

Conținutul și rolul planificării în știința marketingului

The content and role of planning in marketing science

Autor: Florin Tudor Ionescu

Abstract: Toate întreprinderile din zilele noastre, indiferent de domeniul în care acestea își desfășoară activitatea, operează într-un mediu de marketing ce se confruntă cu o serie de incertitudini. Astfel, pentru ca o întreprindere să aibă succes pe o anumită piață, aceasta trebuie să fie supusă în permanență unui proces de adaptare la modificările ce survin pe parcurs, chiar dacă unele medii de marketing prezintă grade mai mari de predictibilitate prin comparație cu altele. În decursul timpului, întreprinderile au încercat de fiecare dată să identifice diverse modalități prin intermediul cărora să reușească să facă față cu mai multă ușurință incertitudinilor care reprezentau inamicul cel mai de temut al acestora. După o multitudine de încercări, care au avut ca scop slăbirea sau chiar anihilarea acestui inamic, întreprinderile au reușit, în cele din urmă, să identifice cea mai puternică armă prin intermediul căreia bătălia putea fi definitiv câștigată. Această armă de luptă este cunoscută în literatura de marketing sub numele de planificare.

Cuvinte cheie: planificare, obiective, strategii, plan, mediu de marketing

Key words: planning, objectives, strategies, plan, marketing environment

La baza conceptului de planificare stă o maximă care spune că pentru a conduce o întreprindere trebuie să privești lucrurile în viitor. Această maximă scoate în evidență gradul de importanță atașat procesului de planificare ce se desfășoară în lumea vibrantă a afacerilor din zilele noastre. Chiar dacă acest aforism nu acoperă în totalitate procesele

Notă: Aceasta lucrare a fost cofinanțată din Fondul Social European, prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013 Proiect numărul POSDRU/89/1.5/S/59184 "Performanța și excelența în cercetarea postdoctorală în domeniul științelor economice din România")

de management și marketing ce se desfășoară în cadrul unei organizații, totuși se poate afirma cu certitudine că o gândire care se raportează în permanență la ceea ce se poate întâmpla în viitor reprezintă o componentă fundamentală a acestora.

Pentru a înțelege pe deplin conceptul de planificare, mai întâi de toate trebuie conturată definiția științifică a acestuia. Ca atare, devine obligatorie identificarea celor mai relevante definiții ale conceptului de planificare din cadrul literaturii de profil.

În continuare, sunt redată o serie de definiții, ce acoperă evoluția științifică a planificării în decursul anilor 1980, 1990 și 2000. Planificarea reprezintă procesul prin care o întreprindere determină cu exactitate ce trebuie să întreprindă în așa fel încât să-și atingă obiectivele pe care și le-a stabilit. Într-o abordare mai largă planificarea poate fi definită ca fiind dezvoltarea sistematică a unor programe de acțiune, care au rolul de a atinge obiectivele dorite de către întreprindere, prin intermediul procesului de analizare, evaluare și selectare a oportunităților care sunt întrevăzute. În esență se poate afirma că planificarea determină cum o întreprindere poate să ajungă acolo unde aceasta și-a propus să ajungă (Certo, 2006, p. 134).

Planificarea presupune determinarea obiectivelor întreprinderii și definirea mijloacelor necesare atingerii acestora (Daft, 2003, p. 210). Planificarea reprezintă răspunsurile, pe care o întreprindere le primește la următorul set de întrebări: Ce trebuie făcut ?, Când trebuie făcut ?, Cine o va face ?, Cât de mult o să coste ? . Astfel planificarea reprezintă procesul de stabilire a unui set de obiective precum și a unor căi de acțiune concrete, înainte de a trece la acțiune (Dessler, 2004, p. 80).

Planificarea reprezintă procesul identificării unor rezultate dezirabile și a unor căi specifice de obținere a acestora. Planificarea implică toate acele activități ce rezultă în dezvoltarea unui curs de acțiune, ce ghidează procesul de luare a deciziilor de viitor ale întreprinderii (Greene, Adam, 1985, p. 497).

Planificarea reprezintă funcția de management care ajută managerii să stabilească un set de obiective de viitor precum și trasarea activităților și a căilor ce vor face posibile atingerea acestor obiective (Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, 2005, p. 197).

Planificarea este activitatea ce se concentrează pe viitor, iar în mod specific este procesul de stabilire a obiectivelor și de determinare a ceea ce trebuie făcut pentru a atinge aceste obiective (Dyer, Daines, 1990, p. 118).

