

LBRIS

We know
books

Adrian MĂZĂREL

Cristina Maria CANJA

Adriana BOIERIU

MANAGEMENTUL CALITĂȚII ÎN SECTORUL OSPITALITĂȚII



EDITURA EX TERRA AURUM
București, 2025

CUPRINS

Capitolul 1. Calitatea – aspecte conceptuale și practice	7
1.1. Definirea „calității”	7
1.1.1. Noțiunea de calitate și caracteristica interpretării conceptului în diverse domenii	11
1.1.2. Calitatea serviciilor	14
1.1.3. Factorii care influențează calitatea	19
1.1.4. Măsurarea calității prin indicatori	25
1.2. Fundamentele managementului calității	28
1.2.1. Evoluția preocupărilor în domeniul asigurării calității	28
1.2.2. Cercurile calității	30
1.2.3. Principalii precursori ai managementului calității	36
1.2.4. Contribuția lui Deming în domeniul managementului calității	37
1.2.5. Rolul managementului de vârf în lucrările lui Joseph M. Juran	39
1.2.6. Abordarea calității de către Feigenbaum	40
1.2.7. Contribuția în domeniul calității a lui Kaoru Ishikawa	41
1.2.8. Inițierea conceptului „zero defecte” de Philip B. Crosby	42
1.2.9. Orientarea spre nevoile clienților și pieței, elaborate de Garvin	44
Capitolul 2. Teoriile managementului calității totale	46
2.1. Teoria tridimensională – TQM	46
2.2. Abordarea bazală a TQM	52
2.3. Necesitatea obiectivă a implementării TQM	54
2.4. Caracteristicile principalelor stadii parcurse de TQM în diferite organizații	55
Capitolul 3. Standardizarea – rolul, conceptul, obiectivele. Standarde	61
3.1. Standardizarea – concept și evoluție	62
3.2. Definirea obiectivelor de bază ale standardizării	64
3.3. Caracteristica tipurilor de standarde	65
3.4. Structura și conținutul standardelor	66
3.5. Standardizarea la nivel național, regional și internațional	67
3.5.1. Asociația Română de Standardizare - ASRO	68
3.5.2. Standarde esențiale în organizații	72
3.5.3. Aplicabilitatea standardelor de management al calității, mediului și al siguranței alimentare în sectorul ospitalității	77
Capitolul 4. Standardele ISO 9000. Sisteme de management al calității	80
4.1. Familia standardelor ISO 9000 și rolul lor în sistemul de management al calității	80
4.2. Principiile managementului calității conform ISO 9001:2015	87
4.3. Sistemul de management al calității (SMC) conform ISO 9001:2015	96

4.3.1. Funcțiile sistemului de managementului calității (SMC)	98
4.3.2. Particularitățile managementului calității în sectorul serviciilor	106
4.4. Implementarea unui sistem de management al calității (SMC), conform ISO 9001:2015.....	111
4.4.1. Analiza proceselor manageriale.....	111
4.4.2. Etapele implementării unui SMC	113
4.4.3. Instruirea pentru calitate	126
4.5. Sisteme integrate de management specifice sectorului ospitalității.....	132
Capitolul 5. Documentele din sistemul de management al calității	136
5.1. Caracteristica generală, scopul și importanța documentației în sistemul de management al calității	136
5.2. Manualul SMC - Rol, funcții și specificități.....	137
5.3. Declarația de politică a SMC - scopul și obiectivele de calitate.....	138
5.4. Procedurile SMC	140
5.5. Îmbunătățirea documentelor SMC – Ediția și revizia SMC-ului.....	142
Capitolul 6. Monitorizarea sistemului de management al calității.....	148
6.1. Auditului calității - concept, rol și obiectivele.....	149
6.1.1. Tipuri de audit al calității.....	150
6.1.2. Procedura de audit	151
6.2. Evaluarea satisfacției clienților -concept, rol și obiective	154
6.3. Neconformitățile în managementul calității	157
6.3.1. Cauzele apariției neconformităților	159
6.3.2. Procedura de tratare a neconformităților	160
6.4. Analiza de management.....	162
6.4.1. Etapele analizei de management.....	163
6.4.2. Metode de analiză și documente utilizate în analiza de management	164
Capitolul 7. Certificarea în managementul calității.....	168
7.1. Scopul și importanța certificării sistemului de management al calității	169
7.1.1. Implementarea vs. certificarea unui SMC	170
7.1.2. Tipuri de certificări	172
7.2. Documente ale certificării	173
7.3. Aspecte teoretice și legale privind certificarea unui SMC.....	173
Capitolul 8. Protecția consumatorului prin prisma managementului calității	177
8.1. Caracteristica cadrului politicilor de protecție socială promovate de stat	178
8.2. Aspecte teoretice și legale privind protecția consumatorului	179
8.3. Organizații internaționale și naționale responsabile de protecția drepturilor consumatorului	182
Glosar de termeni	186
Bibliografie.....	198

Calitatea – aspecte conceptuale și practice

Calitatea este un concept care se utilizează în domeniile vieții economice și sociale, dar care prezintă un caracter subiectiv având semnificații particulare pentru diferite domenii, sectoare, funcțiuni sau obiecte specifice. Calitatea este un termen general aplicabil la cele mai diferite trăsături sau caracteristici, fie individuale, fie generice și a fost definită în diferite moduri de către diverși experți sau consultanți în calitate, care îi atribuie acestui termen semnificații diferite.

