

## **Conținutul Rezumatului Tezei de Doctorat**

<b>1. Cuvinte Cheie.....</b>	<b>2</b>
<b>2 Cuprinsul tezei de doctorat.....</b>	<b>2</b>
<b>3. Introducere .....</b>	<b>7</b>
<b>4. Obiectivele și metoda cercetării.....</b>	<b>9</b>
<b>5. Sinteza capitolelor tezei de doctorat.....</b>	<b>11</b>
<b>6. Limite și perspective ale cercetării.....</b>	<b>18</b>
<b>7. Bibliografie.....</b>	<b>21</b>

## **1. Cuvinte Cheie**

- Întreprinderea de confecții îmbrăcăminte;
- Management strategic;
- Planificarea activității;
- Fundamentarea programelor de activitate;
- Perfecționarea procesului de lansare a produselor noi;
- Eficiență;
- Competitivitate;
- Satisfacția consumatorilor;
- Fidelizarea clienților;

## **2. Cuprinsul Tezei de doctorat**

### **Cuprins**

### **Lista Figurilor**

### **Lista Graficelor**

### **Lista Tabelelor**

### **Introducere**

## **Capitolul 1. Prezentarea generală a industriei confecțiilor de îmbrăcăminte din România**

- 1.1 Prezentare generală a industriei textile din România
- 1.2 Prezentare generală a industriei confecțiilor de îmbrăcăminte din România
- 1.3 Particularități ale Sistemului Internațional de Producție în industria confecțiilor de îmbrăcăminte din România
- 1.4 Acordurile mondiale pentru textile și confecții îmbrăcăminte
- 1.5 Importanța economico-socială a industriei textile și de confecții

- îmbrăcăminte în țara noastră
- 1.5.1 Analiza indicilor valorici ai cifrei de afaceri a întreprinderilor din industria confecțiilor de îmbrăcăminte
  - 1.5.2 Evoluția numărului de salariați în perioada 1990-2012 în industria confecțiilor de îmbrăcăminte
  - 1.5.3 Indicii productivității muncii pe salariat în industria confecțiilor de îmbrăcăminte
  - 1.5.4 Analiza indicilor producției industriale în industria confecțiilor de îmbrăcăminte
  - 1.5.5 Analiza evoluției investițiilor nete în industria confecțiilor de îmbrăcăminte
  - 1.5.6 Câștigul salarial mediu brut în industria confecțiilor de îmbrăcăminte
  - 1.5.7 Valoarea exporturilor și importurilor în industria confecțiilor de îmbrăcăminte
  - 1.5.8 Structura societăților comerciale din industria confecțiilor de îmbrăcăminte
  - 1.6 Perspective ale industriei de confecții îmbrăcăminte românești  
Analiza SWOT a industriei de confecții îmbrăcăminte din România

## **Capitolul 2. Întreprinderea de confecții de îmbrăcăminte –agent economic și obiect al managementului producției**

- 2.1 Conceptul de întreprindere industrială și principalele trăsături caracteristice
- 2.2 Concepții teoretice cu privire la întreprinderea industrială
- 2.3 Mediul întreprinderii industriale
- 2.4 Macromediul întreprinderii
- 2.5 Funcțiunile întreprinderilor de confecții îmbrăcăminte
- 2.6 Structura organizatorică a întreprinderilor de confecții îmbrăcăminte
  - 2.6.1 Organizarea procesuală a întreprinderii industriale
  - 2.6.2 Organizarea structurală a întreprinderii industriale

### **Capitolul 3. Elaborarea strategiei economice și planificarea activității în întreprinderile de confecții de îmbrăcăminte**

- 3.1 Definierea strategiei economice a întreprinderilor de confecții îmbrăcăminte
- 3.2 Elementele componente ale strategiei economice
- 3.3 Factorii determinanți ai procesului de elaborare a strategiei economice
- 3.4 Etapele elaborării strategiei economice
- 3.5 Planul- instrument de concretizare și realizare a strategiei economice
- 3.6 Importanța și rolul conducerii activității întreprinderilor de confecții de îmbrăcăminte

### **Capitolul 4. Activitatea de programare a fabricației în întreprinderile de confecții îmbrăcăminte**

- 4.1 Obiective ale activității de programare a producției
- 4.2 Modalități de organizare a producției existente în întreprinderile de confecții îmbrăcăminte
- 4.3 Procesul de prognozare a cererii de produse – element component al activității de elaborare și fundamentare a programelor de activitate
- 4.4 Elaborarea și fundamentarea programelor de activitate lunare ale întreprinderilor de confecții îmbrăcăminte
- 4.5 Ajustarea programelor lunare de activitate în întreprinderile de confecții îmbrăcăminte
- 4.6 Elaborarea și fundamentarea programelor operative ale secțiilor de producție

### **Capitolul 5. Elaborarea și fundamentarea programelor de activitate la SC Jolidon Import Export SRL**

- 5.1 Prezentarea societății comerciale Jolidon Import Export SRL
- 5.2 Analiza activității comerciale a Jolidon Import Export SRL

- 5.2.1 Analiza competitivității produsului Jolidon
- 5.2.2 Piața și comercializarea produsului Jolidon
- 5.3 Fundamentarea metodologică a elaborării strategiei la SC Jolidon Import Export SRL
  - 5.3.1 Managementul SC Jolidon Import Export SRL
  - 5.3.2 Structura de personal a SC Jolidon Import Export SRL
  - 5.3.3 Sinteza principalelor puncte forte, slabe, oportunități și amenințări rezultate în urma analizării activității Jolidon
  - 5.3.4 Strategia de ansamblu a SC Jolidon Import Export SRL
- 5.4 Elaborarea și fundamentarea programelor de activitate lunară la Jolidon
  - 5.4.1 Etapele de realizare a produsului Jolidon
  - 5.4.2 Capacitatea tehnică și de producție a Jolidon
    - 5.4.2.1 Subunitățile de producție ale Jolidon și principalele caracteristici ale acestora
  - 5.4.3 Tipul de producție și sistemele de organizare a proceselor de fabricație folosite la Jolidon
  - 5.4.4 Previzionarea cererii viitoare pentru produsul Jolidon
  - 5.4.5 Influența sezonității produselor asupra programării activității de producție
  - 5.4.6 Nomenclatorul produselor previzionate a fi fabricate în perioada programată
  - 5.4.7 Determinarea necesarului de capacitate pentru perioada programată
  - 5.4.8 Verificarea restricțiilor de capacitate ale modelului de optimizare a programelor de producție
    - 5.4.8.1 Determinarea disponibilului de capacitate al SC Jolidon Import Export SRL
    - 5.4.8.2 Verificarea restricțiilor de capacitate la nivel de întreprindere pentru perioada programată

- 5.4.9 Stabilirea programelor operative lunare la nivel de întreprindere
- 5.4.10 Elaborarea programelor operative lunare ale secțiilor de producție
  - 5.4.10.1 Determinarea necesarului de capacitate aferent principalelor tipologii de produs și grupe de mașini
  - 5.4.10.2 Stabilirea programelor lunare de activitate ale secțiilor de producție

## **Capitolul 7. Creșterea eficienței economice a întreprinderii producătoare de confecții îmbrăcăminte prin perfecționarea procesului de comercializare a produselor**

- 7.1 Posibilități de îmbunătățire a modului de gestionare a suprafeței de vânzare
- 7.2 Studiu de caz privind eficiența gestionării suprafeței de vânzare

