI DEZVOLTARE A CARIEREI**

CAPITOLUL 1 – Managementul durabil al turismului și adaptarea destinațiilor la crize

➤ **CAPITOLUL 2** – Managementul dezvoltării durabile a afacerilor: etică, finanțare, inovație și adaptare la crize

CAPITOLUL 3 – Concluzii

- **DIRECȚII STRATEGICE PENTRU DEZVOLTAREA CARIEREI UNIVERSITARE**

CAPITOLUL 2 – MANAGEMENTUL DEZVOLTĂRII DURABILE A AFACERILOR: ETICĂ, FINANŢARE, INOVAŢIE ŞI ADAPTARE LA CRIZE

2.1. Principii fundamentale ale dezvoltării durabile în managementul afacerilor

■ În subcapitolul 2.1. **se explorează rolul eticii în deciziile de afaceri şi impactul său asupra performanţei sustenabile, evidenţiind legătura dintre responsabilitate şi succesul pe termen lung.**

■ Această analiză subliniază modul în care integrarea principiilor etice în strategiile organizaţionale consolidează încrederea stakeholderilor şi contribuie la construirea unei reputaţii corporative durabile.



2.1.1 Etica și succesul afacerilor: influența asupra performanței pe termen lung

Etica și succesul în afaceri: context și concepte

Motivele eșecului companiilor: **lipsa strategiei, calitatea slabă, lipsa inovației, orientarea spre profit imediat.**

■ **Rolul eticii:** factor esențial al succesului pe termen lung; consolidează încrederea stakeholderilor și reputația.

■ **Definiții cheie:**

– *Etica*: ansamblu de norme morale care ghidează comportamentul organizațional (Longman, 2017; Cleveland, 2002).

■ **Fundamente etice:** onestitate, corectitudine, aplicarea nediscriminatorie a regulilor (Ferrel et al., 2011).



Succesul în afaceri: abordări teoretice

Succesul nu are o definiție universală, depinde de obiectivele fiecărei persoane sau organizații.



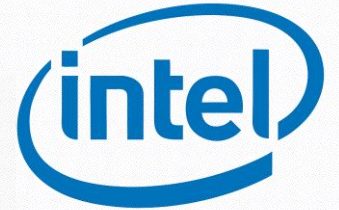
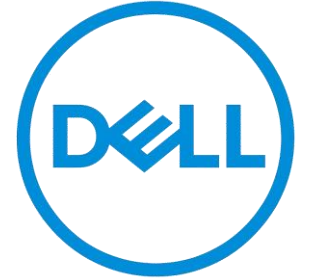
■ Perspective din literatură:

- leadership eficient, asumarea responsabilității, flexibilitate, sinergie (Baggett, 2000);
- poziții competitive dominante, eliminarea barierelor, management al schimbării (Gagliardi, 2006; Cleveland, 2002);
- calitate, strategie, pregătire profesională, integritate – factori frecvent menționați de respondenți.

■ Ideea centrală: succesul în afaceri este o consecință a unui management solid, nu doar a obținerii profitului.

Legătura dintre etică, succes şi dezvoltare durabilă

- Companii etice de succes (ex. Dell, Ford, Intel, L'Oréal, Starbucks).
- Criterii Ethisphere (2017): programe de etică, responsabilitate corporativă, cultură etică, guvernanţă, leadership şi inovaţie.
- Concluzia studiilor: deciziile etice → performanţă sustenabilă → reputaţie stabilă → avantaj competitiv.
- Integrarea principiilor etice facilitează adoptarea strategiilor de dezvoltare durabilă (Carroll & Shabana, 2010; Elkington, 1997).



L'ORÉAL





Metodologie, rezultate și concluzii

Cercetarea calitativă și principalele rezultate

Metodologie:

- Interviuri semi-structurate cu 20 participanți (martie–mai 2017).
- Obiective: definirea eticii, identificarea modelelor etice, factorilor neetici, consecințelor comportamentului neetic.

Rezultate:

- 100% dintre respondenți cunosc conceptul de etică în afaceri.
- 45% pot identifica modele etice (ex.: personalități cunoscute, Warren Buffet).
- Factori ai comportamentului neetic: dorința de câștig (51%), competiția (16%), personalitatea (14%).
- Consecințe ale neeticii: faliment, conflicte, imagine deteriorată, stres și calitate scăzută a muncii.
- 40% participanți au fost puși în situația de a încălca etica → efecte negative asupra muncii.

Concluzie finală:

Cultura etică trebuie construită „de sus în jos”; lipsa ei afectează performanța, relațiile, imaginea și sustenabilitatea organizației.



2.1.2. Inovația tehnologică și analiza sentimentului în sprijinul dezvoltării durabile: aplicarea inteligenței artificiale pentru îmbunătățirea serviciilor și creșterea rezilienței - Contextul și scopul cercetării

Tema: utilizarea inovației tehnologice (AI, NLP -Natural Language Processing, analiză de sentiment) în sprijinul dezvoltării durabile și al creșterii rezilienței afacerilor, în special în comerțul electronic.

Context:

- AI transformă procesele de afaceri și ridică probleme etice (locuri de muncă, dezumanizare, frica de AI).
- Coexistența oameni–AI poate crește productivitatea și competitivitatea firmelor.
- Marketingul este un domeniu critic, expus atât beneficiilor, cât și „părții întunecate” (conținut generat de AI, manipulare etc.).
- Focus: utilizare responsabilă a AI, cu o perspectivă centrată pe om în e-commerce: experiențe digitale personalizate, încredere, sustenabilitate a afacerii.
- Scopul studiului: **demonstrarea unui mod etic și responsabil de utilizare a AI prin analiza sentimentelor aplicată recenziilor online, pentru a crea strategii de business orientate spre utilizator.**

Analiza literaturii de specialitate

Analiza sentimentelor, e-commerce și perspectiva centrată pe utilizator

Conținut:

- Analiza sentimentelor bazată pe **ML (Machine Learning)** și **NLP (Natural Language Processing)** pentru:
 - înțelegerea clienților
 - personalizarea marketingului
 - îmbunătățirea serviciilor
- Recenziile Google influențează încrederea, **SEO (Search Engine Optimization)** și reputația.
- Mărcile comerciale înregistrate cresc credibilitatea în e-commerce.
- Rolul **SERPs (Search Engine Results Pages)** pentru vizibilitate.
- Necesitatea unei practici etice în utilizarea AI în marketing.