Din punct de vedere etimologic, termenul de calitate provine de la cuvântul latinesc «*qualitas*», care la rândul său derivă din cuvântul «*qualis*», cu înțelesul de „fel de a fi”. Printre primii care au descris în diverse opere termenul este Cicero: „De ce avem nevoie de calitate? Pentru a ne diferenția! De ce să ne diferențiem? Pentru a supraviețui ca organism viu într-un mediu viu, cum este de exemplu: viața și piața”. Aristotel afirma: „Calitatea nu este o artă, este un obicei.”, iar în manuscrisele chinezești, în primul mileniu al erei noastre, hieroglifa «calitate» era formată din două elemente: «echilibru» și «bani». Astfel, savanții au explicat semnificația acestuia prin «de primă clasă» și «scump» (Efimov V.V, Cernavsca O. 2018).

1.1. Definirea „calității”

Dicționarul explicativ al limbii române definește calitatea prin „totalitatea însușirilor și laturilor esențiale în virtutea cărora un lucru este ceea ce este, deosebindu-se de celelalte lucruri”. Cea mai largă utilizare a noțiunii o întâlnim în domeniul tehnico-economic, unde se referă la sisteme, procese, activități, produse, servicii etc.

Noțiunea de calitate a produselor și serviciilor și multitudinea problemelor legate de realizarea acestora au preocupat permanent societatea, motiv pentru care literatura de specialitate furnizează un număr apreciabil de definiții – peste 120 date conceptului de calitate, în care aceasta este considerată ca fiind „grad de utilitate”, „conformitate cu cerințele”, „un anumit nivel de satisfacere a cerințelor clientului”, „un demers sistematic către excelență”, „conformitatea cu specificațiile” ș.a.

Calitatea definită de standardele de management al calității/asociație pentru calitate

„Totalitatea caracteristicilor sau performanțelor unui bun/serviciu care determină aptitudinea acestuia de a corespunde, de a se potrivi cu destinația dată de către client, cu intenția de utilizare a clientului”.

Standardul industrial japonez JIS 78101:1981

„Ansamblul de proprietăți și caracteristici ale unui bun sau serviciu care îi conferă acestuia aptitudinea de a satisface necesitățile exprimate sau implicite”.

conform ISO 9000:2000

	Societatea Americană pentru Controlul Calității (ASQ) definea în anul 1979 calitatea ca „o abordare sistemică și sistematică în scopul obținerii excelenței în legătură cu bunurile sau serviciile realizate de o întreprindere, în special în ceea ce privește modul în care ele sunt conforme cu cerințele clienților și le satisfac nevoile”.	Societatea Americană pentru Controlul Calității (ASQ)/ Ciurea și Drăgulănescu, 1995
	Juran, J. M. definește calitatea ca fiind „aptitudinea de a satisface necesitățile sau măsura în care produsul servește cu succes așteptările consumatorilor”.	Juran și Gryna, 1973
	„Calitatea este singura forță importantă care contribuie și duce la creșterea economică a companiilor pe piețele internaționale”.	Feigenbaum, 1982
	„Conformitatea față de cerințe” - Un produs este de calitate dacă este potrivit necesităților.	Crosby P.
	„Inversul influențelor nefaste (pierderilor) pricinuite societății prin furnizarea unui produs/serviciu”.	Kaoru Ishikawa
	„Calitatea este costul minim pe care un produs îl impune societății” Această definiție se bazează pe principiile: a preveni este mai ieftin decât a repara, respectiv „a face totul bine de la început”.	Taguchi G.
Conceptul de calitate definit de specialiști/caliticieni	„Calitatea reprezintă ceea ce clientul este dispus să plătească în funcție de ceea ce obține și valorifică.” „Calitatea înseamnă satisfacerea deplină a așteptărilor consumatorilor”.	Peter Druker Grönroos, 1984
	„Calitatea înseamnă gradul în care un produs sau serviciu se potrivește cu întrebuințarea sau folosirea lui”.	Abby și Peter, 1994
	„Calitatea se poate identifica ca principala cauză care generează performanță în afaceri”.	Al Hawari, 2006 pp.18
	„Calitatea există atunci când prețul a fost uitat de mult!”	Pfundtner, 2000
	Calitatea este „expresia gradului de utilitate socială a produsului, măsura în care, prin ansamblul caracteristicilor sale tehnico-funcționale, psiho-senzoriale și ale parametrilor economici satisface nevoile pentru care a fost creat și respectă restricțiile impuse de interesele generale ale societății privind eficiența economică, protecția mediului natural și social”.	Sraum G., 2000 Olaru, M.,2000

