

**UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI CLUJ-NAPOCA**  
**FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI**  
**GESTIUNEA AFACERILOR**

# **TEZĂ DE DOCTORAT**

**CONTRIBUȚII PRIVIND PERFECTIONAREA**  
**MANAGEMENTULUI ÎN ÎNTREPRINDERILE**  
**DIN INDUSTRIA DE ÎMBRĂCĂMINTE**

**- REZUMAT -**

**Conducător Științific**  
**PROF. UNIV. DR. NAGHI MIHAI**

**Doctorand**  
**BOTA MARIUS**

**Cluj-Napoca**  
**2010**

## I. CUPRINSUL TEZEI

### INTRODUCERE

<b>CAPITOLUL 1 INDUSTRIA DE ÎMBRĂCĂMINTE – COMPONENTĂ A ECONOMIEI NAȚIONALE .....</b>	<b>1</b>
1.1. Caracteristicile industriei de îmbrăcăminte .....	1
1.2. Scurt istoric al evoluției industriei de îmbrăcăminte .....	6
1.3. Piața produselor de îmbrăcăminte .....	12
1.4. Tendințe actuale ale evoluției industriei de îmbrăcăminte .....	17
Concluzii .....	28
Bibliografie .....	30
<b>CAPITOLUL 2 ÎNTREPRINDEREA DE ÎMBRĂCĂMINTE – OBIECT AL MANAGEMENTULUI .....</b>	<b>32</b>
2.1. Întreprinderea industrială: concept, trăsături și componentele mediului ambiant .....	32
2.1.1. Concept și trăsături de bază .....	32
2.1.2. Mediul întreprinderii .....	34
2.2. Funcțiunile unităților industriale .....	39
2.3. Organizarea structurală a unităților industriale .....	42
2.4. Abordarea sistemică a întreprinderii .....	49
2.5. Locul și rolul IMM-urilor în industria de îmbrăcăminte .....	55
2.5.1. Întreprinderile mici și mijlocii: definiție și caracteristici .....	55
2.5.2. Necesitatea și rolul IMM-urilor în industrie .....	57
Concluzii .....	62
Bibliografie .....	64
<b>CAPITOLUL 3 MANAGEMENTUL PRODUCȚIEI ÎN ÎNTREPRINDERILE DIN INDUSTRIA DE ÎMBRĂCĂMINTE .....</b>	<b>66</b>
3.1. Procesele de producție din întreprinderile de îmbrăcăminte .....	66
3.1.1. Definiția și clasificarea proceselor de producție .....	66
3.1.2. Procesele tehnologice din întreprinderile producătoare de îmbrăcăminte .....	70

3.1.3. Tipuri de producție industrială .....	77
3.2. Sisteme clasice de organizare a proceselor de producție .....	81
3.2.1. Clasificarea sistemelor de organizare a proceselor de producție .....	81
3.2.2. Formele de realizare a sistemelor de producție din activitatea de bază .....	83
3.3. Sisteme moderne de organizare a proceselor de producție .....	87
3.3.1. Evoluția sistemelor de la MRP/MRP II la ERP .....	87
3.3.2. Sisteme de conducere a producției de tip OPT .....	98
3.3.3. Sisteme de conducere a producției de tip JIT .....	104
3.3.4. Sisteme de conducere a producției asistate de calculator .....	114
3.3.5. Sisteme flexibile de fabricație – o tendință actuală în managementul producției .....	118
3.4. Măsuri tehnico-organizatorice pentru implementarea sistemelor moderne de organizare a proceselor de producție .....	121
3.4.1. Factorii care determină folosirea sistemelor moderne de conducere a producției .....	121
3.4.2. Premizele necesare implementării sistemelor moderne de conducere a producției .....	125
3.4.3. Etapele și lucrările necesare implementării sistemelor moderne de conducere a producției .....	129
Concluzii .....	135
Bibliografie .....	137
<b>CAPITOLUL 4 MANAGEMENTUL PRODUSELOR DE ÎMBRĂCĂMINTE .....</b>	<b>139</b>
4.1. Conceptul de produs .....	139
4.1.1. Clasificarea produselor .....	140
4.1.2. Produsele de îmbrăcăminte: definiție, apariție, clasificare .....	142
4.1.3. Mixul de produse: definiție, caracteristici .....	145
4.2. Ciclul de viață a produsului (CVP) .....	148
4.2.1. Ciclul de viață comercială a produsului .....	150
4.3. Procesul de creare a noilor produse .....	158
4.3.1. Conceptul de produs nou .....	158
4.3.2. Etapele procesului de creare a produselor noi .....	161
4.3.3. Particularitățile procesului de creare a noilor produse de îmbrăcăminte .....	171
4.4. Strategii de produs de îmbrăcăminte .....	174
4.4.1. Strategia de produs – componentă de bază a strategiei întreprinderii .....	174
4.4.2. Tipologia strategiilor de produs .....	180

Concluzii .....	183
Bibliografie .....	186

<b>CAPITOLUL 5 MANAGEMENTUL COMERCIALIZĂRII PRODUSELOR DE ÎMBRĂCĂMINTE .....</b>	<b>188</b>
5.1. Caracteristicile pieței produselor de îmbrăcăminte .....	188
5.1.1. Nevoi, dorințe și cereri .....	188
5.1.2. Moda și creația vestimentară .....	191
5.2. Studiu privind cererea de îmbrăcăminte din România .....	198
5.2.1. Material și metodă.....	198
5.2.2. Rezultate și discuții.....	202
5.2.3. Profilul consumatorului român de îmbrăcăminte .....	215
5.3. Studiu privind oferta de îmbrăcăminte din România .....	217
5.3.1. Material și metodă .....	217
5.3.2. Rezultate și discuții .....	218
5.3.3. Caracteristicile ofertei de îmbrăcăminte din România .....	235
5.4. Posibilități de îmbunătățire a comercializării produselor de îmbrăcăminte .....	238
Concluzii .....	246
Bibliografie .....	251

<b>CAPITOLUL 6 PERFEȚIONAREA MANAGEMNTULUI ÎNTREPRINDERILOR DIN INDUSTRIA DE ÎMBRĂCĂMINTE .....</b>	<b>253</b>
6.1. Perfeționarea managementului producției .....	253
6.1.1. Perfeționarea organizării procesului de producție .....	253
6.1.2. Perfeționarea procesului de muncă .....	255
6.1.3. Perfeționarea activității de control a calității .....	261
6.2. Perfeționarea procesului de creare și asimilare a noilor produse de îmbrăcăminte .....	263
6.2.1. Perfeționarea organizării procesului de creare a noilor produse .....	263
6.2.2. Perfeționarea creării unei game de produse diferențiate .....	276
6.3. Perfeționarea procesului de comercializare a produselor .....	280
6.3.1. Segmentare, țintire .....	280
6.3.2. Diferențierea ofertei de produse a întreprinderii .....	290
6.3.3. Poziționarea ofertei de produse a întreprinderii .....	295
Concluzii .....	298
Bibliografie .....	300

<b>CAPITOLUL 7 EFICIENȚA PERFEȚIONĂRII MANAGEMENTULUI ÎNTRINDERILOR DIN INDUSTRIA DE ÎMBRĂCĂMINTE .....</b>	<b>302</b>
7.1. Conținutul, particularitățile și factorii de influență a eficienței managementului .....	302
7.2. Direcții și posibilități de îmbunătățire a managementului întreprinderilor din industria de îmbrăcăminte .....	306
7.3. Indicatori de apreciere a perfecționării managementului .....	320
Concluzii .....	325
Bibliografie .....	328
CONCLUZII GENERALE .....	329
BIBLIOGRAFIE GENERALĂ .....	347
LISTA FIGURILOR ȘI TABELELOR .....	357
ANEXE .....	362

## II. CUVINTE CHEIE

Industria de îmbrăcăminte, întreprindere, management, , sistemul lohn, procese de producție, sistem de producție, sisteme moderne de conducere a producției, produsul de îmbrăcăminte, ciclul de viață a produsului, cerere, ofertă, eficiență, perfecționarea managementului.

## III. SINTEZE

Tema prezentei teze de doctorat este reprezentată de **perfecționarea managementului întreprinderilor din industria de îmbrăcăminte**. Pentru a sublinia **importanța acestei teme** propunem parcurgerea următoarelor fragmente.

Întreprinderile care activează în mediu de afaceri de astăzi trebuie să facă față unei concurențe acerbe pentru a supraviețui pe piață. În industria de îmbrăcăminte se poate observa o concurență foarte mare din partea companiilor din țările asiatice, mai ales după liberalizarea comerțului mondial cu textile și îmbrăcăminte. Nu mai este suficient să oferi spre vânzare un produs ci trebuie să îți diferențezi oferta de cea a concurenților.

Punctul de plecare în abordarea temei tezei de doctorat îl reprezintă situația existentă în care se află întreprinderile producătoare de îmbrăcăminte din România. Industria textilă și de îmbrăcăminte este una din cele mai vechi din lume. Bucățile de

Țesătură găsite în cavernele egiptene, datând din anul 5000 î.H. sunt cele mai vechi textile cunoscute. În România, industria de îmbrăcăminte are o bogată tradiție și o experiență datând din secolul al XIX-lea. Datorită renumelui bun produsele românești sunt prezente în foarte multe țări din lume. Acest lucru a fost posibil datorită unei dotări inițiale corespunzătoare cu mașini și utilaje moderne, majoritatea fiind din import. Dacă la început dotarea tehnică se ridica la nivel celei existente pe plan internațional, în perioada 1981-1990 importurile de tehnologie s-au redus dramatic. Pe plan internațional, în aceeași perioadă, mașinile textile mecanice au devenit complet automatizate. Pentru a stabili rolul pe care îl are industria de îmbrăcăminte în cadrul economiei naționale este suficient a privi următoarele aspecte:

- Producția de articole de îmbrăcăminte reprezintă 2,6 % din totalul producției realizate pe teritoriul țării;
- Aproximativ 10 % din exporturile României se datorează articolelor de îmbrăcăminte;
- Cei 215.000 de salariați din întreprinderile ce activează în industria de îmbrăcăminte reprezintă un procent semnificativ de aproximativ 13% din angajații din industria românească;
- Înaintea aderării la Uniunea Europeană, România ocupa o poziție onorantă în topul principalilor furnizori de îmbrăcăminte la nivel mondial. Exportând articole de îmbrăcăminte în valoare de 4,63 miliarde de dolari, România se află pe locul 11 deținând 1,7% din piața mondială de îmbrăcăminte.

