

RESTRUCTURING THE MANAGEMENT SYSTEM THROUGH NEW INFORMATION TECHNOLOGIES

REDIMENSIONAREA SISTEMULUI MANAGERIAL PRIN UTILIZAREA NOILOR TEHNOLOGII INFORMAȚIONALE

Alina SUSLENCO¹ dr., conf. univ.
Octavian COZNIUC² drd.

Abstract: *This paper represents a theoretical-practical incursion of the changes in the management systems in the context of the new changes punctuated by the use of new information technologies, extremely necessary for companies to step on the path of sustainable development. Businesses are active actors in the development of society, they are the pillars of change in society. In this context, it is extremely necessary to resize the management system of national enterprises in the direction of using new information technologies that help companies to meet new challenges, to more easily infiltrate the large global market. The aim of the research is to identify the possibilities of resizing the management system through the use of information technologies. Among the research objectives we can highlight: researching the typology of management systems, identifying new changes in management systems that have arrived with the introduction of information technologies, scoring solutions to increase the competitiveness of companies with the introduction of information technologies. In conclusion, we can mention that information technologies for the management system represent a sure path to economic performance, to new dimensions of increasing competitiveness and ensuring sustainable development. A modern management system includes the most diverse information technologies that are used by companies to increase the performance of the company.*

Key Words: *management, managerial system, information technologies, innovation, managerial functions*

JEL CLASSIFICATION: M1, O32, Q01

1. Introducere

Procesul emergență a Republicii Moldova la un sistem economic de piață impune tuturor întreprinderilor de a dezvolta sistemul managerial conform priorităților strategice ale firmei. Dezvoltarea economică și creșterea competiției loiale în toate sectoarele economice din Moldova face ca sistemul managerial al firmei să devină instrumentul fundamental de afirmare și realizare a obiectivelor antreprenoriale ale oamenilor de afaceri.

Cercetările referitoare la sistemul managerial privesc dimensiunile acestuia și relațiile dintre ele. Finalitatea investigațiilor o reprezintă anticiparea și canalizarea viitoarelor reacții ale purtătorilor cererii pentru o cât mai exactă corelare a ofertei cu cererea.

Astfel, companiile moderne, sunt presate de lupta concurențială de a anticipa evoluția fenomenelor pe piață, și de a implementa noi metode manageriale, tehnologii informaționale în vederea creșterii satisfacției consumatorilor dar și a atingerii obiectivelor manageriale cu o maximă de eficacitate.

În acest context, apare necesitatea de a puncta acele schimbări care au intervenit în sistemul managerial al întreprinderilor moderne în vederea adaptării la noile exigențe ale pieței, la noile preferințe ale consumatorilor.

Un sistem managerial viabil și modern include, cu siguranță, cele mai moderne tehnologii informaționale care asigură companiei o prestație bună pe piață dar și posibilitatea de a anticipa evoluția fenomenelor economice. Tehnologiile informaționale, în calitate de catalizatori, asigură rapiditatea tranziției întreprinderii spre noi piețe, noi valori și le asigură o dezvoltare strategică.

¹ alina.suslenco@mail.ru, USARB

² ocozniuc@yahoo.com, ASEM

2. Esența sistemului managerial

Managementul, reprezintă un concept complex, fiind utilizat în vederea atingerii performanței atât la nivel micro cât și la nivel macroeconomic.

Astfel, cercetând literatura de specialitate, putem contura că există un amalgam de definiții ale managementului, care au apărut încă din secolul XX și continuă să definească acest domeniu drept unul vital pentru atingerea performanței companiei.

Studiind literatura, putem evidenția că cercetătorul F. Taylor, în cadrul lucrării sale „Shop Management” publicată în anul 1903 menționează că managementul este preocupat de „a ști exact ce doresc să facă oamenii și a-i supraveghea ca ei să realizeze aceasta pe calea cea mai bună și mai ieftină” [17 p. 24]. Potrivit opiniei lui Taylor, observăm că managementul este o cale eficientă de a cunoaște angajații, de a-i motiva, de a contribui la atingerea obiectivelor organizaționale.

Pe de altă parte, H. Fayol în lucrarea sa „Administration industrielle et generale”, 1916, definește managementul prin „a administra înseamnă a prevedea, a organiza, a comanda, a coordona și a controla” [6, p.98]. Analizând definiția oferită, putem constata că managementul include în sine o diversitate de activități pe care antreprenorul le realizează în vederea asigurării gestionării corecte a firmei cu scopul de a atinge performanța economică.