Metodologia cercetării

Tip de cercetare:

- Calitativă (studiu de caz + analiză de conţinut).

Obiectiv general:

- Înţelegerea sentimentelor utilizatorilor din spatele recenziilor Google pentru magazine online europene certificate.

Design:

- **Studiu de caz:** programul *E-commerce Europe Trustmark* (magazine online care respectă un cod etic).

Eşantion: 18 asociaţii naţionale, 90 magazine, 85 eligibile, 37.616 recenzii analizate;
1680 recenzii selectate (primele 5 pentru fiecare categorie: „cele mai relevante”, „cele mai recente”, „cele mai bune”, „cele mai slabe”).

Instrument AI:

- Platforma **SaaS MonkeyLearn**, care foloseşte **NLP** (Procesarea Limbajului Natural) şi **ML** (Învăţare Automată) pentru analiză a sentimentelor + extragere de cuvinte-cheie.

Întrebări / obiective & ipoteze:

- **Q1 / O1:** Cum se manifestă utilizatorii cu sentimente negative în recenzii?

→ **H1: Sentimentele negative stimulează textualizarea experienţei.**

- **Q2 / O2:** Cum influenţează recenziile negative categoria „cele mai relevante”?

→ **H2: Recenziile negative detaliate apar preponderent în această categorie.**

- **Q3 / O3:** Despre ce sunt recenziile de 1 şi 5 stele?

→ **H3: Interacţiunea cu produsul/serviciul creşte probabilitatea publicării recenziei.**

Ipoteze:

- H1: Sentimentele negative influențează pozitiv textualizarea experienței (Infirmată)
- H2: Recenziile negative detaliate influențează categoria „cele mai relevante” (Infirmată)
- H3: Interacțiunea cu produse/servicii influențează pozitiv publicarea recenziilor (Confirmată)

Contribuții

Propunerea unui model de utilizare responsabilă a AI (analiză de sentiment bazată pe NLP/ML) pentru gestionarea recenziilor și evaluarea performanței (RMS Review Mean Score / Scorul Mediu al Recenziilor).

■ Demonstrarea faptului că tehnologiile AI pot susține o **strategie centrată pe om**, crescând încrederea, reziliența și sustenabilitatea business-ului.

Implicații manageriale și pentru dezvoltare durabilă:

■ Recenziile (inclusiv cele negative) reprezintă o resursă strategică de dialog cu clientul și creșterea încrederii.

■ Este esențială implementarea etică a AI: **transparență, protejarea confidențialității, evitarea manipulării.**

■ AI + analiză de sentiment pot ghida decizii de marketing și îmbunătățire a serviciilor în direcția **dezvoltării durabile și a unei culturi orientate spre utilizator.**



2.2. Managementul dezvoltării durabile și finanțării în antreprenoriatul românesc

- În capitolul 2.2. sunt analizate mecanismele prin care antreprenorii din România pot integra durabilitatea în strategiile lor de finanțare și creștere, într-un mod sustenabil și adaptat contextului economic actual.

2.2.1. Interesul tinerilor antreprenori din România pentru sursele fezabile de finanțare în sprijinul dezvoltării durabile

- Cercetarea se concentrează pe gradul de interes și nivelul de informare al tinerilor antreprenori cu privire la opțiunile de finanțare disponibile pentru proiecte durabile.



Contextul cercetării și obiectivele studiului

Context

- Politici de coeziune economică, sprijin pentru IMM-uri și creșterea competitivității prin diverse surse de finanțare (fonduri europene, credite bancare, capital propriu, leasing, business angels etc.).
- Rolul universităților: actor-cheie în societatea bazată pe cunoaștere și în inovarea tehnologică; necesitatea cooperării universitate–industrie–guvern.
- **Legătura cu dezvoltarea durabilă: antreprenoriatul sustenabil necesită competențe economice, sociale și ecologice; curricula universitară trebuie adaptată acestor principii.**

Obiectiv general: investigarea celor mai relevante surse de finanțare antreprenorială în contextul promovării unei educații antreprenoriale sustenabile în învățământul superior.

Întrebări de cercetare (RQ):

- RQ1 – nivelul de cunoștințe în domeniul antreprenoriatului;
- RQ2 – principalele surse de finanțare cunoscute;
- RQ3 – atitudini și opinii față de diferitele surse de finanțare;
- RQ4 – intențiile viitoare privind înființarea unei noi afaceri.



Cadru teoretic: educație antreprenorială, finanțare și inițierea afacerilor

Educație antreprenorială și dezvoltare durabilă:

- Educația trebuie să stimuleze mentalitatea antreprenorială, creativitatea și responsabilitatea socială și de mediu.
- Antreprenoriatul tinerilor contribuie la integrarea pe piața muncii, creșterea încrederii în sine și dezvoltarea competențelor.
- Educația antreprenorială, autoeficacitatea și valorile personale influențează intențiile antreprenoriale.



Cadru teoretic: educație antreprenorială, finanțare și inițierea afacerilor

Surse de finanțare:

- Diversificare semnificativă (profit reinvestit, capital propriu, credite bancare, furnizori, fonduri europene, leasing, business angels, crowdfunding, surse alternative).
- Bootstrapping și resurse personale ca soluții de început; rolul BAO („banii altora”) și implicațiile parteneriatelor.
- Importanța contextului economic, a structurii financiare optime și a capacităților dinamice ale firmelor.

Gen și antreprenariat:

- Femeile pătrund mai dificil în antreprenariat, dar genul nu este determinat drept factor decisiv în alegerea surselor de finanțare.