După anul 1990 au avut loc schimbări majore în ceea ce privește situația regională, schimbări care au afectat dramatic și industria de îmbrăcăminte din România:

- Consumul intern a scăzut datorită scăderii puterii de cumpărare, iar exporturile către țările tradiționale s-au diminuat și ele datorită destrămării CAER;
- Produsele de îmbrăcăminte figurează printre produsele care sunt fabricate pe scară largă în România, în sistem lohn. În UE sistemul lohn este cunoscut sub denumirea de „outward processing trade - OPT”, adică operațiuni de prelucrare pasivă, în timp ce în SUA subcontractarea producției „production share” desemnează în mare cam același sistem;
- Conform declarațiilor oamenilor din domeniu, între anii 2005-2007 peste 80% din firmele care activează în industria de îmbrăcăminte lucrau exclusiv în lohn, o mare parte dintre acestea fabricând sub mărci internaționale de renume;

- România a devenit membră a Uniunii Europene la data de 1 Ianuarie 2007, iar politica comercială a Uniunii Europene a devenit și politica comercială a României;
- Începând cu 1 ianuarie 2005, după expirarea acordului OMC privind textilele și articolele de îmbrăcăminte, pe piața comunitară s-a observat un aflus important de importuri unor produse originare din China;
- Se poate observa cu ușurință *tendința generală de migrare a lohn-ului* de la Vestul spre Estul Europei pe măsură ce țările aderau la Uniunea Europeană;
- Pentru întreprinderile cave vor supraviețui nu este totul pierdut. Beneficiind de fabrici modernizate, de know-how preluat de la firme cu renume care activează pe piața confecțiilor de mult timp, cât și de forța de muncă calificată și educată, vor trebui să pună pe picioare o afacere modernă care să poată concura cu firmele de pe piața comunitară;
- Specialiștii din domeniu sunt de acord că soluția ar fi ca întreprinderile producătoare de îmbrăcăminte să înceapă să producă sub o marcă proprie.

***Ipotezele principale ale cercetării*** care au stat la baza elaborării prezentei lucrări sunt:

1. Pierderea pieței interne și eterne în favoarea importurilor de articole de îmbrăcăminte din țările asiatice ca urmare a liberalizării comerțului internațional cu textile și îmbrăcăminte;
2. Tendința generală de migrare a lohn-ului de la Vestul spre Estul Europei pe măsură ce țările aderau la Uniunea Europeană;
3. Ca urmare a migrării sistemului lohn înspre destinații cu forță de muncă mai ieftină multe dintre întreprinderile românești producătoare de articole de îmbrăcăminte, mai cu seamă microîntreprinderile cât și întreprinderile mici nu-și vor putea reveni și își vor înceta activitatea;
4. Întreprinderile producătoare de articole de îmbrăcăminte din România trebuie să-și perfecționeze managementul pentru a-și crește competitivitatea în raport cu întreprinderile concurente de pe plan intern și internațional;
5. Perfecționarea managementului întreprinderilor poate fi abordată prin prisma a trei direcții și anume: perfecționarea managementului producției, perfecționarea procesului de creare și asimilare a produselor noi, precum și perfecționarea comercializării produselor;

6. Îmbunătățirea activității de comercializare a produselor de îmbrăcăminte trebuie să țină cont de caracteristicile cererii și a ofertei existente pe piață;
7. Nivelul limitat al resurselor oricărei întreprinderi stimulează creșterea rolului unor criterii de eficiență în adoptarea deciziilor manageriale la nivelul întreprinderii.

**Metodologia cercetării** a cuprins tehnici și instrumente de cercetare cum ar fi analiza, comparația, analiza SWOT, studiul de caz, precum și metode de investigare a pieței. Pentru exemplificarea importanței satisfacerii nevoilor și dorințelor consumatorilor prin produsele create și oferite spre vânzare s-a folosit *studiul de caz*. Ca și metode de investigare a pieței s-a apelat la toate cele trei tipuri de cercetări:

1. Exploratorie;
2. Descriptivă;
3. Cauzală.

Cercetarea exploratorie a fost folosită cu preponderență pentru identificarea principalelor probleme ale industriei de îmbrăcăminte și pentru definirea acestora. Am folosit foarte mult cercetarea calitativă în detrimentul celei cantitative. *Am analizat date primare și secundare* existente pe piață, date puse la dispoziție de institutele de statistică de la nivel național, european și mondial. Am putut identifica astfel evoluția principalilor indicatori din industria de îmbrăcăminte cum ar fi numărul de întreprinderi, valoarea exporturilor și a importurilor, valoarea producției industriale, numărul de angajați, etc. Prin cercetarea descriptivă au fost identificate o serie de informații referitoare la fenomene existente pe piață. Identificarea caracteristicilor și a comportamentului actorilor de pe piață constituie informații ce se pot obține prin utilizarea cercetării descriptive. Pe baza acestor informații se pot realiza previziuni privind desfășurarea ulterioară a unor fenomene pe piață. Pentru realizarea unei cercetări descriptive este nevoie de o cantitate mare de informații de o mare acuratețe. Folosind cercetarea cauzală s-au putut identifica relații de tip cauză-efect dintre anumite variabile de pe piață.

Pentru a identifica **stadiul actual al cercetării** s-a consultat o bază bibliografică ce cuprinde peste o sută și treizeci de cărți și articole publicate în țară și străinătate din domenii precum: management, marketing, administrarea afacerilor, tehnologia informației, etc. Din titlurile studiate s-a putut constata că perfecționarea managementului întreprinderilor este o temă mult discutată în literatura de specialitate din țară și străinătate. Totuși, tema perfecționării managementului în întreprinderile din industria de



îmbrăcăminte a fost puțin studiată la nivel științific, fiind mai mult luată în discuție de către practicienii care activează în acest domeniu.

**Obiectivul de bază** al tezei îl constituie *identificarea unor căi și posibilități de îmbunătățire a managementului întreprinderilor producătoare de articole de îmbrăcăminte având ca scop final sporirea eficienței acestora.*

Ca și **obiective secundare**, cele mai importante sunt:

- Identificarea particularităților industriei de îmbrăcăminte din România;
- Studiul evoluțiilor viitoare ale acestei industrii la nivel național cât și mondial;
- Identificarea caracteristicilor întreprinderilor producătoare de îmbrăcăminte;
- Studiarea posibilităților de aplicare a unor sisteme moderne de conducere a producției în întreprinderile de îmbrăcăminte din România;
- Studiu pieței de îmbrăcăminte din România în ceea ce privește cererea și oferta;
- Identificarea principalelor criterii de segmentare a pieței de îmbrăcăminte din România;
- Identificarea posibilităților de perfecționare a managementului producției în întreprinderile din industria de îmbrăcăminte;
- Identificarea principalelor posibilități de eficientizare a procesului de creare și comercializare a articolelor de îmbrăcăminte.

### ***Structura tezei de doctorat***

Prezenta lucrare a fost structurată pe **șapte capitole**. În primul capitol, al prezentei teze de doctorat intitulat, ***Industria de îmbrăcăminte - componentă a economiei naționale***, s-a prezentat conținutul și dezvoltarea industriei de îmbrăcăminte, făcându-se totodată și o analiză a domeniului articolelor de îmbrăcăminte la nivel mondial, european, precum și la nivelul economiei românești. Pentru o mai bună înțelegere a prezentei lucrări s-a considerat oportună stabilirea, încă de la început, a locului și rolului industriei de îmbrăcăminte în cadrul economiei naționale. A fost analizat locul și rolul sistemului lohn în industria de îmbrăcăminte din România, precum și avantajele și dezavantajele întreprinderilor producătoare de îmbrăcăminte care au adoptat acest sistem. În încheierea capitolului s-a realizat o analiză SWOT a industriei de

îmbrăcăminte din România, în care au fost prezentate principalele puncte slabe și puncte forte ale acestei industrii.

<b>PUNCTE FORTE</b>	<b>PUNCTE SLABE</b>
<p>Tradiția îndelungată și renumele produselor de îmbrăcăminte românești;            Produse competitive din punct de vedere a raportului calitate – preț;            Forță de muncă ieftină în comparație vestul Europei;            Localizarea României în apropierea vestului Europei;            Know-how-ul obținut în urma colaborării în sistem lohn;            Educarea și specializarea forței de muncă în urma sistemului lohn;            Necesită costuri relativ mici de modernizare;            Flexibilitate și grad ridicat de adaptabilitate la schimbările survenite în mediu;            Costuri reduse pentru crearea unui loc de muncă (Popescu,2004).</p>	<p>Lipsa unei mărci proprii;            Notorietate scăzută a mărcilor de îmbrăcăminte românești;            Lipsa diferențierii produselor;            Produsele exportate încorporează foarte puțin design propriu;            Lipsa unor departamente proprii în cadrul întreprinderilor (Aprovizionare, Cercetare-dezvoltare, Marketing, etc.);            Lipsa materiilor prime autohtone;            Necunoașterea îndeajuns a pieței europene;            Acces dificil la finanțare internă;            Dificultăți în accesarea fondurilor europene;            Imposibilitatea încadrării în anumite standarde europene.</p>
<b>AMENINȚĂRI</b>	<b>OPORTUNITĂȚI</b>
<p>Dispariția contractelor în sistem lohn;            Creșterea costului forței de muncă și a utilităților;            Concurența din ce în ce mai mare din partea firmelor asiatice;            Comercializarea produselor contrafăcute;            Scăderea consumului datorită efectelor crizei economice și financiare mondiale;            Aproximarea de saturație a piețelor din țările Europei de vest.</p>	<p>Trecerea de la o piață de 23 milioane la una de 450 de milioane, piață care ocupă primul loc în lume la importul de îmbrăcăminte;            Accesul la piețele altor țări cu care UE va semna unele acorduri preferențiale;            Accesul la fondurile europene;            Atragerea investițiilor străine ca urmare a apartenenței la UE;            Posibila revitalizare a industriei textile primare;            Delocalizarea producției înspre destinații</p>

Considerăm oportună realizarea acestei analize SWOT a industriei de îmbrăcăminte din România pentru a stabili situația actuală și a identifica amenințările și oportunitățile acestei industrii în viitorul apropiat. Este importantă identificarea amenințărilor pentru a putea găsi din timp soluții alternative de depășire a momentelor dificile. Fructificarea anumitor oportunități apărute în contextul integrării în Uniunea Europeană poate duce la revigorarea industriei de îmbrăcăminte din România.

