

Orientări și tendințe în managementul modern

Mihai ION

În ultimile decenii asistăm la o creștere considerabilă a interesului pentru studierea aspectelor teoretice și practice ale managementului. Pe această linie se înscrie și studiul cu titlul de mai sus, din care, în prezentul articol, redăm numai unele din principalele concluzii.

Una dintre tezele fundamentale confirmate și de studiul de față este cea privind legătura dintre evoluția condițiilor social-economice și cea a abordărilor manageriale.

Creșterea amploarei și a frecvenței schimbărilor din epoca modernă au avut drept urmare modificări și în ceea ce privește teoria și practica managerială.

Evenimente recente în viața economico-socială au pus cu brutalitate în evidență dificultățile managerilor, în a stabili previziuni satisfăcătoare. Ei au fost puși în fața cerinței de a modifica planuri și comportamente, chiar și obiective, pentru a putea răspunde perturbațiilor din mediul în care își desfășoară activitatea.

Dacă în trecut, teoreticienii și practicienii din domeniul managementului și-au orientat preocupările pentru o lungă perioadă de timp, către eficiența internă a întreprinderilor, în condițiile accelerării schimbărilor din mediul extern, ei au trebuit să se consacre și unor preocupări de organizare a reacției față de evenimentele neprevăzute, ceea ce presupune flexibilitate, dar nu numai atât, căci întreprinderea de azi trebuie să fie nu doar reactivă, ci și anticipativă, pe baza creșterii capacității sale de previziune.

1. Flexibilitatea - cerință a adaptabilității întreprinderilor

1.1. Noțiunea de flexibilitate

Deși frecvent utilizată, noțiunea de flexibilitate nu a fost definită în toată complexitatea ei.

În definirea acestei noțiuni am convenit de la început a considera întreprinderea ca:

- un sistem dinamic, parțial comandabil, a cărei conduită se realizează în condiții de informare incompletă;
- un sistem care urmărește permanent obiective de eficiență și siguranță;
- o organizație în care apar și fenomene spontane de ajustare.

Pornind intuitiv, de la interdependența temporală a deciziilor și bazați pe conceptul comenzii dinamice a sistemelor s-au propus două definiții complementare ale flexibilității:

- a. una dintre acestea se referă la varietatea potențială a comenzii; o decizie este cu atât mai flexibilă cu cât permite dinainte decizii ulterioare, care satisfac un anumit criteriu al rezultatului;
- b. cealaltă se referă la flexibilitatea unei stări; o stare prezintă un grad de flexibilitate cu atât mai mare cu cât este mai ușor de a o apropia de o altă stare, reprezentând un punct pe o traiectorie optimă.

Pe baza acestor definiții, într-un anumit fel echivalente, se poate aprecia flexibilitatea întreprinderii în termeni de gestiunea resurselor. Dar, abordarea

prin calcul economic trebuie completată printr-un demers privind comportamentul organizației, fapt care face posibilă formularea unor criterii pentru caracterizarea unei politici de flexibilitate.

Principalele concluzii referitoare la noțiunea de flexibilitate sunt următoarele:

- noțiunea de flexibilitate nu are sens decât într-un model de comandă dinamic, în situații de incertitudine și de informație incompletă, utilizat de o firmă care urmărește obiective de eficacitate și siguranță;
- flexibilitatea exprimă atitudinea întreprinderii de a răspunde modificărilor mediului pentru a asigura menținerea obiectivelor sale fundamentale. Aceste modificări continue sau brutale pot fi nefavorabile sau, dimpotrivă favorabile. A fi flexibil înseamnă a putea evita pericolul și, totodată, a sesiza o oportunitate;
- flexibilitatea se poate exprima fie în termeni de varietate potențială a câmpului de decizie, fie în termeni de ușurința schimbărilor stării;
- este mai comodă definirea unei stări de flexibilitate la un moment dat; această stare, care rezultă din deciziile anterioare și din realizarea evenimentelor mai mult sau mai puțin corect anticipate este o imagine a vulnerabilității întreprinderii față de perturbările viitoare; ea permite să se aprecieze riscul acceptat de managerii întreprinderii;
- nu se poate exprima în totalitate flexibilitatea unei întreprinderi, referindu-te doar la un model calculabil al gestiunii resurselor; flexibilitatea efectivă depinde și de caracteristicile organizaționale.