Ipoteze testate:

- **H1:** Nu există legătură între gen și intenția de a apela la credite bancare-**confirmată** (nu există legătură între gen și intenția de a apela la credite bancare)
- **H2:** Nu există legătură între gen și disponibilitatea de a apela la business angels- **infirmată** (există o legătură semnificativă între gen și disponibilitatea de a apela la business angels).



Universitatea
Transilvania
din Brașov

Metodologia cercetării

- Studiul este o cercetare cantitativă -eșantion de 285 de studenți ai Universității Transilvania din Brașov.
- Analiza datelor include statistici descriptive, teste $-\chi^2$ și analiză factorială (PCA) pentru identificarea competențelor antreprenoriale, utilizând IBM SPSS Statistics 20.



Rezultate

Rezultatele au fost grupate în funcție de întrebările de cercetare (RQ).

■ **Nivelul cunoștințelor antreprenoriale (RQ1):** Studenții se autoevaluează realist, majoritatea plasându-se la niveluri medii privind cunoștințele financiare și abilitățile manageriale; implicarea în sarcini și interesul pentru succes sunt ridicate, iar factorii percepuți ca esențiali pentru reușita în afaceri sunt calitățile antreprenoriale, capitalul uman și cunoașterea pieței.

■ **Surse de finanțare cunoscute (RQ2):** Fondurile europene și creditele bancare sunt cele mai recunoscute surse; profitul și capitalul propriu sunt percepute drept opțiuni sigure, în timp ce business angels rămân mai puțin cunoscuți; respondenții arată prudență în alegerea metodelor de finanțare și un nivel moderat de înțelegere a avantajelor/dezavantajelor.

Rezultatele au fost grupate în funcție de întrebările de cercetare (RQ).

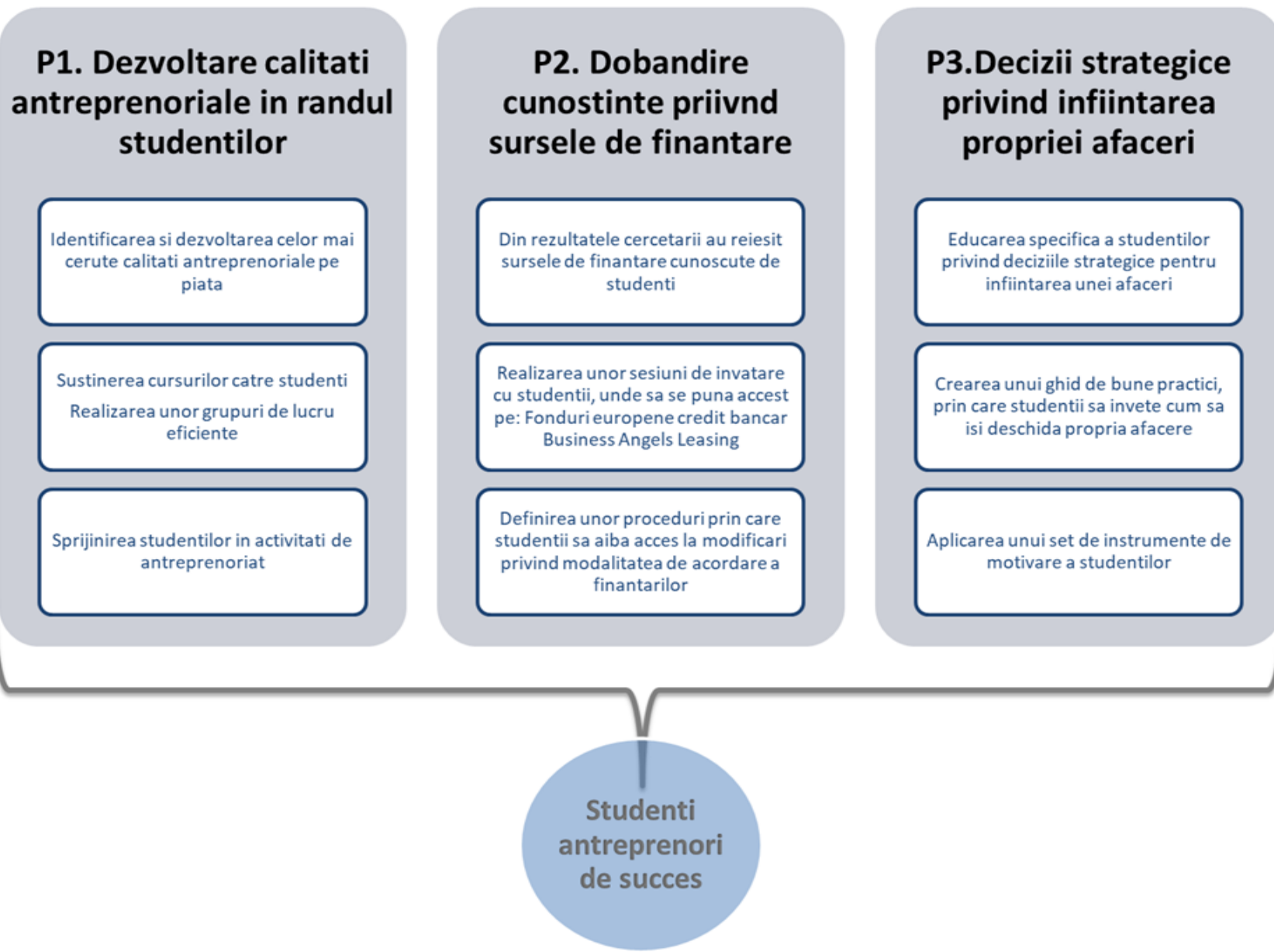
- **Atitudini privind finanțarea (RQ3):** Fiscalitatea este considerată importantă în decizia de finanțare; există neîncredere față de creditele bancare; disponibilitatea de a apela la business angels este redusă, dar nu influențată de gen; respondenții manifestă responsabilitate și prudență în evaluarea alternativelor.
- **Intenții antreprenoriale viitoare (RQ4):** Obstacole precum garanțiile pentru credite sunt percepute moderat; reinvestirea profitului crește în al doilea an de activitate; **capitalul propriu și relațiile personale sunt surse apreciate;** respondenții cunosc bine piața, sunt dispuși să muncească intens pentru succesul afacerii, dar rămân prudenți în asumarea riscurilor financiare.