Urmărind linia logică a prezentei lucrări s-a considerat necesară abordarea întreprinderii de îmbrăcăminte ca obiect al managementului. Astfel a luat naștere al doilea capitol al lucrării intitulat „**Întreprinderea de îmbrăcăminte – obiect al managementului**”. În acest capitol este prezentat conceptul de întreprindere industrială, trăsăturile acesteia, precum și mediul în care orice unitate industrială își desfășoară activitatea. Sunt prezentate abordarea sistemică a întreprinderii, precum și funcțiunile acesteia. Ultima parte a acestui capitol a fost rezervată discuției asupra IMM-urilor din industria românească, implicit din industria de îmbrăcăminte. Transformările economice și sociale care au avut loc în România în ultimii ani, au determinat o dezvoltare rapidă a sectorului IMM-urilor. În urma analizei întreprinderii de îmbrăcăminte ca obiect al managementului s-au desprins următoarele concluzii:

- *Întreprinderea constituie componenta fundamentală a economiei în cadrul căreia se organizează și desfășoară activități de producție având ca scop obținerea de bunuri și servicii care sunt plasate pe piață în scopul vânzării și obținerii de profit;*
- Performanțele unei întreprinderi sunt în strânsă corelație cu capacitatea ei de a înțelege exigențele cadrului economic și social în care își desfășoară activitatea. Factorii mediului ambiant au o mare importanță pentru orice întreprindere, dar în domeniul îmbrăcăminteii parcă importanța tuturor factorilor macromediului crește simțitor;
- Rolul tradițional al funcțiunii de producție – de a realiza un volum de produse într-un timp cât mai scurt și la un cost minim – trebuie îmbunătățit permanent. Funcțiunea de producție trebuie să se integreze în strategia generală a companiei, trebuie să existe o colaborare strânsă între toate funcțiunile unei companii pentru realizarea obiectivelor strategice ale unității;
- Obiectivele specifice funcțiunilor unei unități trebuie să se îmbine perfect cu obiectivele generale ale companiei. Numai în acest sens se poate vorbi de competitivitate pe piață;

- În ceea ce privește structura organizatorică a întreprinderilor se poate afirma că întreprinderile producătoare de articole de îmbrăcăminte au o structură pe produs deoarece organizarea secțiilor sau atelierelor de producție respectă principiul obiectului de fabricație (produsul sau grupa de produse fabricate);
- Majoritatea covârșitoare (peste 95%) a întreprinderilor din industria de îmbrăcăminte sunt reprezentate de IMM-uri.

Cel de-al treilea capitol al prezentei lucrări, intitulat „*Managementul producției în întreprinderile din industria de îmbrăcăminte*”, vine în completarea logică a demersului nostru. Astfel, după o analiză minuțioasă a industriei de îmbrăcăminte și a prezentării întreprinderilor de îmbrăcăminte ca și obiect al managementului, urmează o analiză pertinentă asupra managementului producției din aceste întreprinderi. S-a început cu definirea și clasificarea proceselor de producție, precum și identificarea principalele activități care se realizează în cadrul proceselor tehnologice de bază, auxiliare, de deservire, precum și cele anexă. Definirea proceselor de producție, tipurile de producție industrială sunt foarte importante în demersul de înțelegere și implementare a unor sisteme moderne de conducere a producției. În urma analizei managementului producției din întreprinderile producătoare de îmbrăcăminte s-au desprins următoarele aspecte:

- *Producția este o activitate socială în care omul ajutându-se de mijloace de producție, modifică elemente din natură cu scopul obținerii de bunuri materiale sau prestării de servicii;*
- *Sistemul de producție se compune dintr-un ansamblu de elemente care interacționează în scopul de a asigura transformarea materiei prime în produse finite;*
- În întreprinderile producătoare de articole de îmbrăcăminte se folosesc cu preponderență următoarele variante de organizare a producției în flux:
  - Sistemul Prodsincron;
  - Sistemul conveier secțional - tip Ohnell.
- Sistemele moderne de conducere a producției au apărut oarecum ca și o alternativă la producția de masă care a caracterizat și încă caracterizează multe unități industriale. Aceste sisteme și-au dovedit superioritatea față de producția tradițională de-a lungul timpului.
- În urma analizei diferitelor sisteme moderne de conducere a producției, s-a constatat că doar următoarele se pretează a fi aplicate în întreprinderile producătoare de îmbrăcăminte datorită particularităților proceselor tehnologice existente în aceste întreprinderi:

- Sistemele de tip MRP-EPR;
  - Sistemele informatizate de tip CAD, CAM și CIM;
  - Sistemele flexibile de fabricație (SFF);
  - Sistemul JIT.
- Proiectarea și implementarea sistemelor moderne de conducere a producției în întreprinderile din industria de îmbrăcăminte necesită parcurgerea anumitor lucrări și etape:
    1. Analiza necesității și/sau a oportunității implementării unor sisteme moderne de conducere a producției;
    2. Culegerea și prelucrarea informațiilor despre sistemele moderne de conducere a producției;
    3. Stabilirea variantei de organizare a sistemului de producție;
    4. Asigurarea condițiilor tehnico-organizatorice și materiale necesare desfășurării producției prin:
      - a. Alcătuirea listei ce conține mașinile și instalațiile noi (de tăiat, surfilat, cusut, tricotat, călcat, etc.) ce vor fi instalate pentru desfășurarea producției;
      - b. Realizarea planului de amenajare spațială a locurilor de muncă;
      - c. Achiziționarea și montarea tuturor echipamentelor (inclusiv sistemele informatice) și instalațiilor tehnologice necesare realizării articolelor de îmbrăcăminte;
      - d. Echiparea locurilor de muncă cu echipamentele și documentația de proiectare tehnologică necesară fabricării hainelor;
      - e. Crearea sistemului de transport intern prin stabilirea optimă a traseelor și achiziționarea echipamentelor necesare realizării transportului obiectelor muncii;
      - f. Adaptarea salariaților cu noile sisteme de conducere a producției;
      - g. Calificarea și perfecționarea angajaților pentru a face față cerințelor specifice fiecărui loc de muncă în funcție de sistemul adoptat;
      - h. Crearea sistemului de aprovizionare cu materiile prime (confecții, tricoturi) și materialele necesare realizării articolelor de îmbrăcăminte.

Cel de-al patrulea capitol al tezei este intitulat „*Managementul produselor de îmbrăcăminte*”. Acest capitol vine să clarifice conceptul de produs de îmbrăcăminte de la crearea până la comercializarea acestuia. Pasul următor clasificării produselor de îmbrăcăminte a fost clarificarea termenului de *mix de produse*, prin prezentarea celor șase niveluri ale acestuia. Pentru o mai bună înțelegere a conceptului a fost realizată o exemplificare a celor șase niveluri de ierarhizare a produselor având în vedere domeniul îmbrăcăminte. Nevoia de a te îmbrăca a dus la apariția familiei de produse denumite „articole de îmbrăcăminte”.

Nivelul de ierarhizare	
1	Familia de produse Articole de îmbrăcăminte
2	Clasa de produse Confecții pentru bărbați
3	Linia de produse Costume, cămăși, pantaloni
4	Tipul de produs Frac, costum cu guler rusesc, costum clasic
5	Marca Falla, Armani, etc.
6	Articolul Costumul Falla, N34, mărime 48 II, etc.

Următorul subiect asupra căruia ne-am aplecat este procesul de creare a noilor produse, un proces foarte important pentru întreprinderile producătoare de îmbrăcăminte.