Funcția de planificare include acele activități manageriale ce determină obiectivele de viitor precum și mijloacele relevante necesare atingerii acestor obiective (Donnelly, Gibson, 1995, p. 154). Planificarea este simpla determinare a direcției viitoare pe care o întreprindere o va adopta. Aceasta implică stabilirea obiectivelor și a priorităților în rândul tuturor activităților ce trebuie întreprinse (Duncan, 1983, p. 40).

În mod esențial, planificarea constă în alegerea obiectivelor pe care o întreprindere dorește să le atingă, a acțiunilor ce trebuie inițiate pentru a le atinge pe acestea, a poziției organizaționale care va fi desemnată să le realizeze precum și a persoanei care va fi responsabilă de aceste acțiuni (Koontz, O'Donnell, Weihrich, 1984, p. 102).

Planificarea poate fi definită ca fiind procesul de pregătire a întreprinderii pentru schimbare și de înfruntare a incertitudinilor, prin formularea unor căi de acțiune viitoare (Kreitner, 1983, p. 96). Planificarea reprezintă o funcție a managementului ce implică definirea unor obiective, stabilirea unor strategii necesare îndeplinirii acestora și dezvoltarea unor planuri pentru integrarea și coordonarea diferitelor acțiuni ce derivă din acestea (Robbins, Coulter, 2007, p. 9).

Funcția de previziune constă în ansamblul proceselor de muncă prin intermediul cărora se determină principalele obiective ale întreprinderii și a componentelor sale, precum și resursele și principalele mijloace necesare realizării lor (Nicolescu, Verboncu, 2007, p. 24).

Planificarea reunește procese și relații prin care sunt determinate mijloacele folosite în atingerea obiectivelor (Olteanu, 2002, p. 44). Analizând cu atenție definițiile prezentate mai sus, ce acoperă evoluția planificării pe ultimele trei decenii, se poate deduce faptul aceasta înglobează două concepte fundamentale cunoscute sub numele de obiective și plan, unde obiectivele reprezintă rezultatele specifice la care o întreprindere dorește să ajungă, având de asemenea rolul de a defini scopul pentru care întreprinderea există pe o anumită piață, iar planul este instrumentul prin care întreprinderea își atinge obiectivele dezirabile pe care și le-a stabilit în prealabil.

Într-o abordare largă, planificarea înseamnă să gândești în perspectivă. Mai exact, aceasta presupune stabilirea unor obiective precum și a unor căi concrete de acțiune necesare îndeplinirii lor. Ca atare, atunci când este întocmit un plan, de fapt, se decide ceea ce întreprinderea trebuie să întreprindă pe viitor. Astfel, provocarea impusă

de planificare constă în a adopta o serie de decizii, care vor clădi un viitor profitabil pentru întreprindere.

Necesitatea adoptării planificării

Având în vedere obiectivul propus în cadrul acestei lucrări și anume acela de a desluși pe deplin conținutul și natura planificării, devine stringentă conturarea necesității adoptării și integrării acesteia la toate nivelurile existente din cadrul unei întreprinderi. Astfel, în vederea aprecierii într-o măsură foarte mare a necesității integrării planificării, în cadrul unei întreprinderi, trebuie evidențiate cauzele care au determinat apariția ei.

Un prim factor de influență derivă din creșterea decalajelor de timp dintre deciziile curente ale întreprinderii și rezultatele pe care le obține în viitor (Ivancevich, Donnelly, 1989, p. 69). Managerii din ziua de azi sunt obligați să privească foarte mult în viitor, planificarea devenind o componentă critică pentru situațiile în care rezultatele palpabile ale deciziilor își fac simțită prezența, la o perioadă de timp, aflată la o distanță destul de mare de momentul în care deciziile sunt luate efectiv. Ca atare managerii trebuie să încerce să identifice elementele, care pot afecta cursul normal al acțiunilor și totodată rezultatele dorite. Procesul normal de planificare poate antrena resurse considerabile de timp și bani, însă întreprinderea trebuie să identifice toate căile posibile prin intermediul cărora poate minimiza incertitudinile și consecințele ce derivă din acestea. Cu alte cuvinte, planificarea este singurul instrument, pe care o întreprindere îl are la îndemână, cu ajutorul căruia aceasta poate face față incertitudinilor și schimbărilor care o amenință.