Concluziile cercetării

- **Antreprenoriatul depăşeşte dimensiunea financiară, integrând componente inovative şi sociale;** respondenţii confirmă importanţa calităţilor antreprenoriale (38,8%) şi a cunoaşterii surselor de finanţare (profit, fonduri europene, capital propriu, credite, leasing, business angels).
- **Fondurile europene sunt percepute ca sursa principală de finanţare,** reflectând eficienţa campaniilor instituţionale şi rolul consultanţei, în timp ce prudenţa în decizii şi evaluarea matură a riscurilor caracterizează profilul antreprenorial al studenţilor.
- **Colaborarea universitate–mediu de afaceri este esenţială pentru dezvoltarea competenţelor antreprenoriale:** experienţa practică, lucrul în echipă şi expunerea la situaţii reale cresc încrederea, responsabilitatea şi orientarea spre performanţă.
- **Educaţia antreprenorială trebuie consolidată printr-un program structurat pe trei piloni (P1, P2, P3), integrând pregătirea practică, dezvoltarea competenţelor şi înţelegerea surselor de finanţare, alături de promovarea eticii profesionale şi a gândirii critice în formarea viitorilor profesionişti.**



Concluziile cercetării



*Propunerea
autorilor de a crea un
ghid pentru studenți, in
vederea îmbunătățirii
competentelor
antreprenoriale*



2.2.2. Antreprenoriat sustenabil și dezvoltare durabilă: surse de finanțare pentru antreprenorii români în contextul actual

Această parte a tezei prezintă **tipurile de finanțări disponibile pentru afacerile sustenabile, cu accent pe eficiența și fezabilitatea acestora în România.**





Contextul cercetării și obiective

Context economic:

- ▣ Crize succesive (energetică, geopolitică, alimentară, economică).
- ▣ Interes crescut pentru dezvoltare durabilă.
- ▣ IMM-urile – motor al economiei, dar cu acces dificil la finanțare.

Scopul studiului:

- ▣ Analizarea modului în care antreprenorii din Regiunea Centru:
 - implementează strategii de **sustenabilitate**,
 - cunosc și utilizează **sursele de finanțare**,
 - intenționează să le folosească în viitor.

Întrebări de cercetare:

- ▣ RQ1 – Cum implementează antreprenorii strategii durabile?
- ▣ RQ2 – Ce surse de finanțare cunosc?
- ▣ RQ3 – Ce surse de finanțare intenționează să utilizeze în viitor?

Metodologie

Metodologie:

- Cercetare **cantitativă** bazată pe **chestionar**.
- Zonă studiată: **Regiunea Centru** (6 județe).
- Eșantion selectat prin eșantionare proporțional-stratificată și sistematică.
- **Număr respondenți: 267 IMM-uri** (micro, mici și mijlocii).
- Perioada colectării datelor: aprilie–iunie 2023.



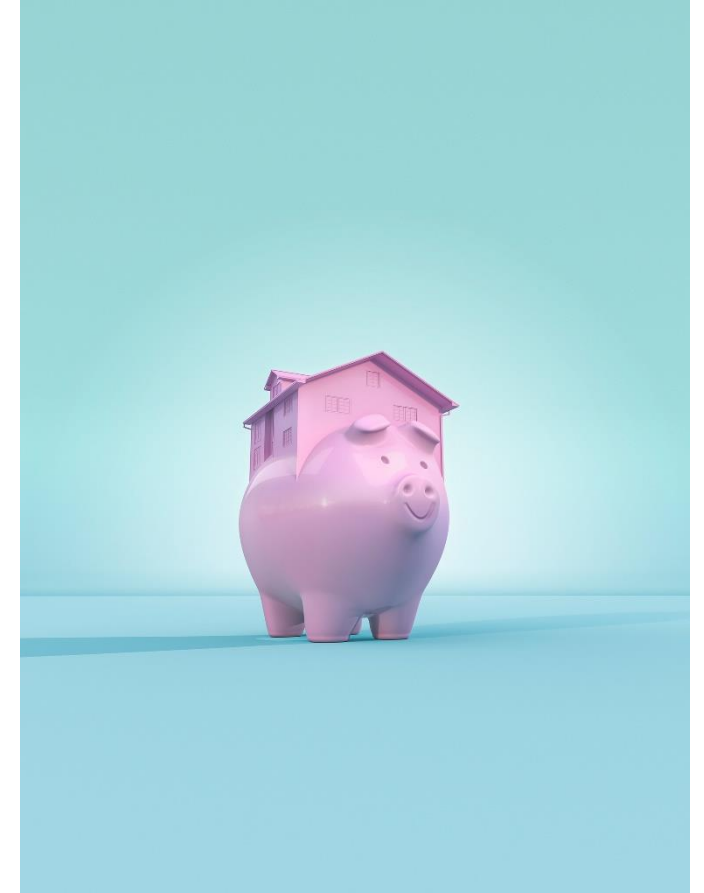
Rezultate

Implementarea sustenabilităţii:

- ▣ 36% – „foarte importantă”, 32,6% – „importantă”.
- ▣ 47,6% au strategie de sustenabilitate.
- ▣ Strategiile sunt influenţate de **gen** (femeile adoptă mai frecvent strategii durabile).

Surse de finanţare – cunoaştere şi utilizare:

- ▣ Cea mai cunoscută sursă: **credite bancare (78,7%)**.
- ▣ Cele mai utilizate: **profit reinvestit (79,4%)**, credite bancare (62,2%), leasing (52,1%).
- ▣ Business Angels – cea mai puţin cunoscută şi folosită sursă (0,4% cunoaştere; 1,1% utilizare).
- ▣ Bariere: cerinţele de garanţii (aprox. 70% acord total/parţial).