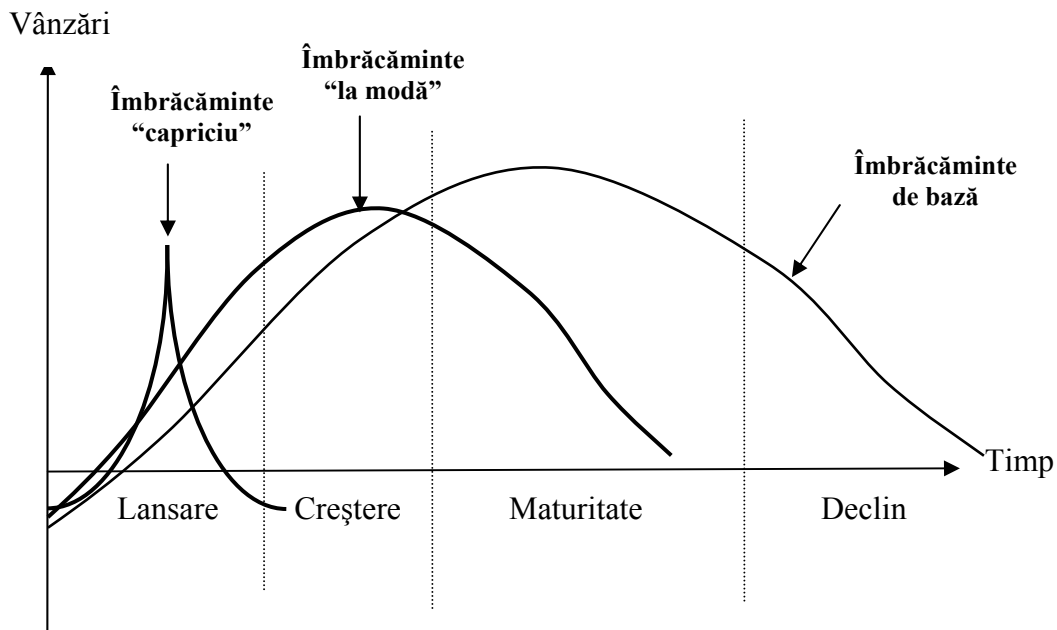
Ca urmare a analizei managementului produselor de îmbrăcăminte s-au conturat următoarele concluzii:

- Produsul constituie principalul instrument de satisfacere a cererii, reprezentând un ansamblu de elemente fizice, estetice, emoționale și psihologice pe care un consumator le achiziționează în vederea satisfacerii unei nevoi sau a unei dorințe;
- Prin *îmbrăcăminte în sens larg se înțelege un complex de obiecte care se îmbrăca pe corp* (lenjerie, bluze, sacouri, căciuli, mănuși, ciorapi, etc.). În sens restrâns prin *îmbrăcăminte se poate înțelege totalitatea produselor realizate de industria de îmbrăcăminte*. Articolele vestimentare sunt destinate în primul rând protejării corpului de factorii existenți în mediul extern. De-a lungul timpului hainele au mai primit o funcție și anume aceea de a înfrumuseța, decora, împodobi trupul celor care le poartă și de a-i deosebi pe aceștia de semenii lor.
- În urma analizei produselor de îmbrăcăminte prin prisma duratei ciclului de viață se evidențiază trei categorii:
  1. *Produse de îmbrăcăminte de bază* cum ar fi tricourile, ciorapii, lenjerie intimă, etc. care sunt vândute o perioadă îndelungată de timp (se poate

ajunge până la câțiva ani), fără a suferi mari modificări de design pe parcursul acestei perioade;

2. *Produse de îmbrăcăminte „la modă”*. Moda se poate defini ca fiind un stil care este acceptat și popular la un moment dat. Lungimea ciclului de viață a modei este greu de anticipat totul depinzând de comportamentul cumpărătorilor;
3. *Produse de îmbrăcăminte „capriciu”* sunt acele articole de îmbrăcăminte care au o apariție pe piață și o acceptare foarte rapidă, fiind adoptate foarte rapid de către o parte din consumatori. Se adresează în general acelor consumatori din rândul inovatorilor, de cele mai multe ori tineri, dar nu numai, care caută tot timpul ceva inedit.

În ceea ce privește îmbrăcăminte „la modă” se poate observa că durata ciclului de viață este una mult mai scurtă. În cele mai multe dintre cazuri aceste produse nu rezistă pe piața mai mult de un sezon, adică trei până la șase luni.



Cu cât articolele de îmbrăcăminte includ mai multe elemente de modă, fie și o culoare „la modă”, cu atât se scade lungimea ciclului de viață. Cea mai scurtă prezență pe piață o au articolele de îmbrăcăminte „capriciu”. În general, durata ciclului de viață a acestor tipuri de haine nu depășește zece săptămâni.

În industria de îmbrăcăminte procesul de obținere a noilor produse de îmbrăcăminte este foarte important datorită frecvenței mari de lansare a noilor colecții de

îmbrăcăminte. Particularitățile procesului de creare a noilor produse de îmbrăcăminte sunt:

- Începutul logic al procesului de creare a noilor colecții de haine este **generarea ideilor** care pot apărea din cele mai variate surse. Punctele principale de generare a ideilor sunt: tendințele actuale în modă și nevoile și dorințele consumatorilor;
- Întreprinderea începe prin a aduna informațiile necesare din piață, a studia rapoartele de vânzări, etc. Se adună astfel date despre țesătură, culoare, etc. care vor fi folosite pentru următoarea colecție. Designerii companiei se documentează cu privire la tendințele modei pentru perioada următoare, în ceea ce privește linia, culoarea, gama cromatică, etc. prin consultarea documentației de specialitate și anume reviste de modă, manuale, cărți de specialitate, precum și participarea la manifestări de specialitate: expoziții, târguri, consfătuiri, prezentări de modă, schimburi de experiență internaționale și interne privind creația vestimentară;
- Toate ideile astfel adunate trebuie să treacă printr-un proces de **selecție** pentru eliminarea celor nepotrivite. Se face o analiză a ideii, a segmentelor de piață cărora se adresează, a duratei de realizare și a costurilor aproximative. Realizarea schițelor, a prototipului și analiza acestora corespunde realizării conceptului și testării afacerii, fazele principale ale etapei de **analiza afacerii**. Odată terminată documentarea, departamentul de creație realizează schițele produselor pe diferite culori. Din multitudinea de schițe se vor alege doar cele mai promițătoare. Din schițele rămase în urma evaluării se vor realiza prototipuri. Pentru fiecare produs se propune o altă variantă de culori;
- Dezvoltarea prototipurilor reprezintă o etapă importantă, deoarece sunt realizate câteva mostre de produse sau de ansambluri vestimentare, în scopul stabilirii celei mai adecvate variante constructive și tehnologice. Fiecare prototip va fi apreciat și după succesul înregistrat în ceea ce privește satisfacerea cerințelor funcționale, expresive și estetice. Dezvoltarea industrială a prototipurilor reprezintă punctul final al procesului de design, și presupune transpunerea în realitate, la scară largă a produselor;
- Departamentul de creație predă prototipurile create și aprobate departamentului tehnic unde are loc proiectarea modelului din punct de vedere tehnic realizându-se astfel tiparele necesare lansării în producție a noilor modele. Pentru noua colecție se începe căutarea țesăturilor, materialelor auxiliare de care întreprinderea are nevoie pentru produse. În funcție de



raportul calitate-preț care trebuie să fie optim, se va alege furnizorul. După elaborarea **procesului tehnologic** de confecționare a îmbrăcăminteii are loc realizarea seriei “zero”. Modelul nou introdus în fabricație este realizat în condiții de serie mică astfel încât va exista posibilitatea ca toate deficiențele de proiectare , croire, confecționare sunt identificate atent și corectate;

- Multe dintre articolele de îmbrăcăminte sunt **testate** la târguri și expoziții. Se folosește această modalitate de testare deoarece expozițiile și târgurile atrag un număr mare de cumpărători care au posibilitatea de a viziona un număr mare de produse pe parcursul mai multor zile. Personalul companiei prezent la aceste manifestații are posibilitatea de a observa și consemna atitudinile consumatorilor privind produsul firmei în comparație cu produsele concurente prezente la aceste manifestații;
- Un alt **test de piață** ar fi lansarea unor colecții doar în anumite magazine și anumite zone. În acest fel companiile românești care dețin magazine proprii în anumite orașe își pot testa noile produse în aceste magazine. Dacă această testare se dovedește a fi un succes, colecția poate fi lansată pe toată piața;
- **Lansarea produselor pe piață** are loc de două ori pe an ținând cont de cele două anotimpuri pentru care se lansează: primăvară-vară și toamnă-iarnă. Lansarea produselor pe piață se comunică prin presă, de cele mai multe ori prin revistele de specialitate.

În cel de-al cincilea capitol al tezei intitulat „**Managementul comercializării produselor de îmbrăcăminte**” am studiat problematica comercializării articolelor de îmbrăcăminte. În prima parte a capitolului s-a analizat piața de îmbrăcăminte din România. Am putea defini piața ca *totalul consumatorilor de produse de îmbrăcăminte sau ne-am putea referi la piață ca a acel loc unde se întâlnesc cererea și oferta de îmbrăcăminte*. Punctul de plecare în realizarea de produse de îmbrăcăminte îl reprezintă nevoile și dorințele consumatorilor, precum și ultimele tendințe apărute în țările ce dictează linia modei pe plan mondial ( în special Italia, Franța). Îmbunătățirea activității de comercializare a produselor de îmbrăcăminte trebuie să țină cont de caracteristicile cererii și a ofertei existente pe piață. Astfel, au fost realizate două cercetări de marketing menite să identifice caracteristicile cererii și a ofertei. Primul studiu realizat a avut ca scop *identificarea atitudinilor românilor privind cumpărarea articolelor de îmbrăcăminte*. În urma desfășurării studiului de piață s-a conturat într-o anumită măsură profilul cumpărătorului român de îmbrăcăminte. Printre caracteristicile acestuia se numără:

- Consumatorul român de articole de îmbrăcăminte se regăsește în toate categoriile de vârstă atât în rândul femeilor cât și al bărbaților, în mediul urban și rural, deoarece hainele se vor regăsi printre produsele de strictă necesitate;
- Consumatorul român are în cea mai mare proporție studii liceale;
- Venitul de care dispun cei mai mulți dintre români se situează între 400 și 1000 RON lunar;
- În proporție de 57% își cumpără articole de îmbrăcăminte în principal datorită nevoii;
- Magazinele specializate sunt preferate pentru cumpărarea hainelor de aproximativ 70% dintre consumatori;
- Doar 4% dintre consumatorii români folosesc atât Internetul cât și cataloagele ca metode alternative pentru cumpărarea de haine;
- Cel mai important criteriu care determină cumpărarea este materialul folosit pentru producerea hainelor, urmat de designul și prețul produsului;
- Ca și genuri de modă românii preferă îmbrăcămintea clasică, urmată de cea lejeră și de cea sport;
- Consumatorii români consideră produsele fabricate în S.U.A. și U.E. ca fiind de cea mai bună calitate;
- Calitatea produselor fabricate în România este percepută ca fiind una medie, în timp ce produsele fabricate în China și Turcia sunt considerate de o calitate inferioară;
- Majoritatea românilor cheltuiesc sub 100 RON pe lună pentru cumpărarea articolelor de îmbrăcăminte;
- Cei mai mulți dintre români cheltuiesc o sumă lunară aproximativă de 53 RON pentru haine;
- Jumătate dintre români cheltuiesc sub 71 RON lunar pentru haine;
- Părerea consumatorilor români este că mărcile românești nu sunt recunoscute la nivel național;
- Cele mai importante sugestii făcute de consumatori pentru îmbunătățirea produselor românești au fost următoarele:
  - Îmbunătățirea design-ului;
  - Diversitate mai mare a modelelor;
  - Mai multe mărimi;
  - Adaptarea modelelor la tendințele modei;
  - Îmbunătățirea calității materialelor;

- Îmbunătățirea calității execuției.