Totodată A. Mackenzie, în 1969, în cercetările întreprinse, reiterează că managementul este „procesul în care managerul operează cu trei elemente fundamentale - idei, lucruri, oameni realizând prin alții obiectivele propuse” [9, p.105]. În baza definiției, putem observa că cercetătorul enunță o sferă largă a managementului care include în sine 3 elemente componente: idei, lucruri și oameni, care sunt administrați în vederea atingerii performanței economice.

P. Drucker egalează managementul cu „persoanele de conducere”. Potrivit distinsului cercetător „principala și singura sarcină a managementului este de a mobiliza energiile unității economice pentru îndeplinirea sarcinilor cunoscute și definite” [5, p.41]. Observăm că managementul este un proces complex, dinamic care presupune o interacțiune permanentă dintre elementele sistemului managerial în vederea asigurării conducerii reușite.

Cercetătorul Dunham, 1989, în lucrările sale abordează managementul ca „ procesul de planificare, organizare, dirijare și control al resurselor organizaționale (umane, financiare, materiale și informaționale) în atingerea obiectivelor organizaționale” [4, p.68]. Definirea managementului oferită de Dunham, ilustrează acele 4 funcții de bază ale managementului care au abundat literatura din secolul XX și au cristalizat domeniul managerial drept un proces centrat pe realizarea celor 4 funcții de bază: planificare, organizare, dirijare și control.

Cercetătorii Aldag și Stearns, în anul 1991, definesc știința managerială drept „procesul de planificare, organizare, dirijare și control a activităților dintr-o organizație într-un mod sistematic pentru a atinge un obiectiv comun” [1, p.25].

Totodată Naylor, 2004, apreciază managementul drept „ procesul de atingere a obiectivelor organizaționale, prin atingerea eficienței, eficacității și echității, în contextul resurselor limitate, sarcinile cu și prin intermediul altor persoane” [12, p. 6]. Din definiția propusă de cercetătorul Naylor, evidențiem rolul deosebit al managementului în formarea evaluarea și asigurarea eficienței, eficacității și echității întreprinderii, cu și prin intermediul angajaților. Aceeași idee o regăsim și în lucrările lui Robbins și Coulter din 2005, unde apreciază că „ managementul coordonează activitățile astfel încât acestea să fie finalizate eficient și eficace cu și prin alte persoane” [12, p.7].

Cercetătorii Hitt, Porter, 2012, punctează că „managementul este un concept prea complex pentru o definiție oferită cu precizie” [4, p. 22]. Conform opiniei autorilor, se observă că procesul de management este un proces complex, care include mai multe activități care trebuie realizate cu maximă de precizie și în timp util în vederea atingerii performanței organizaționale. Aceeași idee este cultivată de către Griffin, 2013, care reiterează că „managementul include un set de activități (inclusiv planificarea și luarea deciziilor, organizarea, conducerea și controlul) direcționate către

resursele unei organizații (umane, financiare, materiale și informaționale), cu scopul realizării obiectivelor organizaționale într-un mod eficient și eficace” [8, p. 5].

Cole și Kelly, în anul 2015, în lucrările sale menționează că „managementul include o serie de activități coordonate (prognoză, planificare, organizare, decizie, comandă) pentru a direcționa și controla o organizație” [3, p. 20]. Din nou, sunt conturate importanța funcțiilor manageriale în vederea atingerii performanțelor manageriale.

Trei ani mai târziu, cercetătorul William, în anul 2018, menționează că „managementul constă în realizarea muncii prin intermediul altora” [3, p. 5].

În urma analizei efectuate, observăm că managementul este arta de a conduce o întreprindere, arta de a transforma și organiza resursele în vederea obținerii de rezultate favorabile. De aceea, întreprinderile pentru a rămâne în lupta concurențială trebuie să se conducă după principii de eficiență și eficacitate [5, p. 43].