Modelul CSFS Connection between Sustainability, Funding Sources and Performance

- CONEXIUNEA DINTRE SUSTENABILITATE, SURSELE DE FINANȚARE ȘI PERFORMANȚĂ

■ Ce explică?

Cum se leagă *performanța firmei* de *sustenabilitate*, în funcție de *mixul de finanțare* utilizat.

■ Componente:

X: cifra de afaceri

Y: sustenabilitate (strategie, CSR, achiziții responsabile)

W: 7 surse de finanțare (profit, capital propriu, credite, leasing etc.)

■ Mecanism:

SURSELE DE FINANȚARE MODEREAZĂ RELAȚIA DINTRE PERFORMANȚĂ ȘI SUSTENABILITATE → efectul cifrei de afaceri asupra sustenabilității devine mai puternic sau mai slab în funcție de finanțare.

■ Concluzie:

FIRMELE CARE FOLOSESC INTELIGENT UN MIX DE FINANȚARE (INTERN + EXTERN) ATING UN NIVEL MAI RIDICAT DE SUSTENABILITATE.

Modelul CSFS - CONEXIUNEA DINTRE SUSTENABILITATE, SURSELE DE FINANŢARE ŞI PERFORMANŢĂ

Instrumente utilizate pentru elaborarea modelului CSFS

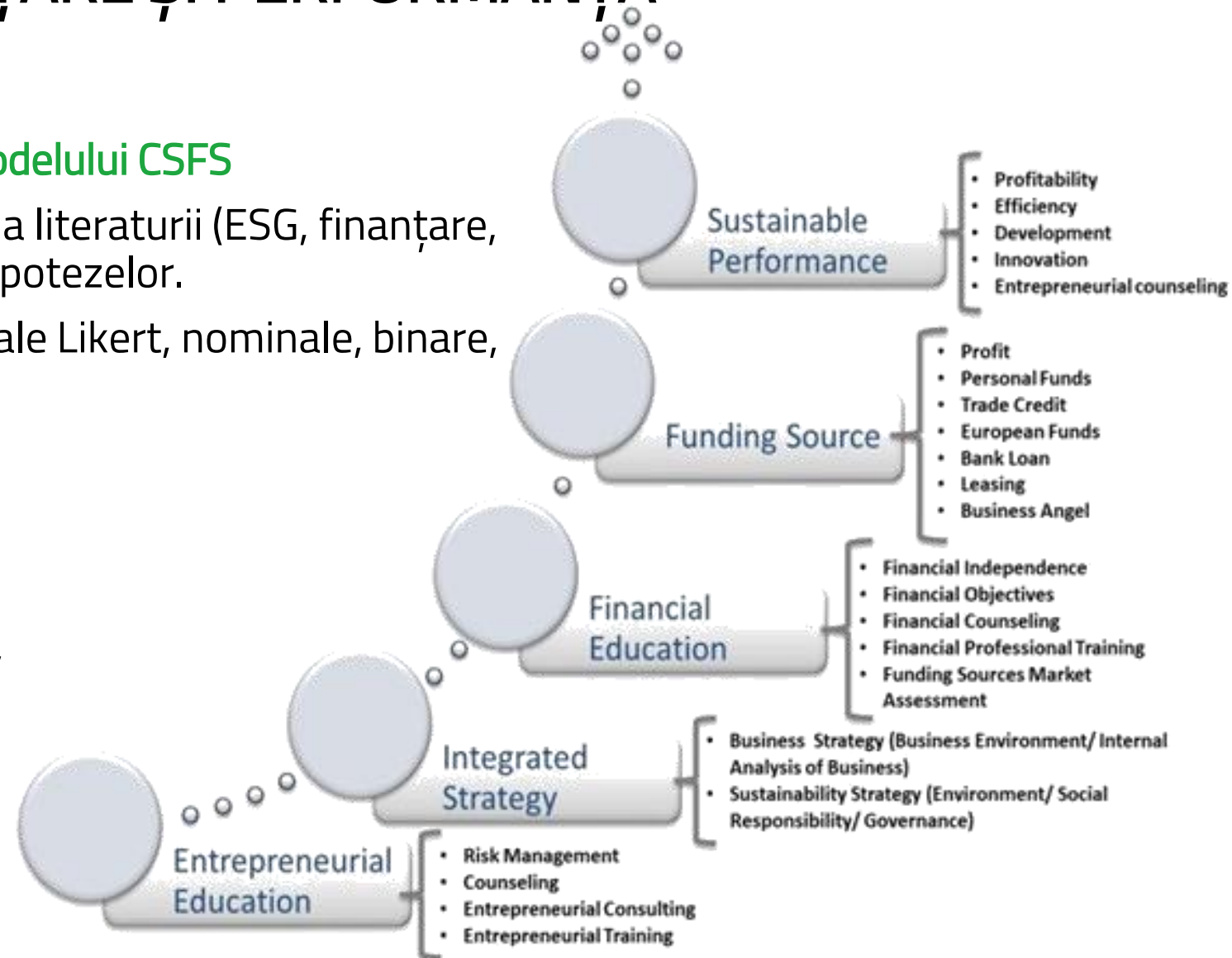
■ **Fundamentare teoretică:** analiză extinsă a literaturii (ESG, finanţare, sustenabilitate), formularea întrebărilor şi ipotezelor.

■ **Colectare date:** chestionar structurat (scale Likert, nominale, binare, numerice).

■ **Analiză statistică:**

- regresie liniară,
- analiză de moderare (PROCESS – SPSS),
- analiză a principalelor componente (PCA),
- statistici descriptive şi test χ^2 .

■ **Software utilizat:** SPSS.



Concluzii

- IMM-urile preferă sursele interne, apoi cele clasice (credite, leasing).
- Sustenabilitatea este considerată importantă, aproape jumătate având strategii definite.
- **Mixul de finanțare determină capacitatea reală de tranziție către modele de afaceri sustenabile.**
- Rezultatele pot ghida antreprenorii, consultanții și factorii de decizie în programe de sprijin pentru IMM-uri.