Al doilea factor de influență rezultă din creșterea gradului de complexitate în rândul întreprinderilor (Ivancevich, Donnelly, 1989, p. 69). Astfel, pe măsură ce întreprinderile s-au dezvoltat din ce în ce mai mult, devenind complexe ca structură și compoziție și sarcinile managerilor au devenit din ce în ce mai complicate și apăsătoare. Se poate spune că este aproape imposibil să identificăm o întreprindere, în cadrul căreia deciziile care vizează cele 5 funcții clasice: marketing, cercetare-dezvoltare, producție, financiar-contabilă și resurse umane, sunt luate într-o manieră independentă. Ca atare, cu cât volumul produselor și piețelor, pe care o întreprindere activează, este mai mare, cu atât volumul deciziilor ce derivă din acestea este la rândul său mai mare. În aceste

circumstanțe, planificarea devine ingredientul vital al rețetei de supraviețuire a unei întreprinderi, facilitând fiecărei unități a întreprinderii să definească acțiunile și căile, prin care pot fi obținute rezultatele dorite, existând astfel șanse foarte mici de a realiza greșeli costisitoare.

Al treilea factor de influență reprezintă rezultatul schimbărilor majore înregistrate la nivelul mediului extern al întreprinderilor (Ivancevich, Donnelly, 1989, p. 69). Un rol important al managerilor a fost întotdeauna acela de a iniția schimbarea în cadrul întreprinderii. Din alt punct de vedere, un manager trebuie să fie un bun inovator aflat în căutare permanentă de noi piețe și afaceri, de pe urma cărora să dezvolte profitabil o întreprindere. Ritmurile rapide de schimbare ce survin în cadrul mediului extern, obligă managerii existenți la toate nivelurile de conducere ale unei întreprinderi să adopte o abordare largă a problemelor, care apar în cadrul acesteia, în detrimentul uneia înguste, care se concentrează pe rezolvarea unor probleme cu un caracter strict intern. Ca atare, cu cât ritmul schimbărilor se accentuează, cu atât mai mult apare nevoia de reacție imediată a întreprinderii la acest aspect. Mergând mai departe cu raționamentul, se poate afirma cu putere faptul că nivelul calitativ al răspunsului unei întreprinderi la modificările, ce intervin pe parcurs în cadrul pieței, în care aceasta își desfășoară activitatea, rezultă inevitabil din integrarea la toate nivelurile de conducere a conceptului de planificare. Ultimul factor major care a generat apariția nevoii de planificare la nivelul întreprinderilor se leagă de interdependența cu celelalte funcții clasice ale managementului: organizarea, conducerea și controlul. După cum se știe, planificarea reprezintă fundația procesului de management al oricărei întreprinderi (Certo, 2006, p. 135). Astfel, înainte ca un manager să organizeze, să conducă și să controleze, trebuie să planifice. Fără parcurgerea etapei planificării, ceilalți pași nu-și mai găsesc rostul. În altă ordine de idei, definirea unor obiective clare și identificarea unor strategii coerente, pun în mișcare celelalte funcții clasice ale managementului. Efectul planificării asupra celorlalte funcții ale managementului, poate fi mai bine înțeles luând în considerare impactul asupra funcției de control. Din momentul în care un plan, ca rezultat al planificării a fost transpus din intenții în acțiuni concrete, relația sa cu funcția de control devine pregnantă. Mai departe, pe măsură ce timpul trece, întreprinderea poate controla rezultatele obținute cu cele planificate în prealabil, această

analiză comparativă având ca finalitate corectarea elementelor, care s-au dovedit a da rezultate greșite.

Principiile planificării

Conceptul de planificare se poate considera a fi în totalitate dezbătut numai dacă luăm în calcul și un set de principii de bază, pe care acesta este obligat să le respecte. Ca atare, în literatura de management și marketing s-a împământenit ideea potrivit căreia planificarea realizată în cadrul unei întreprinderi trebuie să dea dovadă de: obiectivitate, previziune, flexibilitate, stabilitate, comprehensivitate, simplitate și claritate (Kinard, 1988, p. 97).

Dacă se dorește ca planificarea să fie corectă, atunci la baza acesteia trebuie să stea o gândire clădită în totalitate pe obiectivitate. Mai exact, termenul de obiectivitate face referire la o gândire factuală, logică și realistă. Deci, se poate înțelege că planificarea trebuie direcționată în vederea atingerii obiectivelor întreprinderii și nu cele de natură personală.