Ce-l de-al doilea studiu întreprins a avut ca scop *identificarea caracteristicilor ofertei de îmbrăcăminte din România*. În urma desfășurării studiului de piață asupra a 150 de magazine s-a conturat într-o anumită măsură imaginea ofertei de îmbrăcăminte din România. Printre caracteristicile acesteia se numără:

- În cele mai multe dintre magazine se comercializează stilul casual, urmat de cel elegant și sport. Nu putem neglija nici stilul business prezent în mai mult de o treime din magazinele chestionate;
- Segmentul țintă „femei” este prezent în 87% dintre magazinele chestionate în timp ce îmbrăcămintea pentru bărbați se poate găsi în doar 65 % dintre magazine;
- Există magazine care sunt orientate exclusiv spre segmentul de tineri sau adolescenți;
- În două treimi dintre magazine marca produselor comercializate constituie un criteriu decisiv pe baza căruia se stabilește gama de produse oferită spre comercializare. Dacă s-ar dori întocmirea unui clasament pe primele trei locuri s-ar situa în ordine: marca, designul și materialul folosit;
- Magazinele nu mai folosesc prețul ca și metodă de diferențiere față de concurență;
- În 68 % dintre magazine se comercializează mărcile proprii ceea ce înseamnă că acestea reprezintă magazine de desfacere a unor producători de îmbrăcăminte;
- În 63 % dintre magazine chestionate (95 magazine) se comercializează haine produse în țările UE fără România;
- În peste o treime din magazine se comercializează articole de îmbrăcăminte produse în fabricile românești;
- Doar un sfert dintre magazinele cuprinse în studiu comercializează haine fabricate în China;
- Reprezentanții magazinelor chestionate consideră că consumatorii români apreciază articolele de îmbrăcăminte produse în fabricile românești;
- Magazinele consideră că se adresează mai degrabă consumatorilor cu venituri mari decât celor cu venituri mici;
- 45 % dintre magazine își stabilesc prețurile în funcție de costuri;
- Publicitatea este cea mai utilizată metodă de promovare urmată îndeaproape de promovarea vânzărilor;

- Mai mult de jumătate dintre magazinele studiate utilizează cel mai mult broșurile, pliantele și fluturașii ca instrumente de publicitate;
- 136 dintre cele 150 de magazine (peste 90 %) folosesc reducerile de preț pentru promovarea vânzărilor;
- Se poate observa că mai puțin de un sfert dintre magazine (24 %) oferă clienților vânzări grupate (1+1, 1+1/2, etc.);
- Produse cadou sunt oferite în mai puțin de 20% dintre magazinele chestionate;
- Mai mult de o treime dintre magazine declară că utilizează carduri de fidelizare și că dețin o revistă a firmei;
- Doar un procent de sub 20 % dintre magazine sponsorizează diferite activități;
- Dintre instrumentele de marketing utilizate în cadrul magazinelor chestionate pe primul loc se află bazele de date clienți utilizate în peste 60 % dintre magazine;
- Aproape 20 % dintre magazine declară că le trimit cataloage acasă clienților;
- O treime din magazinele studiate comercializează mărcile unor producători români și două treimi comercializează produsele unor mărci străine;
- În cazul mărcilor românești se poate observa că 70 % sunt magazine de desfacere;
- Magazinele care comercializează mărci românești în franciză reprezintă doar 14 % din total;
- Mărcile străine sunt francizate într-un procent mult mai mare decât cele românești;
- Se poate spune astfel că sistemul de franciză constituie o metodă de afaceri foarte utilizată mai ales pentru pătrunderea pe o piață străină;
- Cel mai mare procent îl reprezintă magazinele cu cifra de afaceri lunară mai mică de 100.000 RON;
- Cele mai multe dintre magazine realizează o cifră de afaceri lunară în jurul valorii de 74.358 RON;
- 50 % dintre magazinele care comercializează articole de îmbrăcăminte realizează o cifră lunară de afaceri mai mică de 144.737 RON;
- Cele mai multe dintre magazinele care comercializează articole de îmbrăcăminte au o suprafață de aproximativ 96 m<sup>2</sup>;
- Jumătate dintre magazinele chestionate au suprafețe mai mici de 85,87 m<sup>2</sup>;

- Se observă astfel tendința de grupare a magazinelor în mall-uri sau centre comerciale sporindu-și astfel șansele de a fi vizitate de către potențialii consumatori.

Pornind de la tema propusă și anume îmbunătățirea comercializării articolelor de îmbrăcăminte dorim să propunem o nouă abordare a subiectului. Astfel, nu vom încerca să propunem modalități de îmbunătățire a procesului de vânzare, deoarece considerăm că prin strategii de marketing bine realizate se poate diminua considerabil importanța acțiunilor de convingere a clienților. Pentru managementul unei companii este important de aflat în ce fază a ciclului de viață se află produsele companiilor lor pentru a se putea elabora strategiile necesare. După identificarea etapei de viață din cadrul CVP în care se află produsele firmei, se pot stabili strategii de marketing a căror scop este îmbunătățirea comercializării produselor companiei. Pentru maximizarea vânzărilor este indicat ca întreprinderile producătoare de îmbrăcăminte să propună spre comercializare linii de produse ce includ toate cele trei tipuri de produse de îmbrăcăminte (de bază, „la modă” și „capriciu”). Spre exemplu, pentru o linie de pulovere o întreprindere ar putea propune patru stiluri de articole diferite ce conțin culori și croieli clasice. La fiecare doi ani cele patru stiluri pot fi modificate în ceea ce privesc diferite aspecte cum ar fi silueta, lungimea, gulerul pentru a fi în ton cu tendințele modei. O dată sau de două ori pe an ar fi indicată introducerea uneia sau a două linii de produse de îmbrăcăminte „la modă”, însă având cicluri de viață scurte (de câteva săptămâni), precum și introducerea de îmbrăcăminte „capriciu”. În acest caz toate categoriile de consumatori își vor putea satisface diferitele nevoi și dorințe.

Tema abordată în cel de-al șaselea capitol a fost: ***perfecționarea managementului întreprinderilor din industria de îmbrăcăminte***. S-a studiat perfecționarea managementului întreprinderilor prin prisma a trei direcții:

- Perfecționarea managementului producției;
- Perfecționarea procesului de creare și asimilare a produselor noi;
- Perfecționarea comercializării produselor.

1. În ceea ce privește ***perfecționarea managementului producției*** sunt considerate principale trei aspecte și anume:

- *Perfecționarea organizării și planificării procesului de producție;*
- *Perfecționarea procesului de muncă;*
- *Perfecționarea activității de control a calității.*

Pentru buna desfășurare a procesului de producție, pentru început, trebuie luate măsuri ce privesc ***perfecționarea organizării și planificării procesului de producție***.

Procesul organizării producției este unul complex cu caracter dinamic și de continuitate, care presupune adaptarea de către conducerile unităților economice a unui ansamblu de măsuri și folosirea de metode și tehnici stabilite pe baze de studii și calcule tehnico-economice, care țin seama de noile descoperiri ale științei, în cadrul asigurării unui cadru optim funcțional, de folosire de către personalul ocupat a factorilor de producție, în astfel de producții cantitative și calitative care să asigure utilizarea maximă a lor și creșterea pe această bază a productivității muncii.

Dezvoltarea tehnologică și competiția în creștere de pe piață impun îmbunătățiri continue a cunoștințelor și aptitudinilor angajaților, nu numai pentru a avea siguranța locului de muncă, ci și pentru a crește competitivitatea și dezvoltarea economică a societății. *Pregătirea și perfecționarea continuă a personalului* din întreprinderile producătoare de articole de îmbrăcăminte poate avea o influență majoră în creșterea eficienței întreprinderii și a competitivității produselor acesteia pe piață.

În perfecționarea managementului producției într-o întreprindere industrială, un aspect foarte important îl reprezintă *procesul de control al calității* produselor întreprinderii. Calitatea poate fi situată pe poziția de factor de influență asupra rezultatelor economico-financiare ale întreprinderii. O importanță deosebită o are calitatea materiilor prime și auxiliarele utilizate, cât și calitatea operațiilor tehnologice executate de-a lungul fluxului tehnologic. Organizarea activității de control a calității constituie cerința de bază a creșterii nivelului calitativ al producției și produselor. Perfecționarea activității de control duce la asigurarea unui nivel calitativ al produselor satisfăcând astfel cerințele consumatorilor la un nivel maxim. Cele mai importante măsuri suplimentare necesare perfecționării activității de control sunt:

- Controlul interfazic să se desfășoare în punctele cheie ale procesului tehnologic;
- Realizarea autocontrolului din partea muncitorilor prin sporirea răspunderii fiecăruia pentru lucrările efectuate;
- Maiștrii să fie responsabili de calitatea operațiilor efectuate în sectorul pe care îl conduc;
- Efectuarea prin sondaj a unui supracontrol asupra operațiunilor executate sub directă răspundere a maiștrilor.