## **Capitolul 8. Îmbunătățirea satisfacției consumatorului-factor esențial al eficienței procesului de vânzare al confecțiilor de îmbrăcăminte**

- 8.1 Creșterea satisfacției consumatorului – premiză a dezvoltării pe termen lung a parteneriatului client-întreprindere
- 8.2 Studiu de caz privind modalitățile de îmbunătățire a satisfacției consumatorilor și impactul acestora asupra eficienței economice a procesului de vânzare

**Concluzii**

**Bibliografie**

### **3. INTRODUCERE**

Industria confecțiilor de îmbrăcăminte din România joacă un rol important în cadrul economiei românești, fiind cea mai reprezentativă ramură a industriei ușoare. În ultimul deceniu, industria confecțiilor de îmbrăcăminte a traversat o perioadă dificilă, marcată în principal de următoarele etape:

- liberalizarea comerțului cu textile și îmbrăcăminte, moment ce a vut loc la data de 01.01.2005. Eliminarea sistemului cotelor a determinat o pierdere semnificativă a volumului exporturilor de confecții îmbrăcăminte românești pe piața UE;
- diminuarea volumului contractelor de tip lohn. Migrarea lohn-ului spre țări din Asia și Africa a contribuit determinant la scăderea volumului producției întreprinderilor din industria confecțiilor de îmbrăcăminte;
- debutul crizei economico-financiare și manifestarea efectelor acesteia în economia națională; perioada actuală reprezintă un moment de cumpănă pentru toată economia românească, nu doar pentru industria confecțiilor de îmbrăcăminte, criza afectând în mod considerabil :
  - cash-flow-ul și capacitatea de plată a agenților economici;
  - accesul la finanțare;
  - cererea de produse de îmbrăcăminte; scăderea generalizată a consumului menajelor;
  - volumul de activitate, prin pierderea contractelor de producție.

Toți acești factori au constituit elemente ce amenință activitatea viitoare a întreprinderilor de confecții și îmbrăcăminte. În situația economico-financiară actuală, mai mult decât oricând, activitatea economică a întreprinderilor trebuie să fie bazată pe principiul eficienței economice a fiecărei activități întreprinse de aceasta, obiectivul fiind de obținere a unor finalități maxime, în condițiile cheltuirii raționale a resurselor de care dispune întreprinderea.

Restrângerea voită a consumului populației, scăderea generalizată a veniturilor și a nivelului de trai, accesul dificil la sursele de creditare atât pentru menaje cât și pentru agenții economici, au condus la diminuarea drastică a cererii de confecții îmbrăcăminte. Aflată în fața acestor amenințări venite din mediul extern al organizației, managementul acesteia poate utiliza în vederea contracarării acțiunii

acestor factori arma eficienței, printr-o corelare superioară între eforturile depuse și efectele generate.

În aceste condiții, apare din ce în ce mai pregnant rolul decisiv pe care îl deține managementul organizației prin prisma deciziilor luate și acțiunilor implementate în scopul creșterii eficienței activității întreprinderii; managementul întreprinderii se constituie astfel într-un factor determinant al creșterii eficienței economice. În prezenta lucrare, am considerat ca fiind important să efectuăm o analiză a realităților întreprinderii, investigând fundamentele și constantele mediului său. Elemente identificate vor fi considerate ca fiind stări de fapt, putându-se concretiza sub forma:

- **constrângerilor** (a resurselor interne, ale pieței, a politicilor manageriale) ce trebuie gestionate de o manieră care să-i permită sistemului să performeze;
- **provocărilor** ce trebuie fructificate în vederea maximizării rezultatelor întreprinderii.

Stabilirea activității viitoare a întreprinderii va fi efectuată ținându-se cont de oportunitățile și constrângerile generate de micro și macromediul acesteia.

Activitatea întreprinderii industriale a fost mult timp evaluată strict prin prisma capacităților de producție, a resurselor pe care le angajează în cadrul procesului de producție și a profitului obținut; considerăm că activitatea întreprinderii este parte integrantă a sistemului său global, influența mediului de activitate are o incidență semnificativă în definirea obiectivelor și oportunităților de dezvoltare a unității economico-sociale.

Creșterea performanței, în general și a eficienței economice în special constituie un obiectiv fundamental pentru orice întreprindere de confecții îmbrăcăminte. Realizarea performanței implică dezvoltarea creativității manageriale, adaptarea permanentă a funcțiilor conducerii, a stilului managerial, a metodelor și tehnicilor de conducere la realitățile și solicitările provenite din mediul extern, caracterizat de o profundă stare de instabilitate.

Capacitatea managementului de a spori eficiența economică a activității pe care o conduce prin creșterea productivității este cea mai puternică armă aflată la îndemâna acestuia. Respectiva creștere nu poate veni decât din ceea ce *Taylor* a numit „munca mai inteligentă”, semnificând de fapt desfășurarea unei munci mai eficiente, fără a depune un efort mai mare sau mai îndelungat.



**Peter Drucker** accentua faptul că firmele nu vor reuși să supraviețuiască perioadelor caracterizate de transformări rapide decât dacă această „muncă inteligentă” își va aduce hotărâtor aportul la rezolvarea problemelor organizaționale<sup>1</sup>.

Considerăm că pentru a putea răspunde intenselor transformări prin care sunt nevoite să treacă întreprinderile în perioada actuală este nevoie de o abordare diferită a modului de raportare a întreprinderii și activității acesteia la realitățile pieței în continuă schimbare. Din acest punct de vedere, este nevoie de trecerea la un management de tip nou, creativ, a cărui menire este aceea de a descoperi și asimila elementele noi în toate domeniile de activitate ale întreprinderii, favorizând astfel apariția performanței, sub toate formele sale de manifestare.

Dinamismul schimbărilor actuale generează transformări profunde în sfera pieței întreprinderii, aceasta fiind nevoită să reacționeze prompt pentru a putea supraviețui. În prezent, implementarea schimbării a devenit un element esențial al avantajului competitiv, inventarea și re-inventarea tuturor proceselor de transformare ce au loc în cadrul întreprinderii devin forme uzuale de reacție a structurilor de management la schimbările mediului.

Complexitatea procesului conducerii întreprinderii obligă managerii să evalueze conceptul de performanță nu doar prin prisma ratelor de productivitate și rentabilitate ci și a modului cum performanța economică (cuantificabilă) contribuie la creșterea nivelului de satisfacție al salariaților sau al clienților întreprinderii, impunându-se diversificarea sistemelor de măsurare a performanței.

În acest sens, considerăm că se impune abordarea unui stil de management al performanței care va integra interesele tuturor factorilor ce ar putea beneficia de rezultatele activității întreprinderii (acționari, salariați, furnizori, clienți, statul, societatea).

#### **4. Obiective și metode ale cercetării**

Din punct de vedere metodologic, **obiectivul principal** al cercetării este de a identifica metode și soluții de eficientizare a activității întreprinderilor producătoare de confecții îmbrăcăminte, conștientizând faptul că doar printr-o perfecționare continuă a proceselor, procedurilor, a resursei umane, a relațiilor de muncă se pot obține avantaje competitive.