A conduce o întreprindere înseamnă a o gestiona, a planifica, a previziona, a organiza și monitoriza munca în cadrul întreprinderii astfel ca să poată fi atinse rezultatele scontate și obiectivele prestabilite. Numeroși autori definesc conducerea și puterea în cadrul unui grup în termeni de influență. În această optică, liderul este persoana cea mai influentă într-un colectiv, înrăurirea sa resimțindu-se atât asupra indivizilor, cât și asupra colectivului, în consecință, liderul apare ca un statut într-o ierarhie de influențe dispuse într-o piramidă, care a întreprins studii sistematice în acest domeniu, privește fenomenul conducerii ca o latură a organizației, iar influența apare ca fiind distribuită în grade diferite și la nivele diferite în piramida puterii ce funcționează în cadrul unității sociale. Conducerea înseamnă deci o structură ierarhică în sînul colectivului, iar liderul se detașează prin influența sa în determinarea țelului și a mijloacelor de acțiune. În pofida acumulării neîncetate de date empirice, nu s-a ajuns la o înțelegere integrată a conducerii [7, p. 98].

Funcțiile de conducere ale unei agenții de turism sunt: planificare, organizare, coordonare, control. Aceste funcții sunt redată în figura 1.

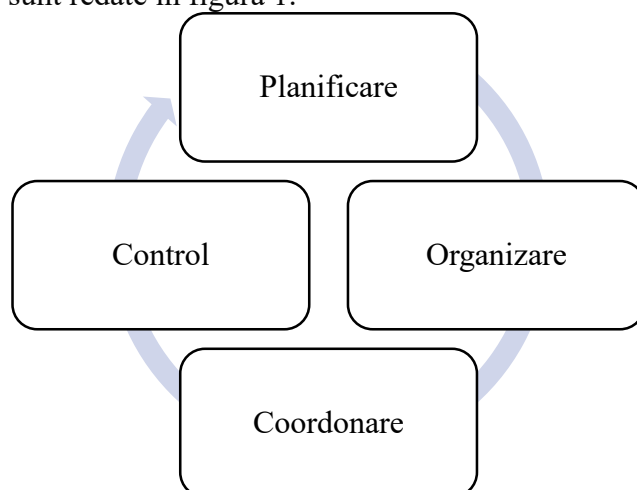


Figura 1. Funcțiile de conducere a întreprinderii

Sursa: elaborat de autor în baza elaborat în baza Sergiu Serundi, *Functions of management*, Chisinau, ASEM, 2010

Sistemul managerial este un ansamblu de obiective, metode, tehnici, resurse alocate de către o entitate economică într-un anumit context, în vederea atingerii performanței economice.

Sistemul de management al întreprinderilor mici și mijlocii (IMM) are o formă simplificată și este diferit de la o întreprindere la alta. Întreprinderile mici și mijlocii diferă într-o serie de factori și fiecare dintre ele, într-un anumit grad sau altul, afectează specificul gestionării unei anumite firme. Printre astfel de factori, trebuie de remarcat mărimea întreprinderii, numărul și componența angajaților, forma de proprietate, ramura de activitate, volumul și gama de produse sau servicii produse, structura organizatorică a întreprinderii etc.

Statisticile naționale demonstrează că IMM sunt specifice economiei Moldovei dat fiind faptul că peste 98% dintre întreprinderile care funcționează în Moldova sunt întreprinderi mici și mijlocii. Așa cum arată practica funcționării IMM din Moldova, nu este necesar să existe un manager de specialitate într-un magazin mic, coafor sau atelier de reparații auto. De obicei, funcțiile de management la firmele mici și mijlocii sunt asumate de proprietar, adică, există o combinație de poziții. Cu toate acestea, acest lucru nu este întotdeauna un lucru bun, deoarece refuzul delegării autorității atrage lipsa de timp pentru activitățile de conducere și, în final, afectează negativ rezultatele muncii. Managerul companiei nu trebuie să se ocupe numai de actualitate, ci și să anticipeze, să vadă perspectivele dezvoltării întreprinderii sale.

În consecință, sarcina principală a managerului este de a determina sistemul de management optim pentru a obține succesul, ținând cont de toți factorii unei anumite întreprinderi. Prin urmare, principalul criteriu pentru un sistem modern de management este de a asigura eficiența și competitivitatea întreprinderii.

În condițiile moderne de aprofundare a mecanismelor de piață pentru reglementarea economiei țării, IMM-urile sunt nevoite să concureze nu numai între ele, ci și cu întreprinderile mari.

Competitivitatea oricărei întreprinderi, inclusiv a unei IMM, poate fi asigurată numai printr-un management rațional al mișcării resurselor financiare și a capitalului de care dispune. În această privință, importanța sistemului de management este în creștere, al cărui scop constă în dezvoltarea și aplicarea metodelor, mijloacelor și instrumentelor pentru atingerea obiectivelor strategice și tactice ale firmei.