2. ***Perfecționarea procesului de creare și asimilare*** a articolelor de îmbrăcăminte din două puncte de vedere și anume:

1. *Perfecționarea organizării procesului de creare a noilor produse;*
2. *Perfecționarea creării unei game de produse diferențiate față de produsele companiilor concurente.*

În vederea *perfecționării organizării procesului* de creare a noilor produse trebuie ținut cont de anumiți factori care pot ajuta la realizarea unor produse de succes și în același timp trebuie evitate pe cât posibil cauzele eșecurilor noilor produse pe piață. Perfecționarea organizării procesului de creare a noilor produse se poate realiza doar dacă se are în vedere desfășurarea cât mai bună a fiecărei etape care compun acest proces. Trebuie stabilite proceduri clare de urmat în desfășurarea fiecărei etape, precum și persoana sau persoanele responsabile cu supravegherea respectării procedurilor.

În ceea ce privește *perfecționarea creării unei game de produse diferențiate*, trebuie create produse de îmbrăcăminte care să se diferențieze clar de cele ale concurenței și să corespundă întocmai nevoilor și dorințelor consumatorilor. Pentru a se diferenția de concurență întreprinderile producătoare de îmbrăcăminte pot apela anumite atribute specifice produsului (caracteristici, calitate, performanțe, durabilitate, fiabilitate și design).

3. Pentru a *perfecționa procesul de comercializare* a produselor unei întreprinderi trebuie urmate anumite proceduri. În primul rând trebuie împărțită piața întreprinderii în segmente, în funcție de anumite criterii relevante pentru activitatea prestată. Din multitudinea de segmente identificate întreprinderea trebuie să își aleagă unul sau mai multe segmente (în funcție de posibilități) asupra cărora să își concentreze atenția. Pornind de la caracteristicile segmentelor țintă compania trebuie să găsească metode de diferențiere față de concurență și să-și proiecteze o ofertă de produse cu ajutorul căreia să se poziționeze clar în mintea consumatorilor. Pentru construirea segmentelor de consumatori români de articole de îmbrăcăminte au fost alese următoarele variabile: vârsta, venitul, studiile și sexul consumatorilor români ca și variabile independente și suma lunară cheltuită pentru achiziționarea articolelor de îmbrăcăminte în rolul variabilei dependente. Conform rezultatelor obținute se poate afirma că vârsta, venitul și studiile consumatorilor români exercită o influență semnificativă asupra sumei lunare cheltuită de aceștia pentru cumpărarea de haine, devenind astfel criterii de segmentare. S-a demonstrat că sexul consumatorilor nu influențează sumele cheltuite de aceștia pentru îmbrăcăminte. Sexul consumatorilor nu va fi folosit ca și criteriu de segmentare.

A fost stabilită importanța criteriilor de segmentare prin raportarea valorii calculate a lui  $\chi^2$  la valoarea tabelară a acestuia pentru aceleași grade de libertate și un grad de încredere de 99%. Au fost obținute următoarele rezultate:

1. Pentru venit:  $\frac{154.54}{21.67} = 7.13$ ;

2. Pentru vârstă:  $\frac{106.35}{30.58} = 3.47$ ;

3. Pentru studii:  $\frac{77.73}{26.22} = 2.99$ .

Ultimul capitol al tezei este dedicat **eficienței perfecționării managementului întreprinderilor din industria de îmbrăcăminte**. Punctul de plecare al capitolului îl reprezintă nivelul limitat al resurselor oricărei întreprinderi care stimulează creșterea rolului unor criterii de eficiență în adoptarea deciziilor manageriale la nivelul companiei. Prin urmare considerăm că este nevoie de analize pertinente care să ducă la o desfășurare a activităților, concretizate în eficiență.

În urma analizei eficienței perfecționării managementului întreprinderilor de îmbrăcăminte s-au desprins următoarele concluzii:

- Eficiența economică înseamnă obținerea efectelor utile maxime în condițiile cheltuirii raționale a resurselor întreprinderii;
- În abordarea teoretică a legăturii dintre managementul companiei și eficiența activității acesteia trebuie pornit de la următoarele două premize:
  - Eficiența constituie scopul final al managementului;
  - Managementul se constituie ca un factor determinant în evoluția eficienței.
- Eficiența presupune raportarea la o bază de comparație în spațiu și timp, adică analiza ei se face în comparație cu nivelul atins în activități similare sau pe variante de proiect cu parametrii diferiți. **Efectele** economice au o natură complexă neputând fi cuantificate exhaustiv. **Eforturile** economice trebuie analizate din punct de vedere al gradului de disponibilitate a unor resurse, a posibilităților de regenerare a acestora și de implicațiile pe care le au aceste cheltuieli asupra activității întreprinderii. În concluzie eficiența trebuie abordată sub forma unui sistem prin compararea intrărilor cu ieșirile din sistem;
- Nivelul limitat al resurselor oricărei întreprinderi stimulează creșterea rolului unor criterii de eficiență în adoptarea deciziilor manageriale la nivelul întreprinderii.

Îmbunătățirea managementului întreprinderilor din industria de îmbrăcăminte poate fi analizată prin prisma a cinci direcții de urmat:

1. Îmbunătățirea managementului procesului de creare a noilor produse de îmbrăcăminte ce poate fi privit din două puncte de vedere:



- a) *Perfecționarea organizării procesului de creare a noilor produse de îmbrăcăminte;*
  - b) *Perfecționarea creării unei game de produse diferențiate față de produsele de îmbrăcăminte oferite de întreprinderile concurente.*
2. Îmbunătățirea managementului producției de articole de îmbrăcăminte prin:
- a) *Perfecționarea organizării și planificării procesului de producție;*
  - b) *Perfecționarea tehnologiilor de fabricație;*
  - c) *Implementarea unor sisteme moderne de conducere a producției;*
3. Îmbunătățirea managementului resurselor umane prin:
- a) *Pregătirea angajaților în conformitate cu noile cerințe tehnologice și a managementului producției, cu accent pe domeniul tehnologiei informației;*
  - b) *Dezvoltarea aptitudinilor și competențelor personale a angajaților;*
  - c) *Specializarea și perfecționarea personalului cu atribuții pentru implementarea mai rapidă a sistemelor de asigurare a calității;*
  - d) *Familiarizarea cu noile practici manageriale;*
  - e) *Îmbunătățirea activității la locul de muncă;*
  - f) *Cointeresarea materială a angajaților.*
4. Îmbunătățirea managementului activității de control și asigurare a calității articolelor de îmbrăcăminte prin:
- a) *Îmbunătățirea prevenirii apariției defectelor;*
  - b) *Îmbunătățirea identificării și remedierii defectelor.*
5. Îmbunătățirea managementului comercializării produselor de îmbrăcăminte prin:
- a) *Alegerea momentului lansării*
  - b) *Alegerea zonei teritoriale*
  - c) *Alegerea canalelor de distribuție și a distribuitorilor*
  - d) *Pregătirea pieței pentru primirea noilor colecții de îmbrăcăminte*

Indicatorii de apreciere a îmbunătățirii managementului se clasifică în trei categorii:

1. Indicatori care exprimă efortul cum ar fi:
  - Costul mediu de producție;

- Costul de funcționare a utilajelor;
  - Consumul de materii prime și materiale;
  - Costurile de prevenire a defectelor;
  - Costurile de identificare a defectelor;
  - Cheltuieli necesare remedierii defectelor.
2. Indicatori care exprimă efectul:
- Cifra de afaceri;
  - Capacitate de producție;
  - Producția realizată;
  - Ponderea produselor de calitate superioară în totalul producției;
  - Volumul vânzărilor;
  - Rata de acceptare a produselor pe piață;
  - Cota de piață.
3. Indicatori care combină eforturi și efecte:
- Profitul;
  - Productivitatea factorilor de producție;
  - Productivitatea muncii;
  - Productivitatea capitalului;
  - Rata rentabilității economice;
  - Rata rentabilității comerciale.

Exercitarea în condiții de eficiență, a competențelor și responsabilităților ce revin managerilor presupune, din partea acestora, nu numai cunoștințe de specialitate, ci și aptitudini, deprinderi și calități care să faciliteze obținerea rezultatelor propuse. Astfel, întreg comportamentul managerilor de la toate nivelele ierarhice trebuie să fie orientat spre antrenarea angajaților în realizarea obiectivelor ce revin subdiviziunii organizatorice conduse în condiții de eficiență. Managerul unei întreprinderi trebuie să ia acele decizii care să contribuie la creșterea eficienței întreprinderii, dar în același timp să fie capabil să ofere acel sistem de indicatori de eficiență care să răspundă cerințelor momentului.

În categoria *contribuțiilor personale privind tema studiată* se pot aminti următoarele aspecte:

1. Clarificarea conceptului de industrie de îmbrăcăminte și încadrarea la nivelul economiei naționale;
2. Realizarea unor previziuni ale evoluției industriei de îmbrăcăminte din România în următorii ani;

3. Realizarea unei analize SWOT a industriei de îmbrăcăminte din România;
4. Propunerea unor definiții pentru următorii termeni și concepte: întreprindere, producție, sistem de producție, produs, produs de îmbrăcăminte, eficiență economică;
5. Identificarea și precizarea posibilităților de aplicare a unor sisteme moderne de conducere a producției în întreprinderile de îmbrăcăminte din România;
6. Identificarea caracteristicilor cererii și a ofertei de îmbrăcăminte din România prin două cercetări de marketing realizate la nivel național;
7. Identificarea criteriilor de segmentare a pieței de îmbrăcăminte din România;
8. Propuneri de activități și acțiuni ce au ca finalitate perfecționarea managementului;