O dată admisă necesitatea flexibilității este important a defini axele principale ale politicilor care o conduc. Astfel se pot distinge:

- pe de o parte, politicile privind gestiu-

nea resurselor, care prin creșterea mobilității și polivalenței activelor, printr-o adaptare a capacităților de producție, conduce la creșterea flexibilității potențiale a întreprinderii;

- pe de altă parte, politicile de antrenare și de conducere a organizației, care prin îmbunătățirea motivației pentru schimbare și a informației, prin promovarea supleții structurilor de organizare, aproprie flexibilitatea efectivă de cea potențială.

1.2. Flexibilitatea și gestiunea resurselor

În ceea ce privește flexibilitatea operațională, cea mai importantă problemă o reprezintă *alegerea mării stocului de capital în funcțiune*. Opțiunile care se pot face sunt: alegerea unei capacități de producție excedentare sau evitarea capacității (prin cumpărarea sau contractarea de servicii, subcontractare, franciză, închiriere-locăție etc.). Aceste două opțiuni nu se situează pe același plan, în ceea ce privește consecințele: prima poate asigura, în funcție de conjunctura pieței, un anumit grad de flexibilitate operațională; a doua contribuind la același obiectiv, poate eventual să conducă la opțiuni ireversibile privind chiar vocația întreprinderii. Aceste două politici nu sunt totuși altceva decât două aspecte particulare ale unui ansamblu mai vast, și anume, politica de investiții, al cărui conținut determină direct gradul de flexibilitate a întreprinderii.

Nici o firmă nu poate subzista fără un capital productiv, întreținut, renovat și dezvoltat. Deoarece este o problemă de mobilizare a resurselor, decizia de investiție în cele trei componente ale sale (natură, dimensiune, momentul punerii în funcțiune a instalațiilor) afectează direct starea de flexibilitate. Evident, aceasta prezintă grade de acui-

tate foarte variate, în funcție de ramura industrială, deoarece intensitatea capitalului obținut, divizibilitatea, durata punerii în funcțiune și cea de viață sunt foarte diferite, prin urmare obiectivele privind flexibilitatea diferă și ele.

Asigurarea flexibilității strategice prin *gestiunea resurselor financiare* se bazează pe două principii generale: 1) ameliorarea lichidității activelor; 2) neutilizarea completă a capacității de îndatorare.

Întreprinderea trebuie să evite intrarea într-o situație de vulnerabilitate. Problema devine crucială în perioadele de recesiune sau stagnare.

- În perioadele de conjunctură nefavorabilă, existența unei marje de manevră financiară este o garanție de supraviețuire. Aici nu apare o opoziție între obiectivul flexibilității și cel al rentabilității sau creșterii.
- În perioadele de conjunctură favorabilă, întreprinderea are tendința de sporire a investițiilor, deoarece riscul i se pare limitat și perspectivele rentabilității interesante. Flexibilitatea financiară este neglijată voluntar, căci limitează rata creșterii și rentabilitatea.

Problema este mai delicată în timpul înrăutățirii conjuncturii. Atunci întreprinderea trebuie să-și modifice strategia financiară suficient de devreme, pentru a-și rezerva o anumită flexibilitate. În general, marja de manevră rămâne redusă, deoarece orice întreprindere insuficient de rentabilă este supusă unui risc sporit de dispariție de pe piață.

Examinarea aspectelor legate de personal, pune mai bine în evidență diferențele dintre flexibilitatea din perioadele de creștere și cea din perioadele de stagnare. În primul caz, flexibilitatea strategică se realizează la început prin acțiuni cantitative (angajarea de noi specialiști); în al doilea caz, această flexibilitate este asigurată mai ales prin acțiuni calitative de reconversie, aplicate

la un efectiv stabilizat.

Gestiunea resurselor umane a devenit critică datorită rigidității crescânde a factorului muncă; ea a ajuns dificilă datorită, pe de o parte, indeterminismului fundamental care limitează toate calculele aplicate omului, iar pe de altă parte, reducerii continue a posibilităților de manevră a întreprinderii.

Obiectivul flexibilității strategice determină o politică vizând, înainte de toate să constituie, să mențină și să dezvolte în întreprindere un potențial de aptitudini, de competențe, atât durabile, cât și adaptabile. În aceasta, regăsim în grade diferite (în funcție de nivelul complexității industriei), conflictul dintre obiectivul flexibilitate la scadență și cel al rentabilității imediate.