---

<sup>1</sup> Drucker, P., *Despre profesia de manager*, Editura Meteor Press, 1998, pagina 140

Ca și **obiective secundare**, am considerat necesar să analizăm următoarele :

- identificarea specificității industriei de confecții îmbrăcăminte din România și a perspectivelor ei de dezvoltare;
- analiza posibilităților de perfecționare a activității de fundamentare a planurilor și programelor de activitate în întreprinderile de confecții îmbrăcăminte;
- identificarea și analizarea principalelor modalități de eficientizare a procesului de creare și lansare pe piață a noilor produse de confecții îmbrăcăminte, precum și perfecționarea procesului de creare a unei game sortimentale diversificate ;
- perfecționarea modalităților de gestionare a suprafețelor de vânzare a confecțiilor de îmbrăcăminte, și metodele prin care se poate obține creșterea satisfacției consumatorului, în scopul eficientizării activității întreprinderilor de confecții îmbrăcăminte.

Pe parcursul studiului, s-au folosit o serie de instrumente de cercetare a proceselor ce au loc în cadrul întreprinderilor de confecții îmbrăcăminte, cum sunt :

- metode de investigare a pieței (focus grup, discuții față în față) ;
- analiză descriptivă și exploratorie;
- analiză SWOT;
- cercetarea calitativă a unui proces de activitate (prin intermediul cercetării de tip „mystery shopping”);
- studiul de caz.

În realizarea cercetării au fost consultate peste o sută de cărți, studii și articole științifice din domeniul managementului, dar și din alte domenii de activitate, publicate de specialiști de prestigiu. De asemenea, în cadrul lucrării se regăsesc informații cristalizate în urma discuțiilor profesionale avute cu specialiști ai domeniului : designeri vestimentari, ingineri textiliști, specialiști marketing, maiștri și operatori ce activează în industria confecțiilor de îmbrăcăminte.

## 5. Sinteza capitolelor tezei de doctorat

Teza de doctorat este structurată în opt capitole, în primul capitol am redat principalele ipoteze ale cercetării :

Până la 1 Ianuarie 2005, dată la care s-a eliminat sistemul cotelor (Agreement on Textiles and Clothing), industria română de confecții îmbrăcăminte a beneficiat de o serie de factori favorabili care au plasat-o în topul partenerilor UE în privința produselor de confecții îmbrăcăminte. Printre acești factori, putem enumera :

- costurile salariale reduse din România constituiau o atractivitate crescută pentru firmele vest europene ce doreau să-și realizeze producția în sistem lohn (denumirea acceptată a contractelor de procesare externă);
- relativa apropiere a țării noastre de piața europeană (cea mai mare piață în domeniul textilelor și confecțiilor de îmbrăcăminte) conferă economiei României un important avantaj competitiv față de țările asiatice din punct de vedere al duratei de transport al produsului finit;
- România avea garantat prin sistemul cotelor (aflat în vigoare până în 2005) desfacere asigurată a unui anumit volum de mărfuri pe piața UE;
- industria română de confecții de îmbrăcăminte deținea o serie de capacități și mijloace de producție necesare prelucrării producției, ce țineau pasul cu evoluția tehnică pe plan internațional;
- existența unei forțe de muncă calificate, cu experiență, capabile să realizeze produse la specificațiile tehnice și calitative impuse de piața europeană.

Începând de la 1 ianuarie 2005 acești factori enunțați, nu s-au mai putut constitui în catalizatori ai acestei industrii, eliminarea sistemului cotelor a privat țara noastră de volume importante ale exportului pe piața UE. Nișele câștigate cu greu de România au fost acaparate de produsele asiatice mult mai ieftine.

Deși România dispune de o industrie chimică și un sector agricol capabile să furnizeze materii prime necesare industriei textile și a confecțiilor de îmbrăcăminte, insuficiența programelor și strategiilor de activitate la nivel sectorial precum și persistența crizei în economia românească a generat un accentuat declin al industriei confecțiilor de îmbrăcăminte românești.

În capitolul doi am prezentat întreprinderea de confecții îmbrăcăminte, ca obiect al managementului dar și ca celulă de bază a economiei naționale, atribuindu-i următoarea **definire** :

— întreprinderea de confecții îmbrăcăminte presupune existența unui grup de acțiune sinergic, organizat în conformitate cu anumite criterii economice, sociale și juridice, dispunând de o serie de mijloace tehnologice specifice, pe baza cărora se derulează procesele de muncă prin intermediul echipamentelor de producție, alcătuind ansamblul procedeeleor de obținere a confecțiilor textile, rezultând produse și servicii care în momentul trecerii în sfera distribuției au sarcina de maximizare a rezultatelor întreprinderii.

În decursul istoriei sale, omenirea s-a aflat într-un continuu proces de identificare a căilor ce îi permiteau satisfacerea nevoilor sale specifice, prin utilizarea unui volum minimal de resurse. Creșterea accelerată a costurilor energiei, amplificarea fenomenului concurențial, iminentele crize de capital și penuria resurselor au generat o nouă abordare a procesului de transformare a elementelor provenite din natură în bunuri și servicii, demers în cadrul căruia activitatea de planificare deține un rol primordial. Thierry Fusalba spunea că : „planificarea este un proces nefiresc, este mult mai distractiv să faci orice altceva, însă cel mai interesant aspect legat de renunțarea la activitatea de planificare este acela că eșecul vine ca o surpriză totală, mai degrabă fiind precedat de o perioadă de îngrijorări și depresii”.<sup>2</sup>

Prin prisma acestor considerente, s-a creat un nou curent ce vizează un control centralizat asupra utilizării resurselor disponibile, prin intermediul procesului de planificare. Stabilirea priorităților, conservarea capitalului, eficientizarea activității au devenit noile provocări pentru managementul oricărei organizații. În această conjunctură, întreprinderile din toată lumea au intrat într-o nouă eră, denumită era planificării strategice.

Planificarea strategică impune ca activele companiei să fie gestionate de o manieră care să conducă la obținerea unei maximizări a rezultatelor întreprinderii, prin desfășurarea unor activități economice viabile, în conformitate cu mediul în permanentă schimbare. Îndeosebi după al doilea război mondial, planificarea economiilor naționale a devenit o activitate curentă, răspândită în special în rândul țărilor în curs de dezvoltare, având ca și obiectiv organizarea și raționalizarea eforturilor cu scopul îndeplinirii obiectivelor propuse, într-o anumită perioadă de timp. Considerăm că activitatea de planificare strategică are un rol determinant în activitatea oricărui agent economic, stabilindu-i acestuia principalele repere ale activității următorilor ani, făcând

---

<sup>2</sup> Fusalba, T., Managementul crizei, Editura C.H. Beck, București, 2012, op.citate, pagina 7

totodată legătura între gestionarea curentă a întreprinderii și conceperea activității ei viitoare.

În cadrul capitolului trei am prezentat rolul și importanța strategiei economice, factorii determinanți ai procesului de elaborare a strategiei economice și importanța procesului de conducere a activității în întreprinderile de confecții îmbrăcăminte.

Perioada actuală este caracterizată de creșterea complexității mediului de afaceri, fapt datorat dezvoltării noilor tehnologii, a diversificării ofertei și accentuării presiunii concurențiale, întreprinderile fiind nevoite să efectueze o permanentă adaptare a comportamentului lor strategic. În aceste condiții, managementul organizației va fi nevoit să identifice în permanență orice schimbare a factorilor proveniți din mediul întreprinderii și să-i integreze în cadrul procesului decizional, în vederea asigurării unei dezvoltări viitoare sustenabile a afacerii pe care o conduc. Autoarea Mina, S.<sup>3</sup>, consideră că pentru a putea lua decizii într-un mediu atât de instabil, managementul organizației va trebui să se adapteze la condițiile economice și sociale aflate într-o permanentă schimbare; în aceste condiții, finalitatea dorită este cea de elaborare a strategiei și identificarea căilor care vor conduce la realizarea obiectivului organizației.