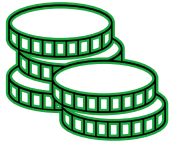
2.3. Strategii de reziliență și sustenabilitate în afaceri

▣ Această secțiune propune o serie de **strategii menite să consolideze reziliența și sustenabilitatea afacerilor, în special în fața crizelor economice, sociale și de mediu.**





Colaborarea pentru sustenabilitate și dezvoltare durabilă în perioade de criză: analiza IMM-urilor din România



Cercetarea analizează impactul crizelor recente (COVID-19, criza financiară, criza energetică, conflictul din Ucraina) asupra IMM-urilor din România și modul în care acestea folosesc **colaborarea** pentru a-și crește reziliența și sustenabilitatea.

Context şi scopul studiului

- Mediu de afaceri marcat de crize succesive: COVID-19, criză financiară, criză energetică, conflict militar.
- IMM-urile sunt puternic afectate (financiar, operaţional, resurse umane) şi trebuie să-şi consolideze **rezilienţa**.
- Colaborarea cu alţi actori (firme, instituţii, comunităţi) poate susţine **sustenabilitatea** şi continuitatea afacerii.
- Gestionarea sustenabilităţii în perioade de criză prin cooperare între IMM-uri rămâne un domeniu insuficient cercetat.

Întrebări de cercetare:

- *Ce probleme majore au avut IMM-urile în crizele recente?*
- *Care este interesul pentru practici de sustenabilitate?*
- *Cât de deschise sunt IMM-urile la colaborare şi ce rezultate aşteaptă din parteneriatele pentru sustenabilitate?*

Literatură de specialitate şi ipoteze

- Crizele recente au afectat IMM-urile la nivel global: suspendarea activităţii, scăderea veniturilor, presiune pe resurse (Tambunan, Alves, Dua, Kryeziu, Corvello, Toth).
- Pandemia a amplificat inegalităţile şi decalajele între firme mari şi mici; IMM-urile pot contribui la ODD prin strategii durabile (social, economic, mediu).
- Bariere în România: instabilitate, birocrăţie, corupţie; factori facilitatori: reputaţie, imagine pozitivă, recunoaştere comunitară.
- Colaborarea susţine inovarea, modele de afaceri verzi, producţie curată, raportare ESG şi parteneriate (ODD 17).

Ipoteze testate:

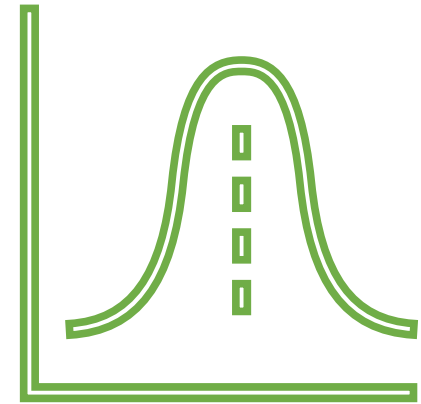
- H1: legătură între impactul crizelor în domeniile cheie (finanţe, HR, logistică, vânzări) şi evoluţia firmelor.
- H2: legătură între interesul pentru colaborare şi beneficiile percepute în domeniile cheie.
- H3: rezultatele aşteptate din colaborarea pentru sustenabilitate, moderate de preocuparea pentru cooperare, influenţează relaţia dintre impactul crizelor şi vechimea firmelor.

Metoda de cercetare

- Studiul foloseşte o **cercetare cantitativă** pentru a analiza cum văd managerii de IMM-uri colaborarea sustenabilă în perioade de criză.
- Datele au fost colectate prin **chestionar online (CAWI Computer-Assisted Web Interviewing)**, trimis la 1846 firme; au rezultat **672 răspunsuri valide**.
- IMM-urile au fost selectate după **criteriile UE** (sub 250 angajați, CA < 50 mil. €).
- Respondenții sunt în proporții egale femei/bărbați și majoritar tineri.
- **Modelul de analiză**
 - Variabila studiată: **impactul crizelor asupra firmelor**.
 - Explicată prin:
 - vechimea firmei (X)
 - rezultatele așteptate ale colaborării sustenabile (W) – moderator
 - interesul pentru cooperare sustenabilă (Z) – al doilea moderator
 - **Modelul analizează cum se modifică efectul vechimii firmei asupra impactului crizelor atunci când intervin aceste două forme de cooperare sustenabilă.**

Analize statistice folosite

- Statistici descriptive (medii, frecvențe, abateri standard).
- **Teste χ^2** – pentru a verifica legăturile dintre variabile (Ipotezele 1 și 2).
- **Regresie cu moderare dublă (PROCESS Model 3)** – pentru a testa interacțiunea X–W–Z (Ipoteza 3).
- Modelul este **semnificativ** ($R^2 = 0,407$), deci explicația variabilelor este solidă.



Rezultate 01 și 02

01 – Impactul crizelor asupra IMM-urilor

- ▣ Crize cu impact puternic: COVID-19 și criza financiară ($\approx 80\%$), urmate de criza energetică și conflictul din Ucraina.
- ▣ Domenii afectate: Finanțe, Resurse Umane, Logistică, Vânzări.
- ▣ Teste $\chi^2 \rightarrow$ Ipoteza 1 (H1) confirmată: impactul crizelor este semnificativ corelat cu evoluția firmelor în ultimul an.

02 – Preocuparea pentru sustenabilitate

- ▣ 92,9% dintre manageri cunosc dimensiunile dezvoltării durabile.
- ▣ 75% sunt interesați să implementeze practici sustenabile în firmă.
- ▣ Inițiative vizate: reciclare, economisirea energiei, HR sustenabil, cultură ecologică, programe sociale.

Rezultate O3 şi moderare (H2 şi H3)

O3 – Colaborare pentru sustenabilitate

- 83,3% dintre manageri sunt interesaţi de parteneriate pentru sustenabilitate.
- Domenii prioritare: inovaţie tehnologică, mediu, HR sustenabil, marketing sustenabil, leadership sustenabil.
- Teste $\chi^2 \rightarrow$ Ipoteza 2 (H2) confirmată: interesul pentru colaborare este legat de **beneficiile percepute** (creştere economică, HR, lanţ de aprovizionare, practici comerciale).