#### IV. REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

##### Cărți:

1. Abrudan, I. (1996), *Sisteme flexibile de fabricație – Concepte de proiectare și management*, Editura Dacia, Cluj – Napoca
2. Abrudan, I., Lungu, F., Sucală, V. (2001), *Proiectarea sistemelor de fabricație*, Editura Dacia, Cluj-Napoca
3. Abrudan, I., Cândeș, D., ș.a. (2002), *Manual de inginerie economică. Ingineria și managementul sistemelor de producție*, Editura Dacia, Cluj-Napoca
4. Abrudan, I., Lungu, F. (2006), *Sisteme de stocuri și capacitatea de producție. Teste grilă*, Editura Todesco, Cluj-Napoca
5. Abrudan, I., Lobonțiu, G., Lobonțiu, M. (2003), *IMM-urile și managementul lor specific*, Editura Dacia, Cluj-Napoca
6. Agins, T. (2000), *The End of The Fashion: How Marketing Changed the Clothing Business Forever*, Harper Paperbacks, USA
7. Andrews, K. (1965), *Business Policy*, Homewood, Richard Irwin Inc., Boston
8. Ansoff, I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw Hill Company, New York
9. Badea, F. (2005), *Managementul Producției*, Editura ASE, București
10. Badea, F., Bagu, C. (2009), *Sisteme de organizare a producției*, Biblioteca digitală – ASE, București [www.ase.ro](http://www.ase.ro)

11. Badea, F. (2007), *Managementul Producției*, Biblioteca digitală – Ase, București, [www.ase.ro](http://www.ase.ro)
12. Băcanu, B. (1999), *Management strategic*, Editura Teora, București
13. Bărbulescu, C. (1995), *Economia și gestiunea întreprinderii*, Editura Economică, București
14. Bințișan, P. (1999), *Eficiența economică a investițiilor*, Editura Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca
15. Borza, A., Ilieș, L., Lazăr, I., Mortan, M., Popa, M., Lungescu, D., Sonea, E., Vereș, V. (2005), *Management*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca
16. Borza, A. (2002), *Management Organizațional*, Editura Efes, Cluj-Napoca
17. Borza, A. (2003), *Managementul strategic și competitivitate în afaceri*, Editura Dacia, Cluj-Napoca
18. Brown, P., Rice, J. (2000), *Ready-to-wear Apparel Analysis, 3<sup>rd</sup> Edition*, Prentice Hall, SUA
19. Burns, L.D., Bryant, N.O. (2007), *The Business of Fashion: Designing, Manufacturing and Marketing*, Fairchild Pubns, USA
20. Cazan, E., Ionescu., Gh. Gh., Munteanu, V., Negrușă, A. L. (2002), *Managementul producției*, Editura Universității de Vest, Timișoara
21. Câmpeanu-Sonea, E. (2005), *Managementul firmei industriale*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca
22. Câmpeanu-Sonea, E., Osoian, C., Sonea, A. (2003), *Managementul resursei umane. Sinteze, cazuri, probleme*, Editura Aisteda, București
23. Chandler, A.D. (1962), *Strategy and Structure*, Harper&Row Publishers, New York
24. Cooper, R.G. (1993), *Winning at New Products* (Second Edition), Addison Wesley Publishing
25. Cooper, R.G. (1998), *Product Leadership: Creating and Launching Superior New Products*, Perseus Books, New York
26. Cosma, S., **Bota, M.** (2004), *Bazele Marketingului*, Editura Alma Mater, Cluj-Napoca
27. Cosma, S., (2008), *Cercetări de marketing*, Editura Alma Mater, Cluj-Napoca
28. Crawford, C.M., Di Benedetto, C.A. (2005), *New Products Management*, McGraw Hill, USA
29. Cristache, S. E. (2009), *Metode statistice de calcul și analiză a eficienței economice în comerț*, Biblioteca digitală ASE, București, <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro>

30. Dinu, E. (2000), *Strategia firmei*, Editura Economică, București
31. Dima, I. C. (2000), *Management industrial*, Editura Național, București
32. Drucker, P.F. (1954), *The Practice of Management*, Harper&Row Publishers, New York
33. Drucker, P.F. (2006), *Innovation and Entrepreneurship*, Harper Paperbacks, New York
34. Drucker, P.F. (2001), *Management Challenges for 21<sup>st</sup> Century*, Harper Paperbacks, New York
35. Drucker, P.F. (2006), *Managing for results*, Harper Paperbacks, New York
36. Drucker, P.F. (2006), *The practice of Management*, Harper Paperbacks, New York
37. Drucker, P.F. (2003), *The Best Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*, Harper Paperbacks, New York
38. Frings, G.S. (2007), *Fashion: From Concept to Consumer, 9<sup>th</sup> Edition*, Prentice Hall, SUA
39. Gitomer, J. (2005), *Știința de a vinde, Biblia agentului de vânzări*, Editura Teora, București
40. Guț, C.M. (2009), *Șomajul în România – prezent și perspective*, Editura Alma Mater, Cluj-Napoca
41. Hildegunu K. N. (2004), *The Global Textile and Clothing Industry post The Agreement on Textile and Clothing*, WTO Publications, Geneva
42. Hofer, G., Schendel, D., Daft, R. (1978), *Management*, The Dryden Press, New York
43. Hossain, L., Patrick, J.D., Rashid, M.A. (2002), *Entreprise Resource Planning: global opportunities an chalanges*, Idea Group Publishing
44. Iancu, A. (2008), *Economia întreprinderii*, [www.svedu.ro/servicii/biblioteca.php](http://www.svedu.ro/servicii/biblioteca.php)
45. Ilieș, L. (2001), *Managementul firmei*, Editura Dacia, Cluj-Napoca
46. Ilieș, L., Lazăr, I., ș. a. (2006), *Managementul firmei*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca
47. Ilieș, L., Stegorean, R., ș. a. (2000), *Organizarea Producției Industriale*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca
48. Ionescu, Gh.Gh. (2003), *Managementul producției industriale*, Editura Universității de Vest, Timișoara
49. Ionescu, Gh.Gh., Cazan, E., Negrușă, A. L. (2001), *Management organizațional*, Editura Tribuna Economică, București

50. Ionescu., Gh.Gh., Cazan, E., Negrușă, A. L. (2003), *Bazele managementului*, Editura Concordia, Arad
51. Istocescu, A. (2005), *Strategia și managementul strategic al organizației*, Editura ASE, București
52. Johnson, M.J., Moore, E.C. (2000), *Apparel Product Development, 2<sup>nd</sup> Edition*, Prentice Hall, SUA
53. Kholeif, A., Sherer, M., Abdel-Kaler, M. (2008), *Enterprise Resource Planning: Implementation and Management Accounting Change in a Transitional Country*, Palgrave Macmillan, USA
54. Komninos, I. (2002), *Product Life Cycle Management*, Urban and Regional Innovation Research Unit, Thessaloniki, <http://www.urenio.org>
55. Kotler, Ph. (2003), *Managementul marketingului*, Ediția a III-a, Editura Teora, București
56. Lal, K., Mohnen, P.A. (2009), *Innovation Policies and International Trade Rules – The Textile and Clothing Industry in Developing Countries*, Palgrave Macmillan, USA
57. Lazăr, I., Mortan, M., Vereș, V. (2003), *Management general*, Editura Dacia, Cluj-Napoca
58. Lazăr, I., Mortan, M., Vereș, V., Lazăr, S.P. (2004), *Management general*, Editura Dacia, Cluj-Napoca
59. Manole, V., Stoian, M., Dorobanțu, H. (2007), *Marketing*, Biblioteca Digitală ASE, București, [www.ase.ro](http://www.ase.ro)
60. Meredith, J., Shafer, S. (2002), *Operations Management for MBAs*, Ediția a II-a, John Wiley & Sons Inc.
61. Mihuț, I., Lazăr, I., Pop, S.I., Popa, M., Mortan, M., Lungescu, D. (2003), *Management general*, Editura Carpatica, Cluj-Napoca
62. Mintzberg, H. (1987), *Strategy Formation: School of Thought*, Harper&Row Publishers, New York
63. Moldoveanu, G. (1999), *Managementul operațional al producției*, Ediția a II-a, Editura Economică, București
64. Moore, W.L., Pessemier, E.A. (1993), *Product planning and management: designing and deliveries value*, McGraw-Hill International Editions, Singapore
65. Muhlemann, A., Oakland, J., Lockyer, K. (1992), *Production and Operation Management*, ediția a VI-a, Pitman Publishing, Marea Britanie
66. Naghi, M., Stegorean, R. (2004), *Managementul producției industriale*, Editura Dacia, Cluj-Napoca

67. Naghi, M., Gică, O.A. (2007), *Managementul operațional al producției*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca
68. Naghi, M., Manole, I. (2002), *Managementul întreprinderilor poligrafice*, Editura Dacia, Cluj-Napoca
69. Niculescu, O., Verboncu, I. (1999), *Management – Ediția a treia*, Editura Economică, București
70. Nicolescu, O., Verboncu, I. (2001), *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București
71. Nicolescu, O. (2001), *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii*, Editura Economică, București
72. Osoian, C. (2005), *Piața forței de muncă – restructurare, ocupare, șomaj*, Editura Dacia, Cluj-Napoca
73. Osoian, C., Zaire, M. (2008), *Managementul muncii*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca
74. Paina, N., Pop, M. D. (1998), *Politici de marketing*, Editura Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca
75. Pamfilie, R., Procopie, R. (2007), *Design și estetica mărfurilor*, Biblioteca Digitală, ASE, București [www.ase.ro](http://www.ase.ro)
76. Peters, T. (1999), *The Circle of Innovation*, Alfred A. Knoph, New York
77. Pleitner, H., Weber, W. (2000), *SME's in the 21<sup>th</sup> Century, Impulses, Perspectives, Concepts*, Verlag KMU, St. Gallen
78. Popescu, D. (2004), *Full Business în Industria Confecțiilor de Îmbrăcăminte*, Editura ASE, Bucurști
79. Porter, M. (1990), *Competitive Advantage of Nations*, The Mac Millan Press Ltd., London
80. Prutianu, S., Munteanu, C., Caluschi, C. (1998), *Inteligența Marketing Plus*, Editura Polirom, Iași
81. Quinn, J.B. (1980), *Strategies for Change*, Homewood, Richard Irwin Inc., Boston
82. Reid, R.D., Sanders, N.R. (2002), *Operations Management*, John Wiley & Sons Inc.
83. Russu, C. (1996), *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii*, Editura Expert, București
84. Russu, C. (1999), *Management strategic*, Editura ALL BECK, București
85. Sarbu, J. (2004), *Flexibilitatea – șansă pentru întreprinderea modernă*, Editura Dacia, Cluj-Napoca