„Prin calitate nu trebuie să se înțeleagă cel mai bun/serviciu în sens absolut, ci cel mai bun bun/serviciu în condițiile impuse de către client, condiții izvorâte din modul de utilizare și prețul de vânzare”.

Ilieș, 2003

„Calitatea înseamnă să îndeplinești și să depășești așteptările consumatorilor”.

Stanciu, 2022

„Gradul în care un proces sau un produs atinge sau depășește nivelul așteptărilor și cerințelor consumatorilor”.

Stanciu, 2002

Calitatea reprezintă „acel nivel al însușirilor unui produs sau serviciu care îl fac să se distingă de cele similare lui și care îi conferă aptitudinea necesară satisfacerii într-un anumit grad a necesităților explicite și implicite, pe termen lung”

Pop Cecilia

„Calitatea este totalitatea însușirilor și laturilor esențiale în virtutea cărora un lucru este ceea ce este, deosebindu-se de celelalte lucruri. Înșușire (bună sau rea), fcl de a fi (bun sau rău)”.

Dicționarul
Explicativ al
Limbii Române

„Calitatea este un atribut esențial și distinctiv a ceva sau al cuiva. Este un grad de excelență sau valoare. Calitatea este o proprietate, caracteristică ce definește natura, aparent individuală, a ceva. Și nu în ultimul rând, calitatea este o stare socială superioară, «un om de calitate»”.

Dicționarul Online
Webster

Calitatea este „o categorie filosofică exprimând unitatea însușirilor și laturilor esențiale, în virtutea căreia, într-un sistem dat de relații, un lucru este ceea ce este, deosebindu-se de celelalte lucruri, dar și asemănându-se cu cele din aceeași clasă, specie etc. și a cărei schimbare atrage după sine transformarea (saltul calitativ) aceluia lucru în altul”.

Dicționarul
Enciclopedic al
Limbii Române

Calitatea definita
dicționare explicative

Conceptului de calitate relatat de David Garvin, în lucrarea „Managing Quality”, se definește prin diferite abordări: transcendență - bazată pe produs, bazată pe utilizator (consumator), bazată pe producție (proces) și bazată pe valoare.

1. *Definirea calității într-o viziune transcendentă.* Determină dificultăți în operaționalizarea ei ca bază a avantajului competitiv și a gestiunii calității. Cei care au o viziune transcendentă spun: „nu putem defini calitatea, dar o vom recunoaște când o vom vedea”. Oamenii din întreaga lume vin să o vadă pe Mona Lisa a lui Leonardo da Vinci sau pe David a lui Michelangelo și majoritatea vor fi de acord că aceste opere de artă reprezintă calitatea. Dar o pot ei defini?

Unora dintre specialiștii de marketing în promovarea vânzărilor le place să promoveze produse în acești termeni. De exemplu: „unde fac cumpărăturile cu

plăcere” (supermarket); „ne place să zburăm și se vede splendid” (companie aeriană); „înseamnă ochi frumoși” (cosmetice) etc.

2. *Definirea bazată pe produs*, vede calitatea ca o caracteristică (atribut) a produsului, cuantificabilă, măsurabilă, exprimată sub forma unor standarde. De exemplu: termenul de valabilitate a unui produs poate fi măsurat, iar un inginer poate proiecta produsul după un anumit standard. Avantajul acestei abordări constă în caracterul ei obiectiv. Limitele acestei abordări a calității, constau în faptul că atunci când calitatea se bazează pe gusturile și preferințele individuale ale clienților, standardele pentru măsurare nu sunt considerate întotdeauna hotărâtoare.

3. *Definire bazată pe utilizator sau consumator*, pornește de la ideea conform căreia, calitatea este o problemă individuală, iar produsele care satisfac cele mai bine preferințele unui individ

(calitate percepută) sunt de cea mai bună calitate. Este un mod de abordare rațională, dar implică două aspecte:

- în primul rând, preferințele consumatorilor variază foarte mult, ceea ce face dificilă includerea acestora în produse care să atragă cumpărătorii, ceea ce impune producătorului adoptarea unei strategii de segmentare a pieței sau a unei strategii de agregare a pieței, aceasta din urmă încercând să identifice acele caracteristici ale produselor sau serviciilor care satisfac preferințele unui număr foarte mare de clienți;
- alt aspect pornește de la răspunsul la următoarea întrebare: „Este calitatea echivalentă cu satisfacția clientului?”. Răspunsul este cu mare probabilitate negativ. O persoană poate admite că automobilul Mercedes are multe caracteristici ale calității, dar satisfacția poate fi mai bună în cazul unui automobil BMW. Se mai pot aminti, în acest context și succesele de casă ale unor filme de „proastă” calitate, dar preferate de un public larg. Acest mod de abordare, sub forma primului aspect poate constitui baza unui sistem de management al calității.