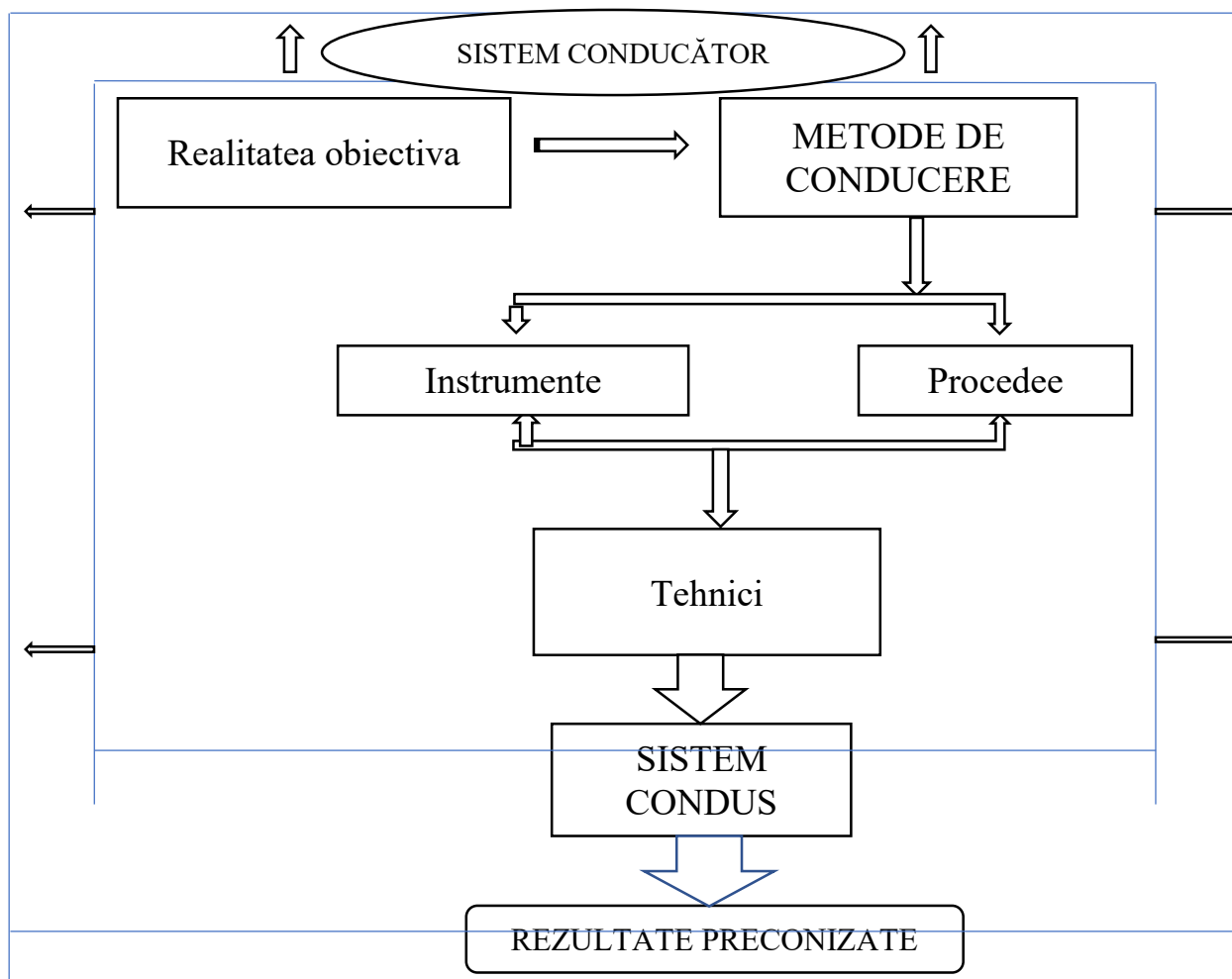


Figura 2. Locul metodelor manageriale în cadrul sistemului managerial

Sursa: adaptat după Luca, C.; Chiriac, A. C.; Hurmuzescu, D.; Cojocariu și alt. Manualul directorului agenției de turism. București, THR, 2004

O caracteristică specifică întreprinderilor mici și mijlocii din Moldova este vulnerabilitatea. Această caracteristică este punctată de mediul instabil, lipsa de resurse financiare, preferințele clienților în continuă schimbare, necesitatea de adaptare la conjunctura economică diferită. Astfel, în vederea depășirii vulnerabilității IMM, considerăm necesară și optimă, aplicarea tehnologiilor informaționale în vederea anticipării, gestionării, organizării și controlului eficiente a activității manageriale a IMM.