1.3. Flexibilitatea, antrenarea și organizarea întreprinderii

a. Problema schimbărilor din întreprindere

Această problemă este relativ simplu de formulat: trebuie decisă, apoi condusă schimbarea, respectând constrângerile stabilității și coerenței, care constituie baza oricărei organizații. Soluția concretă la aceasta este din nefericire mult mai greu de găsit; flexibilitatea organizațională nu se poate obține decât angajând costuri:

- politice care însoțesc redistribuirea puterii;
- reale care compensează sau permit implicarea statutului participantilor, și dezvoltarea capacității de informare a întreprinderii;
- costuri ale ineficienței organizaționale sporite, datorită reducerii posibilităților de instruire.

Flexibilitatea efectivă va fi pe măsura soluțiilor care pot fi aduse acestei probleme complexe, în care timpul joacă un rol determinant. O întreprindere este

flexibilă dacă știe să recunoască la timp necesitatea schimbării, dacă poate să-și convingă rapid membrii săi de aceasta, dacă știe să reducă perioada de tatonare și să găsească un răspuns adecvat, modificând eventual normele sale de comportament.

În plan concret, esențialul opțiunilor efectuate urmează să apară pe de o parte, în concepția structurii cu care se dotează organizația, iar pe de altă parte, în articularea procedurilor de planificare-control pe care le utilizează.

b. Concluziile referitoare la raportul flexibilitate-structură sunt următoarele:

- o structură este contingentă; afară de cazurile extreme, nu există un avantaj decisiv pentru a forma o organizare, față de imperativul flexibilității. Flexibilitatea pare a fi determinată mai mult de utilizarea care se dă acestei structuri, adică de rotația indivizilor în diferite roluri;
- o formă de organizare este un cadru stabil, care asigură coerența organizației, stabilind forme de coordonare care favorizează instruirea personalului și programarea. Implicarea ansamblului acestei forme este un fenomen mai puțin frecvent, care acompaniază, în general, modificările brutale ale mediului, sau ale dimensiunii întreprinderii. Conflictul flexibilitate-coerență sau stabilitate - este evident. Ca și cel flexibilitate-rentabilitate de altfel, întrucât orice reorganizare importantă este urmată de o scădere imediată a eficienței, pe care efectele instruirii personalului nu le acoperă decât cu un decalaj variabil de la o întreprindere la alta;
- nu pare posibil a adopta fără restricții poziția normativă, care susține că flexibilitatea unei organizații este o funcție a gradului său de structurare.

c. În legătură cu obiectivele flexi-

bilității și rolul planului reținem concluziile următoare:

- grija pentru o flexibilitate sporită nu reduce rolul planului, dar îi modifică principalele caracteristici; planificarea devine mai deschisă la incertitudine, mai atentă la mediu, mai ușoară ca proceduri deci mai adaptabilă. Această deschidere spre schimbare pune în practică o problemă delicată de dozaj, căci planul rămâne înaintea de toate un stabilizator de comportament, prin obiectivele pe care le fixează și coordonarea pe care o induce; fără a-i lua acest rol primordial, el nu poate fi modificat continuu. Dar dincolo de acest aspect este convenabil să nu subestimăm noile constrângeri, care fac să apară această evoluție în practica planificării.

Concluzia cea mai importantă este că nu există antinomie între planificare și urmărirea flexibilității; din contră, întreprinderile flexibile trebuie să anticipeze schimbarea în planurile lor. Limitele cele mai evidente sunt cele puse de informație și motivație. Evoluția practicii către creșterea capacității de adaptare a întreprinderii trebuie să conducă la adoptarea de planuri:

- mai puțin detaliate deci mai ușor de revizuit;
- stabilite pornindu-se de la un studiu foarte complet al mediului;
- ale căror condiții de validitate sunt controlate permanent.

În toate aceste cerințe flexibilitatea și planificarea sunt complementare.

Antrenarea organizației poate spori flexibilitatea efectivă a întreprinderii pe mai multe căi complementare:

- crearea de forme de organizare mai bine adaptate la modificările activităților;
- dezvoltarea de sisteme de informație mai performante și mai orientate spre exterior;
- motivarea schimbării prin dezvoltarea

participării și prin amenajarea sistemului de sancțiuni-recompense;

- adoptarea de practici de planificare și control, cu recurs crescut la anticipare.
- Totuși trebuie observat că există niște obstacole serioase, cum ar fi:
- cel al costurilor schimbării (pierderi de eficiență, costuri de motivare, de informare etc.);
- cel al stabilității necesare a unei organizații, care nu poate fi modificată nici foarte des, nici foarte rapid, sub amenințarea de a-și pierde coerența și eficiența;
- cele născute din presiunea societății, care impune o anumită etică în întreprindere;
- cele fundamentale în opinia noastră, decurgând din inerția comportamentelor umane (care nu pot fi niciodată stăpânite în totalitate) și din natura pasională a conflictelor de putere.