4. *Definire bazată pe producție (proces)*, pune accent în primul rând pe inginerie, pe metodele și tehnicile de producție care promovează definiția universală a „conformității cu standardele”. Standardele sau specificațiile produsului sunt stabilite prin proiectare, iar orice abatere de la acestea înseamnă o reducere a calității. Acest concept este valabil atât pentru produse, cât și pentru servicii. Limitele acestei abordări, dezavantajele pornesc de la faptul că percepția calității la nivelul clientului este asociată cu conformitatea față de standarde. Punerea accentului pe proiectarea și producerea unui produs de încredere are ca obiectiv reducerea costurilor, iar această reducere este percepută în mod limitat. Firmele fac investiții în îmbunătățirea proiectării și producției până când aceste costuri în creștere egalează costul noncalității, al rebuturilor. Această abordare este în contradicție cu conceptul lui Ph. Crosby, după care: „calitatea este gratuită”.

5. *Definirea calității bazată pe valoare* operează cu termenii de cost și preț la care se adaugă și alte atribute. Astfel, decizia de cumpărare este bazată pe calitatea (indiferent cum este ea definită) la un preț acceptabil. Nu întotdeauna produsul de cea mai bună calitate are cea mai mare valoare, această caracteristică este atribuită

produsului sau serviciului care se cumpără cel mai bine (Petrescu, E.,2009). Abordarea corectă a calității nu se poate face prin ignorarea frecvență a serviciilor legate de produs. Ambalajul adecvat, transportul la timp și eficient, abilitatea de a se încadra în standardele de livrare, comunicațiile etc. au o importanță la fel de mare ca și calitatea produsului. Clienții definesc calitatea nu numai pe baza caracteristicilor produselor ei, ci pe întreaga lor experiență cu firma. Multe firme abordează încă satisfacția clienților într-un mod îngust referindu-se exclusiv la calitatea produselor. Desigur se pune firesc întrebarea: Care din aceste abordări este cea corectă? Pentru a obține răspunsul trebuie să se țină seama de aspectele calității, respectiv de tipul de abordare existent în cadrul diferitelor funcțiuni ale organizației, care pot constitui și surse de conflict. De exemplu: funcțiunea de marketing consideră că cel mai important aspect ale calității este performanța produsului, serviciile centrate pe dorințele consumatorilor, dar aceasta determină creșterea costurilor, în timp ce funcțiunea producție urmărește alinierea la specificații, standarde și reducerea costurilor. Se cunoaște că „ceea ce nu poți măsura nu poți conduce eficient”, lucru valabil și pentru calitate.

Prin urmare, putem concluziona că, în literatura de specialitate, există azi o multitudine de definiții date calității, definiții care prezintă puncte de vedere diferite privind conținutul conceptului de calitate și factorii determinanți ai calității bunurilor sau serviciilor. În acest sens, calitatea este văzută ca „satisfacerea unei necesități”, „conformitatea cu specificațiile”, „gradul de satisfacere a consumatorului”, „capacitatea de a îndeplini o trebuință”, „atractivitatea unui produs pe piață”, „ceea ce determină un consumator să-l cumpere”, „conformitatea cu un model dat”.

1.1.1. Noțiunea de calitate și caracteristica interpretării conceptului în diverse domenii

O definiție mai clară a calității este dată de către ISO 9000:2000. Este definită ca *gradul în care un set de caracteristici inerente îndeplinește cerințele*. Grad înseamnă că această calitate poate fi folosită cu adjective precum slabă, bună și excelentă. Inerentul este definit ca existent în ceva, în special ca o caracteristică permanentă. Caracteristicile pot fi cantitative sau calitative. Cerința este o nevoie sau o așteptare menționată; implicat în general de organizație, clienții săi și alte părți interesate; sau obligatoriu.

Calitatea are nouă dimensiuni diferite (Drăgulănescu, N.G, 2011). Tabelul 1.1 prezintă aceste nouă dimensiuni ale calității cu semnificațiile și explicațiile lor în ceea ce privește un produs dat – un proiect de diapozitive. Aceste dimensiuni sunt oarecum independente; prin urmare, un produs poate fi excelent într-o dimensiune și mediu sau sărac în alta.