Aplicând tehnologiile informaționale, IMM pot pronostica, prognoza, anticipa anumite riscuri, gestiona eficient și optim anumite activități manageriale aplicând modelele funcționale. În acest context, tema de cercetare este una actuală și necesită o fundamentare teoretico-metodologică care va ajuta să identificăm caracteristicile sistemului de management modern specific IMM prin prisma aplicării tehnologiilor informaționale.

În vederea conducerii întreprinderilor, managerii trebuie să aplice o serie de metode de conducere care le vor permite să atingă acele obiective prestabilite anterior.

Apariția în teorie și practică a unei vaste palete de metode de conducere se explică prin creșterea eficienței activității managerilor care aplică o metodă sau alta de conducere, în comparație cu întreprinderile în care managementul nu aplică o metodă coerentă de conducere.

Cele circa 20 de metode de conducere și peste 80 de tehnici cunoscute în prezent suferă un proces continuu de perfecționare pentru a putea răspunde evoluției tehnicii și nevoilor tot mai exigente ale beneficiarilor activității pe care o desfășoară organizația.

Metoda de conducere folosită are atât un conținut economic - vizează creșterea profitului - cât și unul social. Astfel, dacă în întreprindere are loc procesul de interacțiune a oamenilor cu mijloacele de producție, atunci *metodele de conducere vor trebui să rezolve relațiile între oameni, relațiile de colectivitate, afirmarea personalității, ..., formele de stimulare morală a activității lor ș.a.* [16, p. 48]

Metodele, în general, sunt clasificate după numeroase criterii (domeniul de utilizare, obiectivul urmărit, caracterul acestuia), dintre acestea cel mai important apreciem că este cel al sferei de aplicabilitate care le grupează în:

✓ metode propriu-zise (generale) de conducere, vizează ansamblul procesului de conducere, se pot aplica în toate domeniile de activitate, atât la nivelul întreprinderii, cât și al subdiviziunilor acestora. Din rândul acestora amintim: conducerea prin obiective, conducerea prin produs, conducerea prin excepții, conducerea prin bugete, conducerea prin delegare de autoritate etc.;

✓ metode și tehnici specifice care se aplică în cadrul unei funcții, cu o sferă de aplicabilitate mai restrânsă, din rândul cărora amintim: tehnici sociometrice, tehnici de previziune, tehnici de ordonare și evaluare a programelor etc.

Metoda de conducere prin obiective (MBO - Management By Objectives) poate fi definită de O.Nicolescu drept „un sistem de conducere bazat pe determinarea riguroasă a obiectivelor până la nivelul executanților, care participă nemijlocit la stabilirea lor și pe corelarea strânsă a recompenselor și, respectiv, a sancțiunilor cu nivelul realizării obiectivelor prestabilite” [13, p. 25].

Conducerea prin produs poate fi definită de Dumitrescu M. drept *o manieră de a conduce cu ajutorul căreia toate problemele referitoare la un produs important (sau o grupă de produse) sunt grupate și subordonate, pentru coordonare și supraveghere, unei conduceri specifice și într-un fel separate din cadrul întreprinderii* [17, p. 58].

Spre deosebire de metoda conducerii prin obiective această metodă pune accentul doar pe rezultatul final. Pe bună dreptate se apreciază de către Dumitrescu M. că metoda este mai mult decât un instrument, fiind mai degrabă *o stare de spirit, o concepție integrată de conducere, o anumită mentalitate* punct de vedere la care ne raliem și care exprimă suficient de explicit caracterul aparte al acestei metode în comparație cu toate celelalte [17, p. 59].

În aceste condiții, o raționalizare a muncii de conducere se poate realiza dacă admitem regula ca la un anumit nivel ierarhic de conducere să ajungă doar informațiile ce depășesc, prin

semnificația lor, puterea de decizie a tuturor managerilor aflați pe nivelurile ierarhice inferioare lui, informații excepționale, (de „excepție”).

Scopul principal al unui astfel de sistem este de a simplifica procesul de conducere însăși de a permite unui manager să se ocupe de problemele care necesită într-adevăr intervenția sa și să nu își piardă timpul, extrem de prețios, cu cele care sunt mai bine tratate de colaboratorii săi.