Încă o dată se dovedește că întreprinderea trebuie să arbitreze între flexibilitatea și eficacitatea sa, ca organizație în cadrul unui model, care, asemeni majorității modelelor politice, rămâne pentru moment puțin riguros.

2. Sisteme manageriale moderne practicate în firmele din țări cu economie de piață avansată

2.1. Evoluții în abordarea managementului

Examinarea aspectelor legate de această temă a pus în evidență marile progrese teoretice și practice, realizate după revoluția industrială, mai ales în secolul XX și, cu deosebire, după cel de-al doilea război mondial.

Managementul științific datorează enorm unor specialiști ca Taylor, Weber și Fayol, care au elaborat numeroase lucrări și au adus însemnate contribuții

teoretice și practice. Exponenții managementului științific urmăreau stimularea unei adevărate revoluții mentale, care bazată pe compatibilitatea de interese, atât ale managerilor, cât și ale muncitorilor să-i determine să desfășoare o activitate mai eficientă.

Momente importante în evoluția abordărilor le-a reprezentat apariția lucrărilor lui Fayol care a formulat principiile generale ale managementului și a pus în evidență elementele acestuia. De asemenea, școala relațiilor umane, reprezentată mai ales de Mayo, pe baza utilizării unor rezultate ale științelor comportamentale a oferit managerilor instrumente și tehnici noi pentru creșterea productivității muncii.

Teoria clasică a managementului a beneficiat de contribuțiile lui Mooney, Reiley și Urwick, care au aplicat principiul unității de acțiune a tuturor salariaților, la obiectivele întreprinderii.

Contribuții importante au avut Barnard și Burnham, care au unit relațiile umane cu practicile managementului industrial și au pus în evidență creșterea puterii managerilor în societatea modernă.

Schimbările care au avut loc în tehnologie, pregătirea forței de muncă, în structurile organizatorice, în sistemul informațional au indus schimbări și în teoria și practica managerială, care s-au tradus în noi abordări mai adecvate, privind conducerea întreprinderilor.

Una dintre influențele cele mai mari asupra managementului a avut-o progresul tehnic, care a determinat managerii să se adapteze cerințelor determinate de noile produse și tehnologii. Totodată, a avut loc creșterea puternică a calificării, atât a managerilor, cât și a muncitorilor. La rândul său, creșterea calificării a ridicat pretențiile muncitorilor față de posturile și mediul lor de muncă, ceea ce a impus reconsiderarea ideilor despre motivație, antrenarea perso-

nalului și participarea muncitorilor la conducerea afacerilor.

Progresul tehnic a determinat creșterea dimensiunii și complexității întreprinderilor și a atras importante schimbări organizaționale, apariția unor structuri mai performante, cum sunt cele matriciale, pe obiective ș.a. Concomitent s-a modificat și mediul extern, în care acționează întreprinderile, ceea ce a obligat managerii să ia în considerație în activitatea lor, o mulțime de factori din afara întreprinderii.

În condițiile schimbărilor produse, managementul a trebuit să recurgă la abordări diferite de teoria clasică. O dată cu progresul tehnic s-a observat că principiile tradiționale de organizare, nu sunt prescriptive, ci descriptive, ele nu prescriu comportamentul pentru orice situație, ci mai curând îl descriu, fapt ce a deschis calea abordării contingente.

O contribuție importantă la managementul modern a avut-o teoria sistemelor. În optica acestei teorii, organizația este privită ca o fuziune de părți (utilaje, materiale, personal), prin anumite procese (care reprezintă funcțiunile manageriale). Totodată se consideră că schimbările produse într-o anumită parte a sistemului afectează și alte părți ale acestuia.

2.2. Caracteristici ale managementului japonez

Pe lângă cunoașterea evoluțiilor managementului american am considerat necesară examinarea caracteristicilor managementului japonez, care a oferit unele elemente adoptate atât în SUA, cât și în alte țări ale lumii.