Foarte puține produse, dacă este cazul, excelează în toate cele nouă dimensiuni. De exemplu, japonezii au fost citați pentru mașinile de înaltă calitate în anii 1970, bazându-se doar pe dimensiunile fiabilității, conformității și esteticii. Prin urmare, produsele de calitate pot fi determinate utilizând câteva dintre dimensiunile calității.

Dimensiunile calității

(Sursa: autorii, 2025)

Dimensiune	Semnificație sau exemplu
<i>Performanță</i>	Caracteristicile principale ale produsului, cum ar fi luminozitatea imaginii
<i>Caracteristici</i>	Caracteristici secundare, caracteristici adăugate, cum ar fi telecomanda
<i>Conformitate</i>	Specificații regăsite sau standarde din industrie, manoperă
<i>Fiabilitate</i>	Performanță în timp, timpul mediu de defectare a unității
<i>Durabilitate</i>	Durată de viață utilă, include reparații
<i>Service</i>	Rezolvarea problemelor și reclamațiilor, ușurința de a repara
<i>Răspuns</i>	Interfața om-om, amabilitatea dealerului
<i>Estetică</i>	Caracteristici senzoriale, finisajul exterior
<i>Reputație</i>	Performanțe anterioare și alte intangibile, clasarea pe primul loc

Marketingul are responsabilitatea de a identifica importanța relativă a fiecărei dimensiuni a calității. Aceste dimensiuni sunt apoi traduse în cerințele pentru dezvoltarea unui nou produs sau îmbunătățirea unui existent. În condițiile mediului social-economic actual, calitatea a devenit un instrument strategic al managementului global al întreprinderilor, precum și un element determinant al competitivității acestora. De asemenea, prin importanța pe care o are pentru consumatori și cetățeni, calitatea constituie un factor esențial în slujba societății civile și a mediului înconjurător.

Conceptul general de calitate se utilizează în diverse domenii având înțelesuri diferite, corespunzătoare fiecăruia dintre acestea, sensurile acestui concept sunt de natură filosofică, logică, tehnică, economică și socială.

Istoria recentă a conceptului „calitate” începe însă odată cu secolul al XX-lea, pe parcursul ultimului secol fiind descoperite, dezvoltate și aplicate mai toate conceptele actuale, principiile, metodele, tehnicile și instrumentele utilizabile în scopul obținerii, menținerii și, în special, al îmbunătățirii calității produselor și serviciilor. La nivel mondial, istoria calității este strâns legată de istoria organizării întreprinderilor și de istoria unor discipline științifice. Dacă ne punem întrebarea ce anume a determinat evoluția modului în care este abordată calitatea de-a lungul timpului, nu vom putea să nu facem legătura directă cu o serie de evenimente:

- dezvoltarea pe scară largă a producției industriale de serie cu specializarea personalului, introducerea inspecției calității produselor la sfârșitul fabricației în scopul sortării acestora;
- dezvoltarea aplicațiilor statisticii matematice care a determinat reducerea volumului activității de control a produselor finite și deplasarea atenției de la sortarea acestora către procesele de fabricație din care respectivele produse au rezultat; s-a constatat astfel, că prin menținerea sub control a acestor procese se poate evita fabricarea unor produse de proastă calitate;
- dezvoltarea teoriei fiabilității care a luat în considerare și etapa de exploatare a produselor punând în evidență rolul și importanța proiectării produsului în obținerea calității acestuia. Astfel conceptul calității s-a dezvoltat în timp odată cu dezvoltarea pieței de desfacere a produselor și a serviciilor. Raportat la

ultimele decenii conținutul conceptului de calitate s-a modificat în funcție de etapa de dezvoltare a economiei la nivel global, odată cu modificarea conceptului de bază, modificându-se și obiectivele și rolul calității.

În economia modernă a secolului XXI unele dintre aceste considerații ale conceptului sunt depășite (ex: conformitatea cu specificațiile) sau conținutul lor intrinsec ar trebui adaptat noilor cerințe impuse calității, cerințe care vizează în principal o mai puternică orientare către client. În acest sens, este important ca relația *calitate-client* să fie reflectată mai pregnant în definiția calității, deoarece, practic, beneficiarul - și nu producătorul - hotărăște ce este calitatea.

Căutând să răspundă cât mai multor cerințe impuse calității, Garwin definește așa-numitele „*dimensiuni ale calității*”:

- caracteristici de bază („*performance*”);
- caracteristici complementare („*features*”);
- caracteristici estetice („*aesthetics*”);
- conformitatea cu un anumit nivel de referință („*conformance*”);
- fiabilitatea („*reliability*”);
- mentenabilitatea („*serviceability*”);
- durabilitatea („*durability*”);
- calitatea percepută de client („*perceived quality*”).