86. Silver, A. E., Peterson, R. (1985), *Decision Systems For Inventory Management And Production Planning*, Second Edition, John Wiley & Sons, USA
87. Stegorean, R. (2002), *Sisteme moderne de conducere a producției*, Editura Dacia, Cluj-Napoca
88. Vollman, T.,E. (1988), *Manufacturing Planning and Control System*, ediția a III-a, Homewood Irwin, SUA
89. Vollman, T., E., Berry, W.L., Whybark, D.C., Jacobs, F.R. (2005), *Manufacturing Planning and Control System for Supply Chain Management*, Ediția a V-a, McGraw-Hill, New York
90. Vorzsak, M., Cosma, S. (2008), *Diagnosticul Strategic al Organizației*, Editura Alma Mater, Cluj-Napoca
91. Whittngton, R. (2001), *What is strategy – and does it matter*, Cengage Learning EMEA, London

#### **Articole:**

1. Abrudan, I., Lungu, F., Manole, I. (2006), *Dileme și soluții în managementul sistemelor flexibile de fabricație*, Annals of The Oradea University, Fascicle of Management and Technological Engineering, Oradea
2. **Bota, M.** (2003), *Reclama – Trecut și prezent*, Studia Universitas, Seria Negotia, Nr. 1: 29 – 32
3. **Bota, M.** (2003), *Mărci celebre*, Studia Universitas, Seria Negotia, Nr. 2: 25 – 32
4. **Bota, M.** (2004), *Imaginea Facultății de Business*, Studia Universitas, Seria Negotia, Nr. 1: 79-88
5. **Bota, M.** (2005), *The impact of the accession to the UE on the Romanian textile industry*, Studia Universitas, Series Negotia, Vol. I : 113-119
6. **Bota, M.**, Cosma, S.A. (2007), *The perspectives of the Romanian clothing industry in the European Union*, Analele universitatii din Oradea - Series Stiinte economice, Vol. I : 86-90
7. **Bota, M.**, Gut, C.M. (2007), *The employment situation in SME in the Romanian Textile and Clothing Industry*, Studia Universitas, Seria Negotia, Nr. 1: 207-212
8. **Bota, M.**, Cosma, S.A., Negrusa, A.L. (2007), *The European clothing industry post the agreement on textile and clothing*, Studia Universitas, Series Negotia, Vol. II : 121-127
9. **Bota, M.**, Boriceanu, M., Cosma, S.A. (2008), *The relation between the Romanian customers's income and the demand on clothes*, International Journal



- of Business Research, Academy of International Business and Economics, Volume 8, No. 5: 79-83
10. **Bota, M.**, Boriceanu, M., Cosma, S.A. (2008), *The segmentation of the Romanian clothing market*, Analele universitatii din Oradea - Seria Stiinte economice, Editura Universitatii din Oradea, Volumul IV: 764-770
  11. **Bota, M.** (2009), *The Romanian clothing market*, Studia Universitas, Seria Negotia, Nr. 3: 103-107
  12. **Bota, M.**, Gică, O.A., Naghi, M. (2009), *Study regarding the identification of the supply on clothes characteristics from Cluj-Napoca*, 2<sup>ND</sup> International Management Conference, Managerial Challenges of The Contemporary Society, Facultatea de Ştiinţe Economice şi Gestiunea Afacerilor, Universitatea Babeş-Bolyai, Cluj-Napoca, 29-30 May, 2009
  13. **Bota, M.**, Rus, V., Boriceanu, M., Cosma, S. (2009), *Benefits of ERP systems in Romanian clothing industry*, Annals of DAAAM for 2009 & Proceedings of the 20<sup>th</sup> International DAAAM Symposium, Volume 20, No. 1, 2009, Vienna, Austria, pp. 251-252
  14. Cosma, S., **Bota, M.** (2004), *Analiza evoluţiei celor mai vândute mărci în perioada 2001-2003*, Annales Universitatis Apulensis, Seria Oeconomica Nr.6 :419-424
  15. Evens, C.L., Harrigan, J. (2004), *Tight Clothing: How the MFA Affects Assian Apparel Exports*, National Bureau of Economic Research, Cambridge
  16. Gică, O.A., Pop, I., **Bota, M.** (2009)., *Elements of strategic planning practices in Transylvanian SMEs*, Studia Universitas, Seria Negotia, Nr. 4: 139-148
  17. Gut, C.M., **Bota, M.** (2009), *Study concerning professional training offer in the Romanian companies involving in textile and clothing sector*, Studia Universitas, Seria Negotia, Nr. 1: 117-129
  18. Merce, E., Stanciu, L. (1999), *Aspecte privind interdependenţele dintre management şi eficienţă*, Revista A.F.T., [http://www.armyacademy.ro/revista1/rev\\_1.html](http://www.armyacademy.ro/revista1/rev_1.html)
  19. Naghi, M., Ionescu, Gh. Gh. (1990), *Ciclul de producţie-parametru de bază al conducerii operative a producţiei (I)*, Studia Universitas, Seria Oeconomica, Nr. 1
  20. Naghi, M., Stegorean, R. (1995), *Criterii de clasificare a sistemelor de organizare şi conducere a producţiei*, Management şi gestiune în economia de piaţă, Craiova
  21. Naghi, M., Hoza, G. (1998), *Consideration concernant l'application de la methode Kanban pour la gestion de production*, Studia Universitas, Seria Oeconomica, Nr. 2

22. Naghi, M., Gică, O. A. (2004), *Aspecte privind supply chain management*, New Business Opportunities in the Context of EU Enlargement, Editura Dacia, Cluj-Napoca
23. Nickols, F. (2006), *Strategy – Definitions and Meanings*, <http://home.att.net/~nickls/articles.htm>
24. Popescu, D., Popa, A., Mihalache, A., *Opțiuni în stabilirea strategiilor de control al producției*, Revista Română de Informatică și Automatică, [http://www.ici.ro/RRIA/ria1998\\_1/art01.html](http://www.ici.ro/RRIA/ria1998_1/art01.html) , accesat: 22.01.2009
25. Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2006), [\*Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility\*](#), *Harvard Business Review*, December 2006, pp. 78-92
26. Rus, V.R., Bota, M. (2008), *Modern manufacturing systems in textile and clothing industry*”, Proceedings of the IV-th. International Conference Economy and Transformation Management, Editura Universității de Vest, Timișoara
27. Song, H. (2006), *Glocal Quota System and China’s Textile and Clothing Industry*, *China & World Economy*, Vol. 14, No. 5: 78-92
28. Sullivan, A., Sheffrin, S.M. (2003), *Economics: Principals in actions*, Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall, New Jersey
29. Verboncu, I., (2006), *Management, eficiență și eficacitate*, Revista Management & Marketing Nr. 1, Editura Economică, București
30. Wensley, R. (1999), *Product Strategies, Managerial Comprehension, and Organizational Performance*, *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 15, No.1
31. Zaman, G., Geamane, M. (2006), *Eficiența economică*, Editura Fundația România de Măine, București

**Alte documente utilizate:**

1. Comănescu, B., (2009), *Cum se obține eficiența managerială ?*, Accelera®, [http://www.accelera.ro/resurse/articol\\_eficienta\\_manageriala\\_60.html](http://www.accelera.ro/resurse/articol_eficienta_manageriala_60.html)
2. Dan, D., Blaga, M., *Fabricația asistată de calculator în tricotaje*, <http://www.agir.ro/buletine/108.pdf>
3. Deleanu, T. (2005), *Industria in sistem lohn amenitată de integrarea in UE*, România Liberă – ediția on-line de Transilvania, 23 aprilie
4. Doicin, A. (2004), *Aderarea la UE fatala pentru firmele de lohn*, Capital Nr. 45, 4 noiembrie
5. *Employment and Development of Small Enterprises*, World Bank, Washington DC

6. Ganesan, P., Hariharan, S., Praddeep, E. & Prakash, A., *ERP in Apparel Industry*, Retrieved January 5, 2008, from <http://www.fibre2fashion.com>.
7. Maneesh, G., *Textile exports to US – Weaving success, post-quotas*, June, 14, 2006
8. New Business, *Liberalizarea importurilor a dus industria textilă românească în pragul crizei*, 14 februarie 2005
9. Sasi, A., *Textile exporters face non-tariff barriers in US*, New Delhi, Jan, 4, 2006
10. Witold, O., Mavhew, A. (2001), *The impact of EU accession on enterprise adaptation and institutional development in the countries of Central and Eastern Europe*, Sussex European Institute, May 2001
11. \*\*\* [www.dialogtextil.ro](http://www.dialogtextil.ro)
12. \*\*\* [www.dce.gov.ro/](http://www.dce.gov.ro/)
13. \*\*\* <http://ec.europa.eu/enterprise/textile/statistics.htm>, Statistici Europene
14. \*\*\* [http://www.gfk.com/group/press\\_information](http://www.gfk.com/group/press_information)
15. \*\*\* [www.insse.ro](http://www.insse.ro) – Institutul National de Statistică, Anuarul Statistic 2006, 2007, 2008
16. \*\*\* [www.textileworld.com/](http://www.textileworld.com/)
17. \*\*\* [www.wto.org](http://www.wto.org) – International Trade Statistics
18. \*\*\* <http://www.immromania.ro/portal/publicatii/continut/carta2004.php>
19. \*\*\* <http://composite.about.com/library/glossary/c/bldef-c1222.htm>
20. \*\*\* <http://foldoc.org> - Foldoc, Free online dictionary of computing, *Accesed on: 2008-01-05*
21. \*\*\* <http://searchwarp.com/swa61706.htm> - *Beneifts of ERP Software in Garment and Apparel Industry*, SearchWarp web site, *Accesed on: 2008-01-08*
22. \*\*\* <http://www.standishgroup.com> - Standish Group web site, *Accesed on: 2008-01-09*