Spre deosebire de situația din SUA, unde salariații au o loialitate mai redusă față de grupurile de muncă, interesul principal fiind orientat către propria performanță pe termen scurt, salariații

japonezi sunt loiali grupului și companiei, considerate de ei adevărate familii. Companiile stimulează pe diferite căi loialitatea, prin angajarea pe viață, promovarea pe bază de vechime și sprijinirea modalităților de petrecere în colectiv a timpului liber.

În timp ce în SUA este frecventă concurența dintre indivizi, în Japonia ea se desfășoară mai mult între grupuri și organizații. De asemenea, spre deosebire de managerii din SUA, cei din Japonia pun un accent mai mare pe armonie și consens. Sunt de remarcat și avantajele mult mai reduse ale managerilor japonezi, față de cei din SUA.

Caracteristice pentru Japonia sunt așa-numitele *zaibatsu*, care includ marile companii conducătoare, formate istoricește dintr-o rețea de afaceri de familie, grupate în jurul unei companii comerciale cuplată cu o bancă.

În Japonia se remarcă implicarea agențiilor guvernamentale în activitatea întreprinderilor, prin stabilirea priorităților și stimulare financiară.

O altă caracteristică a economiei japoneze este existența alături de marile grupări economice, a întreprinderilor mici și mijlocii, care dețin 98% din numărul de întreprinderi.

2.3. Tendințe actuale în management

Dezvoltarea managementului actual a fost favorizată de o multitudine de factori de intensitate diferită, în funcție de țară, ramură și întreprindere.

Dintre realizările importante ale secolului XX în domeniu sunt trecute în revistă planificarea strategică și managementul strategic, managementul participativ, managementul total al calității, autoconducerea și îmbunătățirea conținutului muncii, organizarea pe proiecte.

Una dintre tendințele principale ale

managementului actual este *reactivitatea*, deoarece ea măsoară capacitatea înținderilor de a răspunde stimulilor externi. Într-un mediu din ce în ce mai schimbător, atât în plan social-economic, cât și tehnologic, managerii sunt interesați de caracteristicile întreprinderilor performante și asociază frecvent performanța și reactivitatea. Însă trebuie observat că nu este suficient ca întreprinderea să fie doar reactivă, pentru a fi performantă. Crearea unui avantaj concurențial tehnologic, economic sau de marketing se bazează pe motivație, iar simpla reacție la o evoluție prezentă sau trecută poate apărea ca derizorie. Se impune deci ca întreprinderea să dezvolte nu numai capacitatea de adaptare ci și aptitudinea de a provoca schimbarea și, pe cale de consecință, să o *anticipeze*. Iar, sistemele de management actuale vin să răspundă acestui deziderat.

Sub influența revoluției tehnico-științifice și a amplificării concurenței are loc o *intensificare a caracterului inovațional al managementului*, în ceea

ce privește metodele și tehnicile de stimulare a creativității.

Creșterea ritmului de înnoire a produselor, tehnologiilor și cunoștințelor, dezvoltarea informaticii și însuși progresele realizate în știința managerială, imprimă o *flexibilitate crescândă sistemelor de management*. Ilustrative în acest sens sunt aspectele privind îmbunătățirea structurilor organizatorice și anume trecerea de la cele mecaniciste la cele de tip organic.

Printre tendințele actuale trebuie menționate intensificarea caracterului inovațional al conducerii, ca urmare a modificării concepției manageriale asupra naturii umane, extinderea utilizării computerelor în management, dezvoltarea caracterului formativ al conducerii, prin ridicarea nivelului de pregătire a personalului, profesionalizarea crescândă a managementului.

În sfârșit, nu mai puțin importante de subliniat sunt tendințele referitoare la *proliferarea abordărilor sistemice și contingente*.

Bibliografie

Ansoff, H. I.; Brandenburg, R.G. - **A Language for Organisation Design**, Management Science No. 12, p. 705-731, 1971.

Ansoff, H.I. - **Implanting Strategic Management**, Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs, New Jersey, 1984.

Ansoff, H.I.; Eppink, J.; Gomer, H. - **Management of Strategic Surprise and Discontinuity: Problem of Managerial decisiveness**, W.P. 75.29, IERSM Brussels, 1975.

Arrow, K.J. - **Toward a Theory of Price Adjustment, în The allocation of economic resources**, ouvrage collectif, Stanford University Press, 1969.

Burnham, J.B. - **The Managerial Revolution**, Day, New York, 1940.

Burns, T.; Stalker, G. - **Mechanistic and Organic Systems of Management**, în: **The Management of Innovation**, Tavistock Institute, London, 1961.