În spiritul aceleiași orientări către client, Zink consideră că foarte importantă pentru aceasta este și dimensiunea temporală a calității: „*calitatea înseamnă îndeplinirea cerințelor pentru asigurarea satisfacției clientului pe termen lung*”.

Relația *calitate-client* este prezentată într-un mod foarte clar de către J. Kélada, care face referire la *calitatea totală*, definită ca reprezentând „*satisfacerea nevoilor clienților în ceea ce privește calitatea produsului sau serviciului, livrarea cantității cerute la momentul și locul dorite, la un cost cât mai redus pentru client, în condițiile unor relații cordiale și eficiente cu acesta și ale unui sistem administrativ fără erori, începând cu elaborarea comenzii și până la plata facturii*”. Sintetizând aspectele surprinse în aprecierile relatate, putem defini calitatea ca reprezentând „*acel nivel al însușirilor unui produs sau serviciu care îl fac să se distingă de cele similare lui și care îi conferă aptitudinea necesară satisfacerii într-un anumit grad a necesităților explicite, implicite, de reglementare, precum și a celor identificate de organizație, pe termen lung*”.

Conceptul de calitate are un caracter *dinamic și complex*. Calitatea are un caracter *dinamic* întrucât conținutul ei evoluează în pas cu necesitățile, fiind determinat de creșterea continuă a exigențelor consumatorului, precum și de progresele tehnico-științifice. Dinamismul calității se manifestă atât sub aspect *extensiv*, ca urmare a creșterii în timp a numărului proprietăților utile ale aceluiași produs exploatarea autoturismului etc., cât și *intensiv*, concretizat prin îmbunătățirea însușirilor aceluiași produs (ex: reducerea consumului de carburant la autoturisme, reducerea poluării, creșterea vitezei de rulare etc.). *Caracterul complex* al noțiunii

este dat de multitudinea grupelor de caracteristici (tehnice, economice, ergonomice, estetice etc.) necesare pentru atribuirea calificativului de calitate.

Existența unei multitudini de caracteristici de naturi diferite necesită o clasificare a lor în mai multe grupe și subgrupe; criteriul de clasificare utilizat cel mai frecvent în literatura de specialitate grupează caracteristicile după natura și efectul pe care îl au în procesul de utilizare, evidențiind: caracteristici tehnico-funcționale (tehnice și de disponibilitate), economice, sociale (ergonomice și ecologice), psihosenzoriale și estetice.

Calitatea este un concept *relativ* și poate fi determinată doar prin raportarea la un set de cerințe. Aceasta poate fi determinată prin compararea unui set de caracteristici inerente cu un set de cerințe: cerințe normative sau standarde și cerințe/așteptări ale beneficiarilor. Cu alte cuvinte, calitatea este măsura sau gradul în care un produs, proces, sistem care – prin totalitatea caracteristicilor tehnice, economice, estetice, sociale și de exploatare – satisface nevoile pentru care a fost creat și corespunde cerințelor/normelor/standardelor existente.

Calitatea nu este constantă, ea este în continuă schimbare. Ansamblul de caracteristici ce o definesc este periodic *revizuit, racordat la cerințele noi* care derivă din schimbările ce au loc în toate domeniile de activitate umană. Toate persoanele implicate într-un proces, care sunt parte a unui sistem, pot și trebuie să privească critic caracteristicile în baza cărora se stabilește calitatea. Atitudinea critică determină o poziție proactivă, managerii, dar și angajații venind cu sugestii de modificare, de îmbunătățire. De exemplu, cerințele angajatorilor față de competențele profesionale ale absolvenților se schimbă odată cu introducerea tehnologiilor noi. Este de datoria managerilor și a angajaților să le analizeze sistematic și să manifeste inițiativă privind revizuirea finalităților programelor de formare profesională, astfel ca în acestea să fie reflectate noile cerințe ale angajatorilor.

Calitatea „se măsoară”. Standardele, indicatorii și descriptorii sunt parte a instrumentelor de măsurare a calității. Cu ajutorul indicatorilor putem stabili nivelul rezultatelor obținute, care variază de la un nivel minim acceptabil până la un nivel maxim ce depășește așteptările și standardele. Nivelul de calitate se poate exprima printr-un calificativ (calitate excepțională, calitate superioară, nivel corespunzător, nivel scăzut), indice sau coeficient.

1.1.2. Calitatea serviciilor

Calitatea serviciilor reprezintă un concept multidimensional influențat de toate etapele interacțiunii dintre prestator și client, de la comanda inițială până la post-livrare. Întrucât serviciile sunt intangibile prin natura lor, evaluarea calității acestora se bazează mai ales pe experiențele subiective ale clienților (Zeithaml, et al., 1990). Din acest motiv, se vorbește adesea despre o „prestație calitativă continuă” care devine un reper esențial în managementul serviciilor. Calitatea poate fi definită nu doar ca respectare a standardelor sau așteptărilor clientului, ci și ca valoare adăugată percepută în urma interacțiunii cu organizația prestatoare. Astfel,

serviciile nu sunt evaluate doar prin prisma componentelor lor fizice sau funcționale, ci și prin prisma efectului psihologic asupra consumatorului (Grönroos, 2007).