În cadrul capitolului patru, am prezentat metodologia de fundamentare și elaborare a programelor de activitate operativă a întreprinderilor din industria confecțiilor de îmbrăcăminte. Mediul de afaceri în care activează aceste întreprinderi este caracterizat de un înalt grad de competitivitate, presiunea exercitată de ceilalți concurenți fiind puternic resimțită de întreprinderile de confecții îmbrăcăminte. În cadrul acestui mediu puternic concurențial, considerăm că vor avea succes acele întreprinderi care vor ști să exploateze în favoarea lor următoarele aspecte: avantajele concurențiale proprii, abilitatea alocării cât mai judicioase a resurselor întreprinderii și exploatarea caracteristicilor pieței în scopul maximizării rezultatelor.

În cadrul elaborării strategiilor întreprinderilor din industria confecțiilor de îmbrăcăminte, creșterea capacității concurențiale a acestora reprezintă una dintre prioritățile principale stabilite pe termen lung, considerând ca fiind utilă abordarea activității strategice pe două planuri:

- planul strategic general;
- planul de activitate operativă;

---

<sup>3</sup> Mina, S.,(2012), Managing the strategic decision in governmental organization within chaos theory, *Managerial challenges of the contemporary society vol.4*. paginile 28-33

Prin intermediul planului strategic general vor fi definite obiectivele generale ale unei întreprinderi, vor fi analizate mediul, concurența, clienții și piețele întreprinderii, iar planificarea operativă are rolul transpunerii obiectivelor organizației în programe de activitate curentă.

Procesul de elaborare și fundamentare a programelor de activitate pentru o întreprindere industrială constituie un demers complex, ce are ca și obiectiv obținerea variantei de activitate ce va **utiliza cu o eficiență sporită capacitățile de producție și resursele disponibile** ale întreprinderii în vederea consolidării și îmbunătățirii poziției pe care aceasta o deține în cadrul sectorului în care activează.

În capitolul cinci am prezentat un studiu de caz privind elaborarea și fundamentarea programelor de activitate la SC Jolidon Import Export SRL, o întreprindere reprezentativă pentru industria confecțiilor de îmbrăcăminte din România. Foarte importantă este specificarea faptului că toată producția Jolidon se execută în nume propriu. Studiul de caz evidențiază un volum important de date, prezentând procesele specifice demersului de fundamentare și elaborare a programului de activitate lunar la nivel de întreprindere și secție de producție.

Cercetarea efectuată pentru realizarea acestui studiu de caz a impus analiza anumitor aspecte și operațiuni specifice activității întreprinderii, cum ar fi :

- analiza competitivității produsului;
- piața și comercializarea produsului;
- strategia de ansamblu a întreprinderii;
- capacitatea tehnică și de producție a întreprinderii;
- subunitățile de producție ale întreprinderii;
- tipul de producție și sistemele de organizare a proceselor de fabricație;
- previzionarea cererii viitoare pentru produsele întreprinderii;
- determinarea necesarului de capacitate pentru perioada programată;
- verificarea restricțiilor de capacitate ale modelului de optimizare a programelor de producție;
- verificarea restricțiilor de capacitate la nivel de întreprindere pentru perioada programată;

Fundamentarea corectă a programelor de activitate la nivel de întreprindere și subunitate de producție presupune parcurgerea acestor etape, astfel încât programul de activitate rezultat va contribui determinant la eficientizarea activității întreprinderii prin:

- folosirea la valoarea maximală a capacităților de producție, în condiții de fiabilitate crescută;
- utilizarea resurselor de care dispune întreprinderea (materii prime, energie, resursa umană) cu un randament crescut;
- creșterea satisfacției consumatorilor prin armonizarea cererii existente într-o anumită perioadă cu capacitatea de producție a întreprinderii.

Întreprinderea modernă are obligația de a produce valoare pentru stakeholderii săi: pentru acționari, salariați, clienți, alți beneficiarii ai activității sale, să se implice în creșterea gradului de responsabilitate socială în comunitatea în care activează și să desfășoare o activitate al cărei impact negativ asupra mediului ambiant să fie cât mai redusă. Cu alte cuvinte, menirea acesteia este să obțină performanță, sub diversele sale forme de manifestare.

Orice organizație este creată pentru a îndeplini o misiune sau o anumită funcție; în cazul întreprinderilor, scopul fundamental al existenței și activității lor este obținerea de performanțe economice. Managementul unei întreprinderi, spre deosebire de managementul unei organizații non-profit, își va fundamenta orice decizie sau acțiune pe care o va efectua cu gândul la finalitatea dorită: atingerea performanței economice.

O întreprindere care nu va fi capabilă să furnizeze bunurile și serviciile dorite de consumatori, la prețul la care aceștia consimt să-l achite, mai devreme sau mai târziu, va eșua. În aceste condiții, caracteristicile și calitatea produsului, precum și serviciile asociate acestuia devin componente esențiale ale procesului de comercializare a produsului, performanța întreprinderii fiind definită de mix-ul: preț, calitate, termene de livrare, facilități de plată și serviciile asociate vânzării produsului.

A fi performant înseamnă să faci lucrurile de o manieră mai eficientă decât competitorii tăi, a duce o luptă continuă de îmbunătățire a practicilor și sistemelor manageriale. Considerăm că noțiunea de performanță semnifică abilitatea unei întreprinderi de a fi competitivă în cadrul sectorului în care funcționează, realizând o eficientizare a proceselor sale ce îi asigură continuarea și dezvoltarea activității pe termen lung. Mai mult ca și oricând, în această perioadă în care efectele crizei economice și financiare afectează în mod defavorabil activitatea întreprinderilor românești, identificarea factorilor generatori de succes și a modalităților de măsurare a

acestui constituie o importanță majoră pentru managementul oricărui agent economic.

Considerăm că în actuala conjunctură, vor supraviețui și vor obține performanțe acele organizații care vor fi capabile să se adapteze cel mai bine la schimbare. Am prezentat în cadrul capitolelor următoare interdependența existentă între activitatea de perfecționare a managementului întreprinderii și realizarea performanțelor acesteia, concretizate în special în creșterea eficienței economice a activității desfășurate.

În aceste condiții, întreprinderile de confecții îmbrăcăminte sunt nevoite să-și adapteze permanent activitatea la restricțiile mediului de afaceri, caracterizat de un înalt grad de competitivitate.

Considerăm că managementul întreprinderilor de confecții îmbrăcăminte trebuie focalizat spre un singur obiectiv: creșterea eficienței individuale și organizaționale prin îmbunătățirea permanentă a competențelor individuale și a parametrilor organizaționali, oferind o valoare superioară propriilor produse și servicii. Principalul obiectiv al managementului firmei este acela de a genera și îmbunătăți performanța. Managementul performanței vizează perfecționarea continuă a tuturor proceselor și activităților ce au loc în cadrul organizației, abordate într-o manieră evolutivă, obiectivul propus fiind acela de obținere a excelenței în activitate.