Procesul de planificare presupune previziunea unor elemente, ce urmează a se manifesta în viitor. Dacă acest lucru nu este întreprins, planificarea nu mai poate fi considerată o fundație a acțiunilor ce urmează a fi întreprinse. Astfel, dacă se dorește ca planificarea să fie eficientă aceasta trebuie să prevadă cu un nivel rezonabil de acuratețe, natura evenimentelor ce vor afecta pe viitor atât piața cât și întreprinderea. Ca atare, se poate afirma că inabilitatea de a prevedea evenimentele viitoare, reprezintă veriga slabă a procesului de planificare. Deoarece nimeni nu poate previziona cu exactitate ceea ce se va întâmpla în viitor, devine stringent faptul că planificarea trebuie să dea dovadă de flexibilitate. Acest lucru presupune din partea întreprinderii o adaptare rapidă la modificările ce survin în cadrul mediului de marketing, însă fără o reducere a nivelului de eficiență al întreprinderii. Altfel spus, cu cât unei întreprinderi îi este mai greu să previzioneze modificările, ce se vor manifesta în viitor, cu atât mai mult planificarea trebuie să dea dovadă de flexibilitate.

Mai departe, flexibilitatea este strâns legată de stabilitate. O planificare stabilă nu trebuie abandonată datorită unor modificări ce vor afecta pe termen lung situația unei întreprinderi. Ca atare, planificarea nu trebuie supusă unui proces cu frecvență ridicată de modificare a conținutului. Planificarea trebuie să fie suficient de comprehensivă în

vederea asigurării unei ghidări corecte a întreprinderii, însă nu foarte detaliată, deoarece poate deveni restrictivă, inhibând în cele din urmă inițiativele angajaților.

Chiar dacă planificarea trebuie să fie comprehensivă, totuși aceasta trebuie să pună accent și simplitate. Cu alte cuvinte, o planificare dă dovadă de simplitate dacă urmărește să-și atingă obiectivele cu un nivel foarte redus de resurse financiare, materiale, umane și informaționale. În cele din urmă, planificarea nu trebuie să fie ambiguă. Lipsa de claritate a planificării nu face altceva decât să creeze dificultăți în înțelegerea și implementarea acesteia.

Abordările planificării

Potrivit literaturii de specialitate planificarea se poate aborda, în cadrul unei întreprinderi din mai multe unghiuri. Mai exact, aceste perspective iau forma a trei abordări distincte, pe care planificarea le poate avea în vedere. Aceste trei abordări sunt denumite sugestiv: obținerea succesului pe piață, maximizarea succesului întreprinderii pe piață și adaptarea întreprinderii pe piață (Certo, 2006, p. 89).

În ceea ce privește caracteristicile specifice acestora, în continuare vor fi dezbătute pe larg cele trei tipuri de abordări, la care se poate face apel în cadrul procesului de planificare.

- a) **Obținerea succesului pe piață** – această abordare a planificării se bazează pe ideea potrivit căreia trebuie să existe o probabilitate ridicată de succes pe piață a întreprinderii. Altfel spus, accentul cade pe faptul că întreprinderea trebuie să atingă un nivel acceptabil de succes în cadrul pieței sau a piețelor, pe care aceasta activează. Managerii care fac apel la acest tip de abordare, trebuie să întreprindă acțiuni, prin intermediul cărora să asigure întreprinderii, din care fac parte, acest nivel acceptabil al succesului. Un exemplu simplu, care să contureze mai ușor această optică este legat de sarcina managerilor de a analiza obiectivele întreprinderii pentru a se asigura că acestea sunt fezabile. Ca atare, dacă obiectivele de la nivelul organizațional superior nu sunt realiste, atunci întreprinderea va întâmpina dificultăți în vederea atingerii nivelului de succes dorit. Chiar și un nivel mediu de succes poate fi imposibil de obținut dacă obiectivele nu sunt rezonabile (McGinnis, 1984, p. 49). O altă caracteristică a acestei abordări este legată de caracterul măsurabil al obiectivelor. Altfel spus,

întreprinderea trebuie să se asigure că nivelurile de succes, ce se doresc a se atinge, pot fi măsurate și mai ales că există metode și instrumente care să permită acest lucru (Hamilton, 1981, p. 85). Managerii care subscriu acestui tip de abordare se caracterizează prin faptul că încearcă de fiecare dată să identifice o cale fezabilă și practică de obținere a succesului dorit de către întreprindere. Cu alte cuvinte, această abordare nu trebuie privită ca fiind cea mai bună dintre toate cele existente, însă este posibil să dețină o probabilitate ridicată de obținere a nivelului dorit de succes. Ținând cont de cele spuse, trebuie subliniat faptul că această abordare prezintă o serie de avantaje și dezavantaje. Din rândul avantajelor se poate menționa faptul că această abordare generează planuri extrem de fezabile, deoarece managerii se concentrează numai pe modalități practice de obținere a nivelului de succes dorit pe piață. În ceea ce privește dezavantajele, cel mai evident dintre toate este cel legat de caracterul inhibitor, pe care această abordare îl manifestă asupra planificării strategice. Mai exact, nu sunt încurajate planurile strategice creative. Acest lucru este datorat faptului că managerii din cadrul întreprinderii foarte rar deviază de la liniile directe adoptate în trecut, întrucât această abordare a probabilității ridicate de obținere a succesului în cadrul unei piețe este prin natura ei foarte conservatoare.