Metoda *managementul prin proiecte* se caracterizează printr-o mare suplețe, structurile organizatorice modificându-se de la un proiect la altul (una din trăsăturile caracteristice ale metodei) și presupune existența unui personal – atât a celui de execuție, cât și a celui de conducere – foarte bine pregătit și dispus să-și asume riscul pe care-l presupune trecerea frecventă de la o lucrare la alta [18, p. 24].

Metoda *managementul prin bugete* folosește bugete la nivelul tuturor compartimentelor pentru care se detaliază planuri și obiective ce revin atât colectivelor respective, cât și managerilor lor. Metoda are un profund caracter economic, urmărind în detaliu contribuția fiecăruia din compartimentele întreprinderii la cheltuielile, veniturile și profitul sau pierderile totale; în acest fel, contribuie la obținerea unor rezultate superioare [7, p. 118].

Metoda delegării poate fi definită *ca un transfer temporar, către un colaborator, a uneia din sarcinile de serviciu ale managerului, transfer însoțit de competența și responsabilitatea corespunzătoare sarcinii respective* [10, p. 75].

Cu toate că au fost create un mare număr de metode de conducere pentru a răspunde unor nevoi diferite, totuși în procesul de conducere nu vom întâlni metode „pure”, ci, cel mai adesea, pe fondul unei metode dominante, care dă liniile principale de acțiune, sunt înserate și unele proceduri și tehnici specifice altor metode, în acest fel realizându-se o mai bună adaptare a procesului de conducere la nevoile specifice ale întreprinderii.

Fiecare dintre aceste metode are caracteristici specifice, care le definesc, dar, de cele mai multe ori, ele se îmbină între ele în conducerea întreprinderilor.

3. Redimensionarea sistemului managerial prin utilizarea tehnologiilor informaționale în vederea sporirii competitivității lui

Secolul XXI marchează epoca exploziei cunoașterii, o epocă marcată de o abundență informațională. În această eră a exploziei cunoașterii și informații, companiile trebuie să țină pasul cu schimbările tehnice, științifice, tehnologice, politice, sociale și culturale și în special cu procesul de globalizare, unde efortul continuu ar trebui să fie direcționat spre actualizarea cunoștințelor și educarea personalului profesionist pentru rezolvarea provocărilor cu care se lovesc companiile.

Odată cu creșterea abundenței informaționale, companiile devin dependente de implementarea de noi schimbări în sistemul managerial. Schimbarea tehnologiei cauzează schimbarea naturii locurilor de muncă. Tehnologiile informaționale înlocuiesc locurile de muncă și modifică drastic cerințele față de ele.

Fluxul informațional în organizații este la fel de asemănător cu cel din sânge în corpul uman și acest subiect indică importanța tehnologiilor informaționale pentru manageri și organizații.

Tehnologiile informaționale se referă la procesul de cunoaștere și metodele sale de aplicare, procesare, transfer și realizare de informații. Sistemul informațional de management include colectarea, organizarea, stocarea, publicarea și utilizarea informație sub formă de sunet, imagine grafică, text, număr, ... folosind computerul și instrumentele de telecomunicații.

Schimbările importante rezultate din sectorul de tehnologii informaționale au devenit sursa modificărilor de bază în managementul afacerilor. Cele mai importante schimbări au rădăcini în faptul că tehnologia le-a permis managerilor să accentueze informațiile necesare și să monitorizeze munca angajaților săi.

Totodată, sistemul informațional de management permite managerilor să controleze procesarea rapidă a datelor și coordonarea celor mai complicate structuri. În 1998, o cercetare

realizată de institutul Nolan-Norton a arătat că utilizarea tehnologiilor informaționale în management este redată de calitatea noilor metode manageriale aplicate.

Tehnologiile informaționale oferă mai multe avantaje pentru lumea afacerilor, cum ar fi viteza de operare, stabilitatea și compatibilitatea datelor, promovând eficiența organizației și îmbunătățind productivitatea, controlând procesele interne.

Tehnologiile informaționale rămân un instrument care face schimbări în natura muncii, integrează îndatoririle organizaționale și contribuie la stimularea competitivității organizaționale.

Utilizarea tehnologiilor informaționale poate reduce costurile de tranzacționare prin prisma tranzacțiilor electronice de date și baze de date partajate, poate elimina intermediarii în procesele organizaționale. Utilizarea computerelor și a echipamentelor de comunicații, poate fi exploatat în comun din date, audio, imagini, sunet și chiar video.

Schematic, sistemul management modern este redat în figura 3.