În cadrul următoarelor capitole am cercetat posibilitățile de îmbunătățire a managementului întreprinderilor din industria confecțiilor de îmbrăcăminte, axându-ne pe următoarele ipoteze de studiu:

- creșterea eficienței economice a întreprinderii prin perfecționarea activității de creare și lansare pe piață a noilor produse de confecții îmbrăcăminte și perfecționării procesului de creare a unei game sortimentale variate; în condițiile unei competitivități sufocante, în care piața țintă a întreprinderii este suprasaturată cu produse asemănătoare din punct de vedere al funcționalității și a parametrilor tehnico-calitativi, întreprinderea poate crea valoare doar satisfăcând într-o manieră superioară nevoile consumatorilor. O întreprindere poate avea succes dacă reușește să-și diferențieze eficient propria ofertă în raport cu concurența. În studiul de caz efectuat am prezentat soluțiile de diferențiere și îmbunătățire a propriilor produse identificate la producătorul de lenjerie intimă și costume de baie Jolidon;



- creșterea eficienței economice a întreprinderii producătoare de confecții îmbrăcăminte prin perfecționarea procesului de comercializare a produselor. În acest context am prezentat un studiu de caz privind eficiența gestionării suprafeței de vânzare și măsurile întreprinse în vederea îmbunătățirii eficienței economice a acestui proces, efectuat în cadrul magazinelor sub brandul Falla, un producător și comerciant de confecții îmbrăcăminte cu acoperire națională;
- îmbunătățirea satisfacției consumatorului - factor esențial al eficienței procesului de vânzare al confecțiilor de îmbrăcăminte. Peter Drucker spunea că obiectivul prioritar al unei firme este acela de a-și crea și menține o clientelă. În condițiile actuale, caracterizate de o competitivitate acerbă în rândul ofertanților, considerăm că acele întreprinderi care vor ști să furnizeze pe piață un produs performant (din punct de vedere a caracteristicilor sale, a calității, prețului de vânzare și a serviciilor ce îl însoțesc) vor avea de câștigat ceva mult mai important decât o anumită cotă de piață, și anume: fidelitatea consumatorilor săi. Atașamentul consumatorilor față de produsul sau serviciul oferit de întreprindere trebuie cultivat și întreținut permanent, prin identificarea unor metode care să determine reducerea valorii indicelui de infidelitate al clienților săi.

Studiul de caz efectuat în cadrul rețelei de magazine Jolidon reflectă eficiența economică generată de îmbunătățirea serviciilor adresate consumatorilor, prin perfecționarea activității resursei umane; în acest caz perfecționarea a avut loc la nivelul forței de vânzare din cadrul rețelei de magazine. Am evaluat nivelul calității serviciilor oferite clienților și a satisfacției percepute de aceștia, prin utilizarea unor tehnici de cercetare calitativă prin intermediul demersului cunoscut sub numele de „mystery shopping”. Pornind de la aceste rapoarte, este propus un set de măsuri ce vor contribui la perfecționarea calității serviciilor și a tehnicilor de vânzări, generând un impact pozitiv asupra creșterii satisfacției clienților în relația cu întreprinderea și produsele sale.

Performanța unei întreprinderi este tot ceea ce, și numai ceea ce, contribuie la ameliorarea cuplului *valoare-cost*<sup>4</sup>. Realizarea performanței în cadrul organizației presupune o activitate continuă de transformare a intrărilor în ieșiri, la un nivel de

---

<sup>4</sup> Popa, V., *Managementul și măsurarea performanței organizației*, Editura University Press, 2005, pagina 3

eficacitate și eficiență ridicate, aceasta fiind premiza obținerii unor produse și servicii caracterizate de un nivel înalt al competitivității, capabile să susțină dezvoltarea de durată a activității întreprinderii.

La finalul tezei de doctorat am prezentat principalele concluzii rezultate ca urmare a demersului științific realizat.

## 6. Limite și perspective ale cercetării

### Limite ale cercetării și direcții viitoare de cercetare

În cadrul oricărei cercetări științifice, pe lângă rezultatele obținute, există o serie de inerente limitări care pot iniția cercetări viitoare de aprofundare a domeniului cercetat. În cazul acestei cercetări, putem enumera următoarele aspecte ce au limitat gradul de acuratețe și posibilitatea de generalizare în activitatea întreprinderilor de confecții îmbrăcăminte a rezultatelor obținute în urma studiului:

- limite care țin de **alegerea eșantionului** de întreprinderi de confecții îmbrăcăminte a căror activitate a fost studiată;
  - în cadrul cercetării, am analizat activitatea unor întreprinderi producătoare de confecții îmbrăcăminte care au internalizat tot procesul productiv, de la faza de concepere-design a produsului, croire, fabricare, ambalare, vânzare. Nu a constituit obiectul cercetării activitatea întreprinderilor de confecții îmbrăcăminte ce funcționează în regim lohn, neputând astfel generaliza la nivelul acestor întreprinderi rezultatele obținute;
  - de asemenea, concluziile și propunerile rezultate în urma cercetării sunt preponderent obținute în urma analizei activității întreprinderilor de confecții îmbrăcăminte care dețin magazine proprii. Concluziile desprinse, referitoare la perfecționarea suprafeței de vânzare în retail și perfecționarea resursei umane din cadrul magazinelor proprii, nu au aplicabilitate în cazul întreprinderilor ce nu dețin retail propriu.
- limite care țin de **modalitatea de accesare a informațiilor** necesare realizării prezentei cercetări;
  - datorită reticenței managementului întreprinderilor (nu doar de confecții îmbrăcăminte) în a oferi informații de natura tehnică, comercială, financiar-contabilă sau de resurse umane aferente activității desfășurate (altele decât cele

prezentate în publicațiile instituțiilor guvernamentale), am resimțit o reală dificultate a realizării cercetării, tocmai datorită lipsei acestor informații;

- scopul efectuării cercetării este de a ne aduce aportul la perfecționarea managementului întreprinderilor din industria confecțiilor de îmbrăcăminte. Ori, este dificil să îmbunătățești o procedură, un proces sau relație de muncă dacă nu poți avea acces la informații specifice referitoare la acestea. Oricărui proces supus perfecționării, mai întâi trebuie să îi fie cunoscute mecanismele și relațiile care îi guvernează activitatea, ca elemente indispensabile în inițierea demersului de perfecționare a acestuia.

- limite care țin de **metodele de cercetare selectate**.

În cazul metodelor calitative, printre limitele constatate, putem menționa:

- referindu-ne la cercetarea tip focus-grup, aceasta s-a efectuat pe un grup de 400 persoane, într-un număr de 20 de orașe din țară. Există posibilitatea ca unele răspunsuri să fie nesincere sau de complezență, rezultatele investigației neputând fi generalizate, acestea având mai degrabă însemnătate strict pentru subiecții intervievați;
- în cadrul cercetării de tip mystery shopping, menționăm următoarele limite:
  - a) subiectivitatea evaluatorului; acesta acordă calificative aspectelor supuse analizei conform unor criterii prestabilite, dar gradul de subiectivism asociat acestui demers este relativ ridicat;
  - b) persoanele evaluate pot înregistra calificative superioare în cazul evaluărilor ulterioare celei inițiale, prin prisma elementului de control iminent resimțit de salariații supuși evaluării. De aceea se recomandă permanentizarea la intervale regulate a acestui tip de evaluare, modalitate prin care evaluarea devine o practică curentă în organizație, ieșind din sfera „controlului iminent”.