Conform modelului SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988) calitatea percepută în servicii este determinată de cinci dimensiuni-cheie:

- Tangibilitatea – reflectă aspectul fizic al facilităților, echipamentelor și personalului.
- Fiabilitatea – capacitatea de a presta serviciul promis cu acuratețe și consistență.
- Receptivitatea (solicitudinea) – dorința de a răspunde prompt solicitărilor clientului.
- Siguranța – include competența, politețea și capacitatea de a inspira încredere.
- Empatia – reflectă atenția individualizată acordată clientului.

La acestea se pot adăuga și dimensiuni moderne ale calității, cum ar fi:

- Experiența digitală – în contextul transformării digitale, interacțiunile prin aplicații, platforme online și automatizări influențează semnificativ percepția calității (Lemon & Verhoef, 2016).
- Capacitatea de personalizare – adaptarea serviciului la nevoile individuale ale clientului devine o sursă majoră de diferențiere (Pine, et al., 1999).
- Sustenabilitatea – clienții moderni evaluează calitatea și în funcție de impactul etic și ecologic al prestatorului (Chatzoglou et al., 2020).

Calitatea obiectivă versus subiectivă - În domeniul serviciilor, calitatea obiectivă se referă la componentele fizice ale procesului – echipamente, locație, dotări, comportamentul personalului - care pot fi relativ ușor măsurate. În schimb, calitatea subiectivă reflectă percepțiile și emoțiile clientului și este mult mai dificil de cuantificat. Această dimensiune este însă crucială întrucât clientul rareori evaluează serviciul în mod obiectiv, ci prin prisma propriilor așteptări, experiențe anterioare și context psihologic.

Discrepanțele așteptare-percepție și satisfacția clientului - Calitatea este percepută ca fiind ridicată atunci când percepțiile clientului depășesc așteptările sale inițiale. În caz contrar, clientul resimte o stare de insatisfacție, ceea ce poate afecta loialitatea față de furnizorul de servicii (Oliver, 1997). Astfel, satisfacția devine o funcție directă a diferenței dintre serviciul așteptat și cel perceput.

Relativitatea și complexitatea calității - Calitatea serviciilor nu este absolută, ci relativă la context: tipul serviciului, momentul prestării, caracteristicile clientului (atât obiective, cât și subiective) și mediul social. Această relativitate face ca managementul calității în servicii să fie o provocare strategică necesitând o înțelegere profundă a pieței și o capacitate continuă de adaptare.

Implicarea managerială și construirea imaginii - Managerii din domeniul serviciilor trebuie să investească atât în calitatea efectivă, cât și în percepția calității. Imaginea companiei, comunicarea, branding-ul și interacțiunile cu personalul devin elemente esențiale în formarea impresiilor clientului. Mai mult, în lipsa unor criterii

clare de evaluare, prețul poate deveni un substitut perceput al calității, ceea ce subliniază nevoia unei comunicări clare a valorii adăugate (Kotler et al., 2016).

Industria ospitalității, care include hoteluri, restaurante, pensiuni și alte forme de servicii turistice și recreative, se distinge prin accentul pus pe experiența clientului. Spre deosebire de bunurile tangibile, serviciile de ospitalitate nu pot fi stocate, testate în prealabil sau livrate în absența clientului. Din acest motiv, calitatea în ospitalitate are caracteristici unice care o diferențiază de alte sectoare ale economiei.