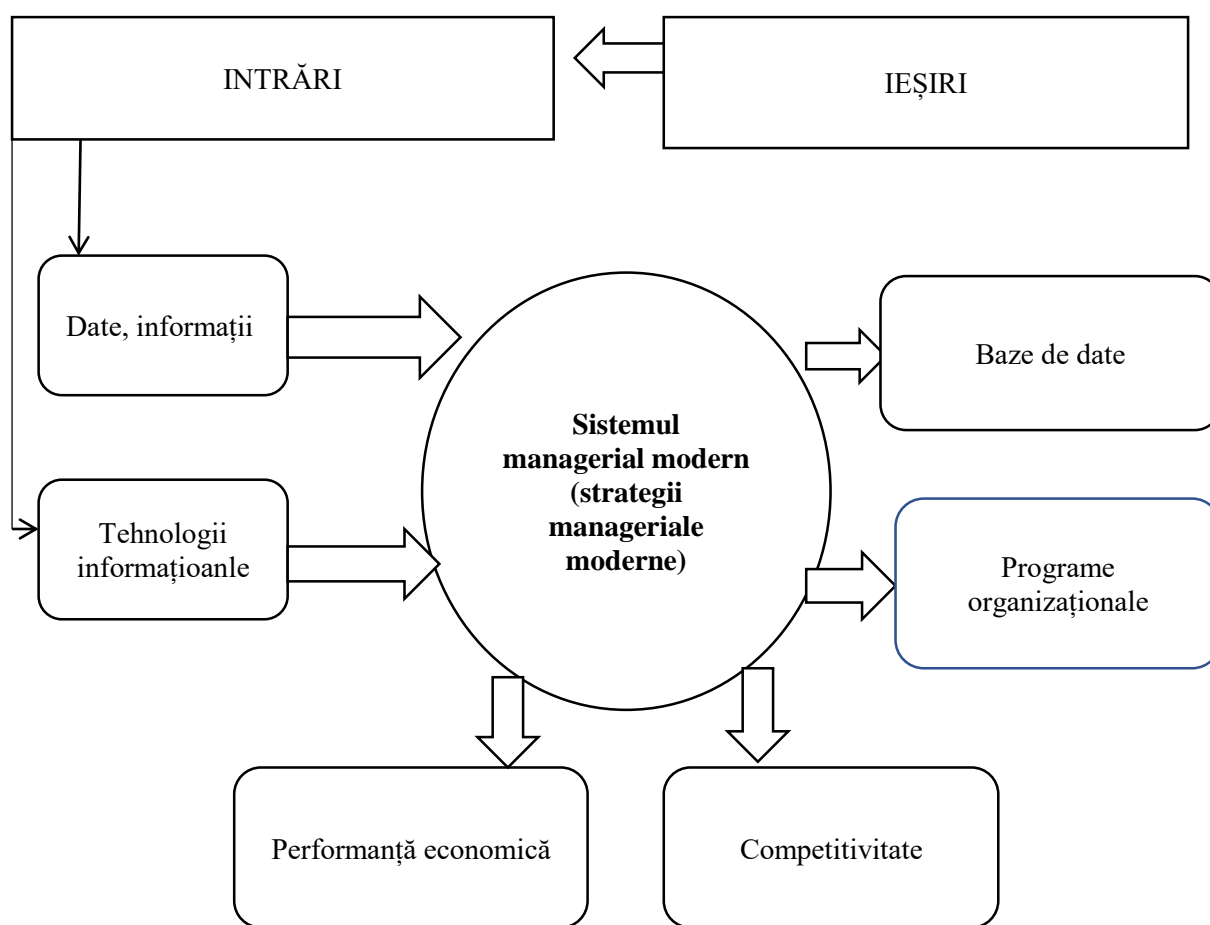


Figura 3 Rolul tehnologiilor informaționale în atingerea performanței economice

Sursa: elaborat de autor

Potrivit datelor figurii 3, putem observa că companiile care aplică tehnologiile informaționale în afaceri, ating un nivel ridicat al performanței economice și tind să atingă competitivitatea prin formarea de avantaje competitive strategice.

Principalele tehnologii informaționale care pot fi aplicate în cadrul întreprinderilor diferă de la o companie la alta, de la o țară la alta. Însă, totuși cele mai importante tehnologii informaționale sunt redate în figura 4.