Pornind de la aceste limitele ale cercetării, ca și **perspective**, putem identifica o serie de direcții de cercetare. Ceea ce putem afirma cu siguranță este faptul că indiferent de domeniul de activitate, cercetările nu ar trebui să se oprească niciodată, existând numeroase posibilități de îmbogățire a stadiului actual al cunoașterii. În primul rând, o parte a limitelor cercetării enunțate pot fi transformate în perspective de cercetare ale altor studii științifice, creându-se astfel posibilitatea aprofundării problematicii domeniului studiat.

Deși această cercetare s-a referit la activitatea întreprinderii de confecții îmbrăcăminte, rezultatele obținute pot fi utilizate și pentru perfecționarea managementului altor tipologii de întreprinderi.

Considerăm că o direcție importantă de cercetare constă în determinarea impactului pe care îl va avea îmbrăcăminte inteligentă în stabilirea gamei sortimentale ce va fi fabricată de întreprinderile de confecții îmbrăcăminte, și implicit în formarea rezultatelor întreprinderii. Îmbrăcăminte inteligentă sau după cum mai este denumită „îmbrăcăminte care procesează” nu mai este considerată un gadget, ci un produs care în viitorul apropiat poate revoluționa piața confecțiilor de îmbrăcăminte. Îmbrăcăminte inteligentă este confecționată din fire textile „clasice” (bumbac, lână, poliester) printre care sunt încorporate microcipuri, conductori, alte micro-echipamente informatice.

Astfel, îmbrăcăminte dobândește noi funcționalități: pe lângă funcția de bază, aceasta va avea funcția de comunicare (telefon, internet), de organizator al activității - putând să stocheze și prelucreze informații, de avertizor de securitate – având posibilitatea semnalizării posesorului de existența unor câmpuri magnetice sau radiații periculoase pentru sănătatea umană. Considerăm că această direcție de cercetare privind extinderea gamei sortimentale cu acest tip de îmbrăcăminte și introducerea ei în fabricație dacă i se dovedește viabilitatea, are un grad de relevanță ridicat prin prisma posibilelor beneficii aduse întreprinderii de confecții îmbrăcăminte.

## 7. BIBLIOGRAFIE

1. Abrudan, I.,(2007), *Sisteme flexibile de fabricație-Concepte de proiectare și management*, Editura Dacia, Cluj Napoca
2. Achim, M., (2009), *Analiză economico-financiară*, Editura Risoprint, Cluj Napoca;
3. Albu, N., Albu,C., (2000), *Soluții practice de eficientizare a activităților și de creștere a performanței organizaționale*, Editura CECCAR, București;
4. Allspaw, J., (2005), *The Art of Capacity Planning*, O'Reilly Media;
5. Amerein,P., (2002),(coordonator), *Manual de marketing strategic și operațional*, Editura Teora,București;
6. Amerein, P. ,(2002),(coordonator), *Manual de marketing strategic și operațional*, Editura Teora,București;
7. Andoniceanu, A., (1998), *Managementul Schimbărilor*, Editura ALL Educational, București;
8. Ansoff,I., (1965), *Corporate Strategy*, McGraw Hill Company, New York;
9. Armstrong, M., (2001), *Manual al tehnicilor de Management*, Editura Casa Cărții de Știință,Cluj;
10. Băileșteanu,G., (1994), *Diagnosticul și evaluarea firmei*, Editura Mirton, Timișoara;
11. Băloiu, L., Frăsineanu, I.(2001), *Gestiunea Inovației*, Editura Economică, București;
12. Bărbulescu, C., (2000), *Pilotajul performant al întreprinderii*, Editura Economică, București;
13. Bărbulescu, C., (2000), *Managementul Producției industriale*, (Vol.I,Vol.II,Vol.III), Ed. Sylvi, București;
14. Bătrâncea, I., (1993), *Modelare și eficiență economică*, Editura ETA , Cluj Napoca;
15. Benton, D.A. (2001), *How to Act Like a CEO*, McGraw-Hill;
16. Berger, S., Lester, R.K., (1997), *Made by Hong Kong; Hong Kong*: Oxford University Press,1 997;

17. Berry, T., Wilson, D. (2000), *On Target : The Book On Marketing Plans*, Palo Alto Software;
18. Berry, T.(2004), *The Book on Business Planning*, Palo Alto Software;
19. Borza, A., (2003), *Competitivitate în afaceri. Strategii și planificare*, Editura Fundația pentru Studii Europene, Cluj Napoca;
20. Borza, A.(2005), *Management Organizațional*, Editura Efes, Cluj Napoca;
21. Borza, A., Ilies. L., Lazăr I.,ș.a., (2005), *Management* , Editura Risoprint, Cluj Napoca;
22. Bowersox, T., Donald, J., and Cooper, M., (1992), *Strategic Marketing Channel Management*, New York: McGraw-Hill;
23. Bran, P.( 2002), *Economia Valorii*, Editura ASE Bucuresti;
24. Brigham, E., Gapenski,L.,Ehrhardt,I., (1999), *Financial management - Theory and Practice*, The Dryden Press,Florida;
25. Câmpeanu-Sonea, E.(2005), *Managementul Firmei Industriale*, Editura Risoprint,Cluj Napoca
26. Cârstea ,G., Pârvu,F. (1999), *Economia și Gestiunea Întreprinderii*, Editura Economică, București;
27. Certo, S.,(2002), *Managementul Modern*, Editura Teora, București;
28. Chandler, A.D., (1962), *Strategy and Structure*, Harper&Row Publishers, New York;
29. Clarke, L., (2002), *Managementul Schimbării*, Editura Teora,București;
30. Cohen, S.P. ,(2002), *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill;
31. Constantinescu, D.,(2007), *Gestiunea Producției Industriale*, Editura Sitech, Craiova;
32. Constantinescu, D. ,(2003), *Managementul Operațional al Producției*, Editura Sitech ,Craiova;
33. Covey, S. R. , *Eficiența în 7 trepte*, Editura All, 1996;
34. David, G.S. (2006), *Encyclopedia of Knowledge Management*, Idea Group Reference, London;
35. Dăianu, D., Vrânceanu,R., (2002)-*România și Uniunea Europeană*, Editura Polirom, Iasi;
36. Deaconu, A., Podgoreanu, S., Rașcă,L., (2004), *Factorul Uman și performanțele Organizației*, Editura ASE,București;
37. Dinu, E. (2000), *Strategia Firmei*, Editura Economică,București;