Chandler, A.D. - **Strategies et structures de l'entreprise**, Les Editions d'Organisation, Paris, 1979.

Cotta, A. - **Les choix économiques de la grande entreprise**, Dunod, Paris, 1969.

David, F.R. - **Strategic Management**, Ed. a 3-a, Macmillan Publishing Co., New York, p. 6, 1991.

Desremaux, A. - **Nouvelles formes d'organisation et d'évolution des entreprises**, Revue française de gestion, no. 107, p. 87, 1996.

- Duncan, W. J.* - **Management**, Random House Business Division, New York, Toronto, p. 482, 1983.
- Ekast, F.; Rosenzweig, J.* - **Contingency Views of Organization and Management**, Science Research Associates, 313, 1973.
- Emery, J.C.* - **Organizational Planning and Control Systems**, Macmillan, New York, 1969.
- Fayol, H.* - **Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle**, Dunod, Paris, 1972.
- Galbraith, I. K.* - **The New Industrial State**, 3rd edition, Houghton Mifflin, Boston, p. 13-17, 1978.
- Gantt, H.L.* - **Work, Wages and Profits**, McGraw Hill, p. 19, 1913.
- Hafsi, T.* - **Les entreprises japonaises ont elles un avantage compétitif en situation de complexité**, în *Cahiers de Recherche* nr. 5, 1984.
- Haimann, T.; Scott, W.; Connor, P.* - **Management**, 5th edition, Houghton Mifflin Comp., Boston, 1985.
- Hax, K.; Laux, K.* - **Flexible Planung**, *Schmalenbanchs Z.f.b.F. Köln und Opladen*, nr. 5, p. 318-341, 1972.
- Hofstede, G.* - **Culture's Consequences, International Differences** în: *Work Related Values*, Beverly Hill, 1980.
- Joffre, P.; Koenig, G.* - **Strategie d'entreprise**, Antimanuel, Economica, Paris, 1985.
- Klein, H.*, - **Gould Loosens up as It Gains in High-Tech**, *Wall Street Journal*, May, p. 29, 1983.
- Lawler, E.* - **High Involvement Management**, Jossey Bass Publ., San Francisco, 1991.
- Marschak, T.; Nelson, R.* - **Flexibility, Uncertainty and Economic Theory**, *Macroeconomica* No. 1-3, 1962.
- Massé, P.* - **Le plan ou l'anti-hasard**, Gallimard, Paris, p. 177, 1965.
- Miles, R.F.; Snow, C.C.* - **Organisations: New Concepts for New Firms in California**, *Management Review*, spring, p. 62-73, 1986.
- Muller, J.; Separi, S.* - **Economie d'entreprise**, Tome I, Dunod, p. 34, 1992.
- Naneş, M.* - **Managementul strategic al întreprinderilor și provocările tranziției**, Ed. All, București, 2000.
- Nicolescu, O.* - **Noutăți în managementul internațional**, Ed. Tehnică, București, 1993.
- Peters, T.* - **Liberation, Management**, Macmillan, Londra, 1992.
- Reichert, J.F.* - **A New Era for Management**, *Business Week*, April, p. 50, 1983.
- Reischauer, E.O.* - **The Japanese**, Cambridge; Harvard University Press, p. 181, 1978.
- Reix, R.* - **La flexibilité de l'entreprise**, Ed. Cujas, Paris, 1979.
- Scott, B.,R.* - **Organisations: New Concepts for New Firms in California**, *Management Review*, p. 62-67, 1986.
- Shetty, J.K.* - **Contingency Management: Current Perspective for Managing Organizations**, *Management International Review* No. 6, p. 27-35, 1974.
- Stigler, G.* - **Production and Distribution in the Short Run**, *Journal of Political Economy*, June, 1939.
- Tabatoni, P.; Jarniou, P.* - **Les systcmes de gestion, politiques et structures**, PUF, Paris, 1975.
- Williamson, O.,E.* - **The Modern Corporation, Origins, Evolution, Attributes**, *Journal of Economic Literature*, vol XIX, p. 1537-1538, 1981.
- Williamson, O.E.* - **Private Ownership and the Capital Market**. In H. Siebert (ed.), *Privatization Simposium in Honor of Herbert Giersh*, Tübingen, p. 35, 1992.
- Woodward, J.* - **Industrial Organization, Theory and Practice**, London, Oxford University Press, p. 35, 1965.
- Woodward, J.* - **Resistance to change**, *Management International Review* No. 4-5, p. 137-147, 1968.