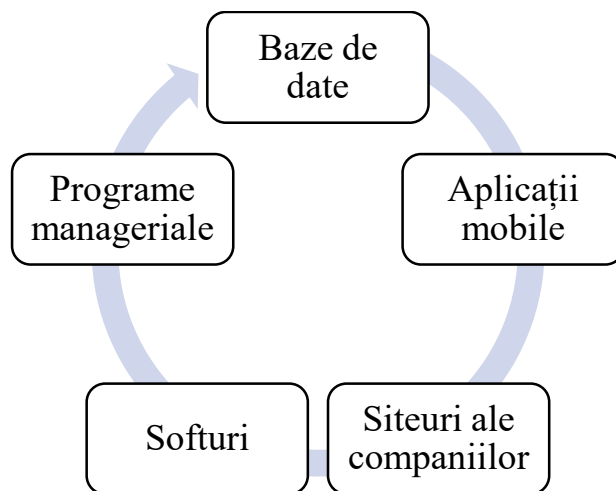


Figura 4 Principalele tehnologii informaționale aplicate în management

Sursa: elaborat de autor

Cele mai moderne tehnologii informaționale care sunt aplicate de către companiile din întreaga lume sunt: aplicațiile mobile, softuri, programe, baze de date, siteuri interactive, etc. care ajută companiile să anticipeze dorințele clienților, să aplică un management relațional și să devină întreprinderi competitive.

Concluzie

În concluzie, putem menționa că întreprinderile moderne trebuie să-și redimensioneze sistemul managerial, în vederea includerii strategiei tehnologiilor informaționale în strategia de afaceri care ar asigura o prestație bună pe piață, un nivel înalt de performanță economică dar și ar putea asigura multiple avantaje competitive companiilor.

Astfel, în vederea sporirii eficienței companiilor, propunem:

1. Elaborarea strategiei IT și includerea ei în sistemul managerial al întreprinderii;
2. Identificarea clară și aplicarea tehnologiilor informaționale în sistemul managerial;
3. Evaluarea periodică a eficienței aplicării tehnologiilor informaționale în sistemul managerial al întreprinderii.

Considerăm că aceste măsuri vor oferi posibilitatea companiilor de a păși ferm pe calea dezvoltării durabile, dezvoltând avantaje competitive strategice și oferind un grad ridicat de performanță economică companiilor naționale.

References

1. Aldag, R.J., Stearns, T.M. *Management. 2nd edition*. Cincinnati: South-Western, 1991.
2. Bartol, K.M., Martin, D.C. *Management. 3rd edition*. Irwin: McGraw-Hill, 1998.
3. Cole, G.A., Kelly, P.H. *Management – Theory and Practice. 8th edition*. Andover: Cengage Learning EMEA, 2015.
4. Dodu, P. *Tehnici operaționale în agențiile de turism*. Ed. Prouniversitaria, București, 2007
5. Drucker, P. *Innovation and Entrepreneurship*. Harper & Row Publishers Inc., 1986.
6. Fayol, H. *General and Industrial Management (English edition 1949)*. London: Sir Isaac Pitman & Sons Ltd (first published in French in “bulletin de la société de l’industrie minière”, 1916.
7. Ford, R. and Cherrill, P. H. *Managing the Guest Experience in Hospitality*, Albany, NY: Delmar/Thomson Learning, 2000.

8. Koontz, H. The Management Theory Jungle. *In: Journal of the Academy of Management*, December, pp. 174-188, 1961. doi: 10.2307/254541
9. Kotter, J.P. What Leaders Really Do. *In: Harvard Business Review*, 68 (3), pp. 103-111, 2016. doi: 10.1109/EMR.2009.5235494
10. Laws E. *Managing Packaged Tourism*. Editura Thomson Press, 1997.
11. Mintzberg, H. *Managing*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, 2009.
12. Naylor, J. *Management. 2nd edition*. Essex: Pearson Education, Prentice Hall, 2004.
13. Nicolescu, O; Verboncu, N. *Managementul organizației*. București: Economica, 2007.
14. Robbins, S.P., Coulter, M. *Management. 13th global edition*. Essex: Pearson Education, 2016.
15. Serundi, S. *Functions of management*. Chisinau, ASEM, 2010
16. Stănciulescu, G. *Managementul operațiunilor din turism*, Editura AllBeck, București, 2002.
17. Taylor, F.W. *Shop Management. New edition 2008*. Vision Publications, 2008.
18. Tinard, Y. *Le Tourisme: Économie et Management*. McGraw Hill, Paris, 1992.