38. Drăghici, C. (2007), *Curs de management al activității de vânzări*, Editura Sistech, Craiova;
39. Drucker, P.F.(2006), *Innovation and Entrepreneurship*, Harper Paperbacks, New York;
40. Drucker, P.F. ,(1986), *Management:Tasks,Responsibilities,Practices*, Truman Talley Books/E.P. Dutton;
41. Drucker, P.F. ,(1998), *Despre Profesia de Manager*, Editura Meteor Press;
42. Drucker, P.F. ,(1999), *Realitățile lumii de mâine*, Editura Teora,București;
43. Drucker, P.F. ,(2001), *Managementul Strategic*, Editura Teora,București;
44. Everett, A., Ebert,R., (2001), *Managementul Producției și al Operațiunilor*, Editura Teora, București;
45. Fusalba, T., (2012) *Managementul crizei*, Editura C.H. Beck, București,2012;
46. Helms, M., (2006), *Encyclopedia of management-5th ed.*, Thomson Gale, Farmington Hills;
47. Hesselbein, F., (2000), *Organizația Viitorului*, Editura Teora, București;
48. Ilies L., Stegorean R, (2000),*Organizarea Producției Industriale*, Editura Risoprint, Cluj Napoca;
49. Ilies. L., Lazăr I.,s.a., (2006), *Managementul Firmei*, Editura Risoprint, Cluj Napoca;
50. Ilieș L., Oșoian, C.,Stegorean, R., Lungescu, D., (2005), *Managementul Firmei*, Editura Risoprint,Cluj Napoca;
51. Ilieș, L. ,(2001), *Managementul Firmei*, Editura Dacia,Cluj Napoca;
52. Ilieș. L.,Bordean, O., Crișan, E., (2006), *Managementul firmei-probleme decizionale și planul de afaceri*, Editura Risoprint, Cluj Napoca;
53. Ionescu,G., (2001), *Cultura organizatională și managementul tranziției*, Editura Economică, București;
54. Ioniță, I., (2000), *Ingineria Valorii*, Editura Economică, București;
55. Jacquemin, Alexis, and Pench, Lucio R., ed. (1997), *Europe Competing în the Global Economy*, Lyme, NH: Edward Elgar;
56. Jianu, I. (2007), *Evaluarea, prezentarea și analiza performanței întreprinderii*, Editura CECCAR, București;
57. Juran, J.M. (2000), *Planificarea Calității*, Editura Teora, București;
58. Juran, J.M. (2002), *Supremația prin calitate*, Editura Teora,București;

59. Kanter, R.,(2011), *Inovația,capcanele consacrate*, Editura Bizzkit, București;
60. Kaufman, R.,(2013), *Cultura Serviciilor Superioare*, Editura Publica, București;
61. Kevin, J., Shulman, R. (1991), *The Marketing revolution: A radical manifesto for dominating the marketplace*, Harper Business;
62. Kotler, P., (2002), *Marketing Management-Millennium Edition*, Pearson Custom Publishing;
63. Kotler, P.-coordonator (1999), *Principiile Marketingului*, Editura Teora, București;
64. Lazăr, I., Mortan, M., Vereș, V., Lazăr, S.P., *Management General* , Editura Dacia, Cluj Napoca 2004;
65. Lazăr, I., Naghi, M., Borza, A., Osoian, C.(2004), *Management*, Editura Dacia, Cluj Napoca;
66. Levy, M.,Weitz, B.A., (2005), *Retailing Management*, Richard Irwin Inc.;
67. Lorino, P., (1988), *Methodes et pratiques de la performance*, Les editions d'organisation, Paris;
68. Madanmohan, R., (2005), *Knowledge Management :Tools and Techniques*, Elsevier Inc;
69. Mancini, M., (2003), *Time Management*, McGraw-Hill;
70. Marchesnay, M.,(2004), *Management Stratégique*, Les Editions de l'ADREG;
71. Marcu, F., Maneca, C., (1978), *Dicționar de Neologisme*, Editura Academiei, București;
72. Marin, M. (2007), *Dicționar de Neologisme* , Editura All;
73. Mihuț, I., Lazăr, I., Pop, S.I., Popa, M., Lungescu, D.(2003), *Management General*, Editura Carpatica, Cluj Napoca;
74. Mintzberg, H., (1996), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Edition Dunod, Paris ;
75. Mintzberg, H., (2004), *Manager,nu MBA*, Editura Meteor Press;
76. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., (1998), *Strategy Safari*, The Free Press;
77. Naghi, M. (2002), *Managementul Întreprinderilor Poligrafice*, Editura Dacia, Cluj Napoca;



78. Naghi, M., Stegorean, R., (2004), *Managementul Producției Industriale*, Editura Dacia, Cluj Napoca;
79. Naghi, M., (1993), *Conducerea Operativă a Producției*, Litografia UBB;
80. Naghi, M., (2001), *Managementul Unităților din Turism și Comerț*, vol.I și vol II, Editura Ecoexpert, Cluj Napoca;
81. Naghi, M.(2007), *Managementul Operațional al Producției*, Editura Risoprint, Cluj Napoca;
82. Naghi, M., Stegorean, R., Modola, R., (2000), *Managementul Unităților din turism și comerț*, Ed. George Barițiu, Cluj Napoca;
83. Nelson, B., Economy, P., (2005), *The Management Bible*, John Wiley & Sons;
84. Nicolescu, O., (2001), *Managementul Întreprinderilor mici și mijlocii*, București, Editura Economică ;
85. Nicolescu, O., Verboncu, I. (1999), *Management*, Ediția a treia, Editura Economică, București;
86. Nicolescu, O., (1998),(coordonator), *Sistemul Decizional al Organizației*, Editura Economică, București;
87. Nicolescu, O., (2000), (coordonator), *Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației*, Editura Economică, București;
88. Nicolescu,O., coordonator, (1998), *Strategii Manageriale de Firmă*, Editura Economică, București;
89. Nicolescu, O., coordonator, (1998),*Sistemul Decizional al Organizației*, Editura Economică, București;
90. Niculescu, M., (1997), *Diagnostic Global Strategic*, Editura Economică, București;
91. Niculescu, M., (1999) , *Strategii de creștere economică*, Editura Economică, București;
92. Nistor,R., (2001), *Fiabilitatea și disponibilitatea utilajelor*, Editura Presa Universitară Clujeană;
93. Nistor, R., (2006), *Fundamentele Științei Mărfurilor*, Editura Alma Mater;
94. Nistor,R., (2007), *De la calitate la managementul calității totale*, Editura Alma Mater;
95. Noelle, M., Barreau, J., (1989), *Economie d'entreprise* , Edition Sirev;

96. Pașa, F., Pașa, L., (2003), *Productivitatea, indicator de eficiență a muncii*, Editura Polirom;
97. Petrovici, V.(2001), *Stiluri de conducere și eficiența managementului*, Editura Economică, București;
98. Pop, M., (2002), *Conducerea și promovarea vânzărilor*, Editura Alma Mater, Cluj Napoca;
99. Popa, V., (2005), *Managementul și măsurarea performanței organizației*, Editura University Press;
100. Popescu, D.(2004), *Full business în industria confecțiilor din România*, Editura ASE ;
101. Popescu, D., (2005), *Industria ușoară din România integrare economica europeană*, Editura ASE;
102. Porter, M.E., (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Editura Economica;
103. Porter, M.E., (1985), *Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press;
104. Porter, M.E., (1980), *Competitive Strategy-Techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press;
105. Prutianu, Ș., coordonator, (2001), *Cercetarea de marketing*, Editura Polirom, Iași;
106. Pulakos, E.D., (2009), *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results* , Wiley Blackwell;
107. Quinn, B., Mintzberg, H., (1998), *The Strategy Process*, Prentice Hall, New York;
108. Robu, V., Anghel, I., Șerban., C., Țuțui, D., (2005), *Evaluarea Întreprinderii*, Editura ASE, București;
109. Roco, M., (1982), *Creativitate individuală și de grup*, Studii Experimentale, Editura Academiei, București;
110. Roșca, A., (1981), *Creativitatea generală și specifică*, Editura Academiei, București;
111. Rusu, C., -coordonator,(1980), *Organizarea și conducerea întreprinderilor din industria ușoară*, Editura Didactică și Pedagogică, București;
112. Schlickman, J., (2003), *Quality Management System Design*, Artech House;
113. Schmetterer, B., (2003), *A Revolution în Creative Business Strategy*, John Wiley & Sons;