Analiza de moderare (H3)

- Model PROCESS semnificativ ($R^2 = 0,407$).
- Relaţia dintre **vechimea firmei (X)** şi **impactul crizelor (Y)** este **moderată** de:
 - rezultatele aşteptate ale colaborării pentru sustenabilitate (W),
 - iar această moderare este, la rândul ei, **moderată** de interesul pentru cooperare sustenabilă (Z).

→ **Ipoteza 3 (H3) confirmată**: rezultatele aşteptate şi interesul pentru cooperare **moderează** felul în care crizele afectează firmele, în funcţie de vechimea lor.

■ Când impactul crizelor este redus, firmele au aşteptări mai ridicate privind beneficiile colaborării pentru sustenabilitate.

■ La impact mediu sau ridicat, firmele îşi prioritizează supravieţuirea, iar aşteptările legate de colaborări sustenabile scad.

■ Interesul pentru cooperare amplifică efectul rezultatelor aşteptate asupra relaţiei dintre vechimea firmei şi impactul crizelor.



Concluziile cercetării

- Crizele succesive reduc interesul IMM-urilor pentru colaborări sustenabile și pentru beneficiile asociate acestora.
- Studiul completează literatura prin evidențierea rolului colaborării în gestionarea sustenabilității în perioade de instabilitate.
- Managerii IMM-urilor manifestă deschidere către inițiative colaborative, dar aceasta scade odată cu intensificarea crizelor.
- Rezultatele pot fundamenta politici publice de sprijin: finanțări, facilități fiscale, simplificare administrativă.
- Este necesar un cadru instituțional și programe educaționale care să consolideze colaborarea și sustenabilitatea în IMM-uri.



CUPRINS

- **REALIZĂRI ȘTIINȚIFICE ȘI PROFESIONALE, PLANUL DE EVOLUȚIE ȘI DEZVOLTARE A CARIEREI**

CAPITOLUL 1 – Managementul durabil al turismului și adaptarea destinațiilor la crize

CAPITOLUL 2 – Managementul dezvoltării durabile a afacerilor: etică, finanțare, inovație și adaptare la crize

➤ CAPITOLUL 3 – Concluzii

- **DIRECȚII STRATEGICE PENTRU DEZVOLTAREA CARIEREI UNIVERSITARE**

Concluziile tezei de abilitare

- **Sustenabilitatea şi rezilienţa** sunt direcţii strategice esenţiale în turism şi antreprenariat, în contextul instabilităţii economice, sociale şi ecologice.
- În **turism**, soluţiile cheie sunt: definirea corectă a profilului destinaţiei, implicarea comunităţii locale, alinierea ofertei la principiile durabilităţii şi optimizarea rutelor turistice în perioade de criză.
- În **antreprenariat**, dezvoltarea durabilă este susţinută de: etică organizaţională, inovare, tehnologii emergente (AI, analiză de sentiment) şi acces la finanţare sustenabilă.
- **IMM-urile** îşi consolidează rezilienţa prin colaborare, parteneriate şi strategii colective în situaţii de criză.
- **Concluziile subliniază necesitatea unei abordări integrate, întemeiate pe sustenabilitate, inovare şi cooperare intersectorială, ca fundament pentru dezvoltarea unui model economic competitiv, generator de valoare, cu impact pozitiv atât asupra societăţii, cât şi asupra mediului.**



CUPRINS

- REALIZĂRI ȘTIINȚIFICE ȘI PROFESIONALE, PLANUL DE EVOLUȚIE ȘI DEZVOLTARE A CARIEREI

CAPITOLUL 1 – Managementul durabil al turismului și adaptarea destinațiilor la crize

CAPITOLUL 2 – Managementul dezvoltării durabile a afacerilor: etică, finanțare, inovație și adaptare la crize

CAPITOLUL 3 – Concluzii



DIRECȚII STRATEGICE PENTRU DEZVOLTAREA CARIEREI UNIVERSITARE

Directii strategice pentru dezvoltarea carierei universitare

Parcurs profesional şi experienţă didactică

- Formare universitară şi doctorală în Management şi Turism, cu preocupări timpurii pentru cercetare aplicată (din perioada studenţiei, inclusiv participarea la ITB Berlin 1994).
- Experienţă profesională în turism, urmată de o carieră universitară de 28 de ani, evoluând de la preparator la conferenţiar universitar.
- Activitate didactică diversă: Management, Dezvoltare durabilă, Dezvoltare turistică durabilă, Managementul serviciilor, Managementul mediului, Managementul resurselor umane, Environmental Management, Modelarea şi simularea proceselor economice, etc.
- Implicare activă în coordonarea lucrărilor de licenţă/disertaţie, tutorat, comisii de examene, practică şi activităţi extracurriculare.
- Formări profesionale relevante: proiecte europene, didactica specialităţii, management de proiect, formator, expert fonduri europene, auditor intern. Mobilităţi Erasmus şi colaborări internaţionale cu universităţi din peste 10 ţări.



Activitatea științifică și cercetarea

- Participare constantă la conferințe naționale și internaționale; articole publicate în reviste ISI/AIS, BDI și volume indexate.
- **16 cărți** publicate (3 ca unic autor) + capitole în volume internaționale; indice Hirsch: WoS = 3, Scopus = 3, Google Scholar = 15.
- Implicare în proiecte de cercetare relevante, inclusiv:
 - **DIMAST** – management inteligent al destinațiilor turistice durabile;
 - **WeNaTour (Erasmus+)** – profesionalizarea turismului sustenabil;
- Proiecte CNCSIS privind educația economică și managementul facultăților.
- Cercetări aplicate privind percepția stakeholderilor, turism colaborativ, securitate în destinații, integrarea persoanelor cu dizabilități.
- Activitate citată în publicații internaționale, confirmând relevanța contribuțiilor.