- ❖ Intangibilitatea și percepția calității - Una dintre trăsăturile fundamentale ale serviciilor de ospitalitate este intangibilitatea. Serviciile nu pot fi văzute, atinse sau testate înainte de a fi consumate (Kotler & Keller, 2016). În consecință, clienții își formează percepția asupra calității pe baza indiciilor tangibile – cum ar fi designul interior, curățenia spațiilor sau amabilitatea personalului. De exemplu, un hotel de cinci stele dintr-un oraș turistic nu își poate demonstra valoarea înainte de sosirea clientului, dar poate influența percepția acestuia printr-un site profesional, recenzii pozitive și o comunicare atentă în procesul de rezervare.
- ❖ Simultaneitatea producției și consumului - În ospitalitate, serviciul este produs și consumat simultan. O masă servită într-un restaurant nu poate fi „refăcută” după plecarea clientului, la fel cum o cameră de hotel nepregătită afectează imediat satisfacția oaspetelui. Această caracteristică presupune un control strict al procesului de livrare și o pregătire continuă a personalului (Grönroos, 2007). Spre exemplu, în cadrul unui lanț internațional de hoteluri standardele de check-in trebuie respectate uniform, astfel încât experiența clientului să fie consistentă indiferent de locație.
- ❖ Variabilitatea serviciilor și importanța personalului - Calitatea serviciului poate varia semnificativ în funcție de persoana care îl oferă, momentul livrării sau contextul cultural. Această variabilitate este o provocare majoră pentru managerii care trebuie să asigure formarea continuă a angajaților și dezvoltarea unei culturi organizaționale orientate spre client (Parasuraman et al., 1988). De exemplu, doi ospătari din același restaurant pot crea impresii total diferite asupra clienților în funcție de atitudinea și empatia lor. Acesta este motivul pentru care lanțuri precum Ritz-Carlton investesc în training-uri complexe pentru dezvoltarea abilităților interpersonale ale angajaților.
- ❖ Perisabilitatea și presiunea utilizării eficiente a capacității - Serviciile de ospitalitate sunt perisabile: o noapte într-o cameră de hotel care nu a fost ocupată nu poate fi „vândută” a doua zi. Aceasta creează o presiune asupra utilizării optime a capacităților și impune managerilor o strategie eficientă de planificare și promovare (Kotler & Keller, 2016). Un exemplu este practica ofertelor „last minute” în turism care vizează reducerea pierderilor cauzate de neocuparea camerelor în afara sezonului.
- ❖ Personalizarea și empatia ca elemente de diferențiere - Clienții se așteaptă la tratament personalizat, adaptat nevoilor și preferințelor lor. În ospitalitate această așteptare este amplificată deoarece interacțiunea umană este constantă

și vizibilă. Empatia, amabilitatea și capacitatea de a anticipa nevoile clienților devin factori critici de diferențiere. De exemplu, într-o pensiune rurală oferirea unui mic dejun personalizat pentru un client vegetarian poate crește semnificativ satisfacția acestuia și îl poate transforma într-un client fidel.

- ❖ **Importanța tangibilității în susținerea calității percepute** - Deși serviciile sunt intangibile, componentele lor fizice joacă un rol esențial în susținerea calității percepute (Parasuraman et al., 1988). Aspectul camerelor, uniforme personalului, meniurile și chiar mirosul ambiental contribuie la construirea unei imagini pozitive. De exemplu, hotelul Burj Al Arab din Dubai investește considerabil în elementele tangibile – decor extravagant, uniforme personalului și tehnologii avansate – pentru a susține imaginea unui serviciu de lux.
- ❖ **Emoționalitatea experienței și formarea loialității** - În ospitalitate clienții nu cumpără doar un serviciu, ci o experiență cu valențe emoționale. Emoțiile pozitive generate prin atenție, atmosferă plăcută și servicii excelente contribuie la crearea unei relații durabile între client și furnizorul de servicii (Lemon & Verhoef, 2016). Un exemplu elocvent îl reprezintă lanțul Disney unde fiecare detaliu este conceput pentru a crea o experiență emoțională memorabilă care determină întoarcerea vizitatorilor.

Calitatea în domeniul ospitalității este un construct complex, influențat de factori tangibili și intangibili, de performanța angajaților și de percepțiile subiective ale clienților. Această complexitate impune un management strategic atent, orientat spre îmbunătățirea continuă a serviciilor, personalizare, control al calității și formare continuă a personalului. Într-un mediu competitiv succesul organizațiilor de ospitalitate depinde în mod direct de abilitatea lor de a livra nu doar servicii, ci experiențe memorabile.

Calitatea unei experiențe culinare este rezultatul percepției integrate asupra a două componente fundamentale: calitatea preparatului culinar și calitatea serviciului asociat, cunoscută și sub denumirea de calitatea servirii. Preparatul culinar, prin gust, textură, aspect și valoare nutrițională este evaluat direct de consumator, fiind primul criteriu de satisfacție senzorială (tabelul 1.2). Însă, acest criteriu nu poate fi separat de modul în care mâncarea este prezentată și livrată clientului. Serviciul de servire care implică promptitudinea, profesionalismul și atitudinea personalului influențează percepția generală asupra întregii experiențe gastronomice (tabelul 1.3).

Alți factori precum competența și amabilitatea personalului, ambientul vizual și sonor, precum și atmosfera generală creată în spațiul de servire contribuie semnificativ la conturarea unei experiențe culinare plăcute și memorabile. Astfel, confortul fizic, estetica decorului, muzica de fundal și nivelul de zgomot se combină cu elementele funcționale ale servirii pentru a crea o percepție holistică a calității. Experiența culinară nu este doar un act de consum, ci o interacțiune complexă între individ, produsul culinar și contextul social și ambiental în care acesta este oferit (Johns & Pine, 2002).