114. Scholtz, I., (2009), *Economia Firmei*, Ed. Risoprint, Cluj Napoca;
115. Sonea, E., Sonea, A., (2011) *Evoluția resursei umane în context organizațional*, Editura Risoprint, Cluj Napoca;
116. Stegăroiu, I., Florea, V., (2013), *Tehnici și instrumente de recrutare și selecție*, Editura C.H.Beck, București, 2013;
117. Stegorean, R. (2002), *Sisteme moderne de conducere a producției*, Editura Dacia, Cluj Napoca;
118. Stiglitz, J., (2003), *Globalizarea. Speranțe și deziluzii*, Editura Economică, București;
119. Șraum, G., (2000), *Merceologie și asigurarea calității*, Editura George Barițiu, Cluj Napoca;
120. Ștefea, P., (2002), *Analiza rezultatelor întreprinderii*, Editura Mirton, Timișoara;
121. Topping, P., (2001), *Managerial Leadership*, McGraw-Hill;
122. Unguru, I., (1998), *Managementul Producției Întreprinderii*, Editura Lumina Lex;
123. Ursachi, I., (2001), *Management*, Editura ASE București;
124. Vernimmen, P., (1988), *Finance d' Entreprise*, Analyse et Gestion, 4 edition, Dalloz;
125. Vinal, K., (2000), *The Extracted MBA*, Universal Publishers, Parkland-Florida;
126. Vlăsceanu, M., (2003), *Organizații și comportament organizațional*, Editura Polirom, București;
127. Wallace, T., Kremzar, M.H., (2001), *ERP: Making It Happen*, John Wiley & Sons Inc;
128. Womack, J. P., and Daniel, T.J., (1996), *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, New York, Simon & Schuster;

**Alte surse utilizate:**

1. \*\*\*[www.dialog\\_textil.ro](http://www.dialog_textil.ro);
2. \*\*\*[www.insse.ro](http://www.insse.ro);
3. \*\*\*[www.wto.org](http://www.wto.org);
4. \*\*\*[www.zf.ro](http://www.zf.ro);
5. \*\*\*<http://ec.europa.eu/enterprise/textile/statistics.htm> ;

6. \*\*\*[www.dce.gov.ro](http://www.dce.gov.ro);
7. \*\*\*[www.intracen.org/textilesandclothing/](http://www.intracen.org/textilesandclothing/);
8. \*\*\*[www.textileworld.com](http://www.textileworld.com);
9. \*\*\*[http://www.standard.ro/articol\\_100171](http://www.standard.ro/articol_100171);
10. \*\*\*publicații ale Institutului Național de Statistică (2000-2013)- Anuarul Statistic al României, Buletinul Statistic de Industrie ;
11. \*\*\*[www.focusedmarketing.info/customers/why-do-customers-leave.html](http://www.focusedmarketing.info/customers/why-do-customers-leave.html);
12. \*\*\*[www.gallup.com/consulting/126806/q12-meta-analysis.aspx](http://www.gallup.com/consulting/126806/q12-meta-analysis.aspx);
13. \*\*\*colecția Harvard Business Review 2006-2012;
14. ”Industria Ușoară-între regres și relansare “ Buletinul trimestrial al CNP nr. 1/2008 ;
15. „Restructurare forțată: *Vremuri grele pentru industria ușoară din Romania*”, 2005 -Raport de cercetare al Grupului de Economie Aplicată;
16. Abrudan, I.N., (2012), Determinants of Shopping Centers` Image for Romanian Consumers, *Marketing from information to decision, 5 th Edition*, paginile 11-30;
17. Băbuț, R. & Dabija D.C., (2012), Can attitude to advertisement influence brand attitude and purchase intention?, *Marketing from information to decision, 5 th Edition*, paginile 43-51;
18. Binskauskas, G. & Diska, V., (2011), The Leader and Innovation Processes in the Time of Change, *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, paginile 28-35;
19. Bititcti,U.,Turner,T.,Begemann,C., (2000), Dynamics of performance measurement systems, *International Journal Of Operations and Production Management*, Vol. 20, nr.6, paginile 692-704;
20. Câmpeanu-Sonea, E., et all, (2011) Organizational Competence- a Development Framework, *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, paginile 48-56;
21. Carter, J.L., et all, (2008), How procurement managers view low cost countries and geographies: A perceptual mapping approach , *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*,Vol. 38 Iss: 3, paginile. 224 – 243;

22. Cooper, R., Kleinschmidt, E., (1996), Winning Businesses în Product Development: The Critical Success Factors, *Research Technology Management*, 1996, nr. 39-4, paginile 18-29;
23. Galli, Y., (2012), The solution -focused management- managing change positively, *Managerial changes of the contemporary society*, paginile 175-178;
24. Gârdan, A.D., et all, (2012), Implication of employee`s motivation and loyalty regarding customer loyalty in retail activity context, *Marketing from information to decision, 5 th Edition*, paginile 136-145;
25. Gogozan, A., et all, (2012), A CSR Benchmarking model with an emphasis on the environmental component, *Marketing from information to decision, 5 th Edition*, paginile 146-169;
26. Lungescu, D., et all, (2012), An integrative approach to motivation, *Managerial challenges of the contemporary society vol.4*, paginile 224-228;
27. Maier, V., Pop, C.Z., (2012), The impact of internal and external environment upon the competitiveness of firms, *Managerial changes of the contemporary society vol 4*, paginile 20-23;
28. Masson, R., et all, (2007), Managing complexity in agile global fashion industry supply chains, *The International Journal of Logistics Management* Vol. 18 No. 2, 2007, paginile 238-254;
29. Mina, S., (2012), Managing the strategic decision in governmental organization within chaos theory, *Managerial challenges of the contemporary society vol.4*, paginile 28-33;
30. Mitra, C.S., Borza, A., (2011), Innovation and entrepreneurship, *Managerial changes of the contemporary society*, paginile 342-345;
31. Moldovan, O., (2012), Organizational culture under the microscope: Empirical analysis of a Romanian local authority, *Managerial challenges of the contemporary society vol.4*, paginile 34-39;
32. Naghi, M., Szasz, L., (2011), Quality management issues in Romanian industrial firms, *Managerial changes of the contemporary society*, paginile 308-312;
33. Neely, A., Gregory, M., Platts, K., Performance Measurement System Design, *International Journal of Operations & Production Management*, 1995, vol.15, nr.4, paginile 75-84;

34. Olăhuț, M.R., et all, (2012), Store atmosphere: Conceptual Issues and It`s Impact on Shopping, *Marketing from information to decision, 5 th Edition*, paginile 317-343;
35. Parghizari, A.M., Gilbert, G.R (2004), Measures of organizational effectiveness : private and public sector performance, *The International Journal of Management*, paginile 221-229;
36. Pleșa, I., (2012), Design: A new challenge for management, *Managerial challenges of the contemporary society vol.4*, paginile 92-96;
37. Radnor, Z., Barnes, D., (2007), Historical analysis of performance measurement and management în operations management, *International Journal of Productivity and Performance Management* 56- 2007, paginile : 384-396;
38. Vele, C.L., (2012), Evaluating the strategy implementation process, *Managerial challenges of the contemporary society vol.4*, paginile 192-195;
39. Werner,B.,Souder,W., (1997), Measuring R&D Performance-State of the Art, *Research Technology Management*, 1997, nr.40,2, paginile 34-42;