Obiective generale și direcțiile de dezvoltare

Obiective generale:

- Creșterea calității actului didactic;
- Consolidarea și extinderea activității de cercetare;
- Integrarea rezultatelor cercetării în activitatea educațională;
- Implicare crescută în activități cu studenții;
- Dezvoltarea de parteneriate cu mediul socio-economic.

Direcții principale:

1. Activitatea didactică:

1. Metode activ-participative, învățare prin descoperire și colaborare, actualizarea permanentă a conținutului;
2. Implicarea studenților în cercetare și conferințe;
3. Transparență în evaluare și utilizarea feedback-ului;
4. Extinderea activităților internaționale (Erasmus, parteneriate).

2. Activitatea de cercetare:

1. Publicarea în reviste ISI și BDI, participare la conferințe, afiliere la rețele internaționale;
2. Continuarea direcțiilor curente și inițierea de proiecte noi interdisciplinare;
3. Afiliere la Școala Doctorală Interdisciplinară, domeniul Management.



Direcții de cercetare viitoare și angajamente

Direcții majore de cercetare:

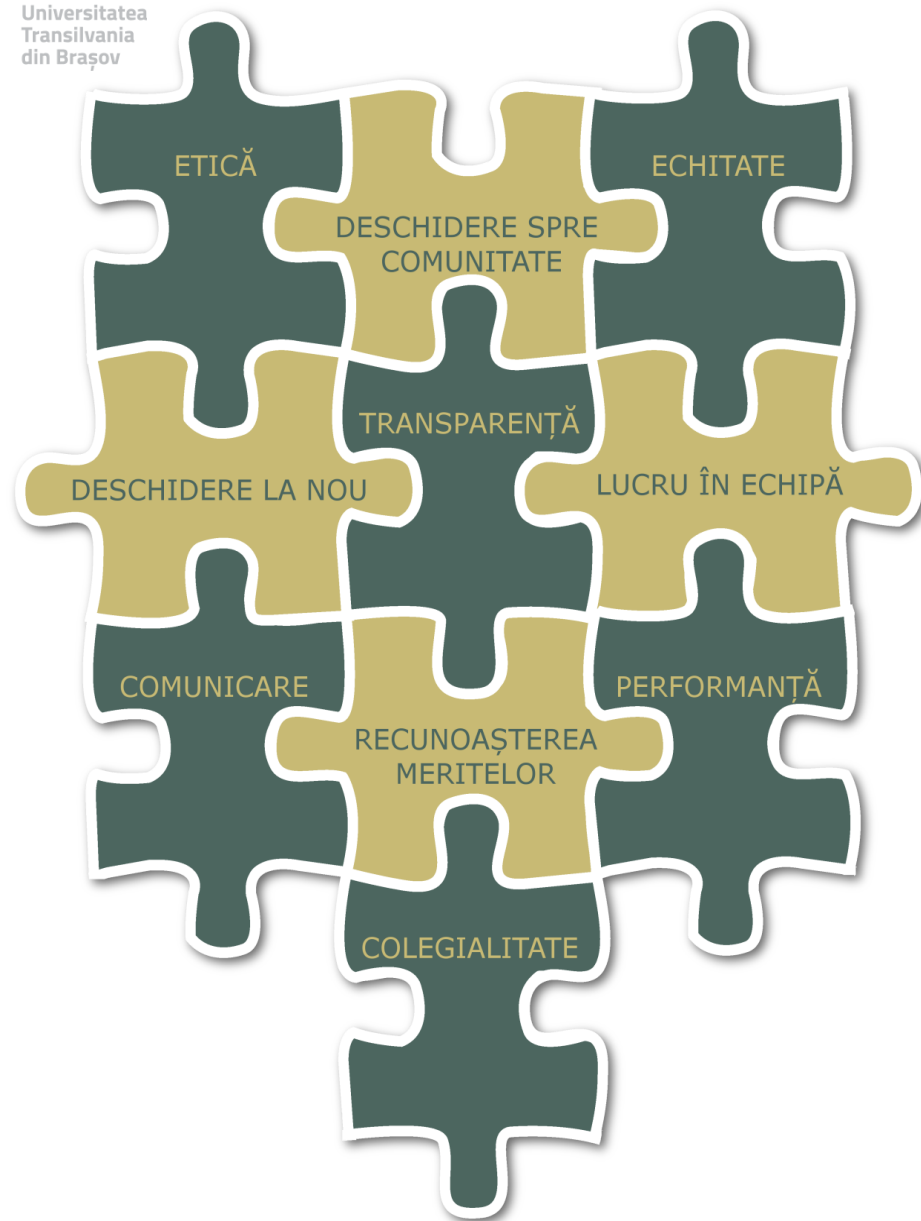
- Dezvoltare turistică durabilă (strategii regionale, conservarea resurselor, bunăstarea comunităților).
- Responsabilitate socială în turism (rolul antreprenorilor, inițiative CSR).
- Schimbare atitudinală în turism (percepții și comportamente în contextul crizelor).
- Resurse umane în turism (competențe, cultură organizațională, performanță).
- Evaluarea potențialului turistic prin metode multidimensionale.
- Antreprenoriat inovator (digitalizare, ecosisteme locale, finanțare).

Angajamente profesionale:

- Inițiere și participare în proiecte noi de cercetare;
- Colaborări interdisciplinare și implicare activă în activitățile departamentului/facultății;
- Consolidarea vizibilității și prestigiului universitar la nivel național și internațional;



Universitatea
Transilvania
din Brașov



Propunerea de dezvoltare a carierei universitare are la bază strategia de dezvoltare a departamentului, a facultății din care fac parte dar și strategia, misiunea și valorile Universității *Transilvania* din Brașov.

O carieră construită pe **ETICĂ, PERFORMANȚĂ, COOPERARE ȘI RESPONSABILITATE FAȚĂ DE SOCIETATE.**



Universitatea
Transilvania
din Braşov

Vă mulţumesc pentru atenţie!



Universitatea
Transilvania
din Braşov

FACULTATEA DE ŞTIINŢE ECONOMICE
ŞI ADMINISTRAREA AFACERILOR