- b) Maximizarea succesului întreprinderii pe piață – această abordare se bazează pe filozofia potrivit căreia o întreprindere trebuie să obțină succesul pe piață pe cât posibil. Ca atare, în această situație factorii de decizie din cadrul unei întreprinderi nu se mai mulțumesc cu un nivel acceptabil al succesului, specific abordării anterioare, ci pun accentul pe maximizarea acestuia. În cazul de față, prin maximizare trebuie înțeles că planificarea pune accentul pe utilizarea unor metode și instrumente de natură cantitativă, printre care cele mai întâlnite sunt modelele matematice. Prin intermediul acestora se pot obține reprezentări sau proiecții matematice ale unui sistem. Astfel, managerii dintr-o întreprindere construiesc un model matematic pentru sistemul supus procesului de planificare iar apoi își bazează deciziile pe baza modului în care acesta reacționează la o serie de modificări induse. Prin utilizarea metodelor și instrumentelor de natură cantitativă, managerii care subscriu acestui tip de abordare încearcă să: minimizeze resursele necesare obținerii unui nivel specific de performanță, să

maximizeze nivelul performanței prin intermediul resurselor existente sau care urmează a fi disponibile întreprinderii sau să obțină cel mai bun echilibru între costuri (resursele consumate) și beneficii (performanța) (Ackoff, 1970, p. 12). Asemenea abordării anterioare și cea de față prezintă un set de beneficii și limite. Un avantaj important ar fi acela că prin intermediul acestei optici, planificarea pune în permanență accentul pe obținerea unui nivel maxim de profit în cadrul întreprinderii. De asemenea, un alt avantaj, ce nu trebuie trecut cu vederea este legat de utilizarea metodelor și instrumentelor de natură cantitativă pentru realizarea procesului de planificare. Din categoria dezavantajelor asociate abordării curente, cel mai evident decurge din utilizarea metodelor și instrumentelor de natură cantitativă. Mai exact, acestea, prin natura lor, tratează componentele unei întreprinderi ca fiind complet cuantificabile și predictibile. Însă, acest lucru nu este întotdeauna realist și posibil de realizat, deoarece în cadrul unei întreprinderi există și o serie de elemente componente ce nu pot fi supuse unui tratament de ordin cantitativ, cel mai bun exemplu fiind comportamentul uman.

- c) Adaptarea întreprinderii pe piață – acest tip de abordare pune accentul pe faptul că rolul planificării este acela de a ajuta întreprinderea să se schimbe sau să se adapteze la influențele factorilor exogeni și/sau endogeni, la care aceasta este supusă. Abordarea adaptivă se bazează pe faptul că inabilitatea de adaptare reprezintă obstacolul major, ce se află în calea obținerii succesului pe piață de către o întreprindere. Managerii, care fac apel la acest tip de abordare tratează schimbarea în cadrul întreprinderii ca fiind inevitabilă, se concentrează pe anticiparea schimbărilor, care pot surveni în viitor și identifică prin intermediul analizei întreprinderii, cea mai bună modalitate de schimbare, pe care întreprinderea o poate lua în calcul. Avantajul major asociat acestei optici este dat de posibilitatea anticipării modificărilor cu care se va confrunta o întreprindere, prin intermediul concentrării atenției asupra mediului intern și extern specific acesteia. Cu toate acestea, fără a mai ține cont de abordarea utilizată, analiza mediului de marketing reprezintă o etapă vitală ce contribuie la viabilitatea unei întreprinderi. Printre punctele slabe asociate abordării adaptive își fac simțită prezența, în special: punerea unui accent scăzut pe obiective, de

către întreprindere, spre deosebire de abordările anterioare, cât și posibilitatea ca analiza organizațională și schimbările posibile, rezultate în urma acesteia, să devină mai degrabă un scop final și nu un mijloc de obținere a succesului pe piață. În urma prezentării caracteristicilor specifice celor trei tipuri de abordări ale planificării, inevitabil își face simțită prezența, dilema legată de alegerea celei mai bune opțiuni, din cele trei posibile. Cu toate acestea, există o soluție, care poate combate foarte ușor această situație de incertitudine. Astfel, cea mai bună abordare pe care managerii din cadrul unei întreprinderi o pot avea în vedere este cea care nu se limitează doar la una dintre ele ci mai degrabă cea care se bazează pe realizarea unei mixturi a celor trei. În mod esențial fiecare abordare trebuie utilizată într-un mod sistematic, pentru a face față factorilor de influență înrudiți din cadrul întreprinderii. Această nouă abordare a planificării, ce rezultă în urma combinării celor trei tratate mai sus, are meritul de a accentua avantajele precum și de a pune într-un con de umbră inevitabilele dezavantajele asociate celor trei tipuri abordări.

Concluzii

Toate întreprinderile din zilele noastre, indiferent de domeniul în care acestea își desfășoară activitatea, operează într-un mediu de marketing ce se confruntă cu o serie de incertitudini. Astfel, pentru ca o întreprindere să aibă succes pe o anumită piață, aceasta trebuie să fie supusă în permanență unui proces de adaptare la modificările ce survin pe parcurs, chiar dacă unele medii de marketing prezintă grade mai mari de predictibilitate prin comparație cu altele.

În decursul timpului, întreprinderile au încercat de fiecare dată să identifice diverse modalități prin intermediul cărora să reușească să facă față cu mai multă ușurință incertitudinilor care reprezentau inamicul cel mai de temut al acestora. După o multitudine de încercări, care au avut ca scop slăbirea sau chiar anihilarea acestui inamic, întreprinderile au reușit, în cele din urmă, să identifice cea mai puternică armă prin intermediul căreia bătălia putea fi definitiv câștigată. Această armă de luptă este cunoscută în literatura de marketing sub numele de planificare.

Pe cât de provocatoare pare a fi planificarea, simpla adoptare a acesteia, așa cum s-a sugerat în decursul acestei lucrări, nu va asigura succesul unei întreprinderi pe piață.

Datorită mediului de marketing al întreprinderilor din zilele noastre, supus în permanență unui proces de schimbare, cheia succesului pe o piață nu constă doar în realizarea unei planificări corecte, ci și în calitatea gândirii strategice adoptate.

Bibliografie

- Ackoff, R. (1970).** A concept of corporate planning, Long Range Planning, Volume 3, Issue 1, September.
- Certo, S.C.; Certo, T.S. (2006).** Modern management, 10th Edition, Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Daft, R. L. (2003).** Management, 6th Edition, Thomson Publishing, Mason.
- Dessler, G. (2004).** Management: principles and practices for tomorrow's leaders, 3rd Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Donnelly, J.H.; Gibson, J.L. (1995).** Fundamentals of management, 9th Edition, Irwin, Chicago.
- Duncan, J.W. (1983).** Management: progressive responsibility in administration, Random House, New York.
- Dyer, W.G.; Daines, R.H. (1990).** The challenge of management, Harcourt Brace Jovanovich, San Diego.
- Gomez-Mejia, L.R.; Balkin, D.B.; Cardy, R.L. (2005).** Management: people, performance, change, 2nd Edition, McGraw-Hill, Boston.
- Greene, C.N.; Adam, E.E., Jr. (1985).** Management for effective performance, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Hamilton, R. (1981).** Scenarios in corporate planning, Journal of Business Strategy (pre-1986), Vol.2, Iss. 1, Summer.
- Ivancevich, J.M.; Donnelly, J.H., jr. (1989).** Management: principles and functions, 4th Edition, Irwin, Chicago.
- Kinard, J. (1988).** Management, D. C. Heath and Company, Lexington.
- Koontz, H.; O'Donnell, C.; Weihrich, H. (1984).** Management, 8th Edition, McGraw-Hill, New York.
- Kreitner, R. (1983).** Management, 2nd Edition, Houghton Mifflin, Boston.

McGinnis, M. (1984). The key to strategic planning: Integrating Analysis and Intuition, Sloan Management Review (pre-1986), Vol. 26, Iss.1, Fall.

Nicolescu, O.; Verboncu, I. (2007). Managementul organizației, Editura Economică, București.

Olteanu, V. (2002). Management - marketing: o provocare științifică, Editura Ecomar, București.

Robbins, S.P.; Coulter, M. (2007). Management, 9th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.