

**UNIVERSITATEA DIN CRAIOVA
FACULTATEA DE ECONOMIE ȘI ADMINISTRAREA AFACERILOR
ȘCOALA DOCTORALĂ ÎN ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL MANAGEMENT**

TEZĂ DE DOCTORAT -REZUMAT-

**CONDUCĂTOR DE DOCTORAT:
Prof. Univ. Dr. Tudor NISTORESCU**

**DOCTORAND:
THAMIR HADI ABOD AL-GENABI**

**Craiova
2010**

UNIVERSITATEA DIN CRAIOVA
FACULTATEA DE ECONOMIE ȘI ADMINISTRAREA AFACERILOR
ȘCOALA DOCTORALĂ ÎN ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL MANAGEMENT

THAMIR HADI ABOD AL-GENABI

**ABORDĂRI STRATEGICE CU EFECTE ASUPRA
COMPETITIVITĂȚII ȘI PROFITABILITĂȚII PE
PIAȚA PRODUSELOR TEXTILE DIN IRAK**

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT:
Prof. Univ. Dr. Tudor NISTORESCU

Craiova
2010

A. CUPRINS

A. CUPRINS	1
B. CUVINTE CHEIE	3
C. SINTEZE ALE PRINCIPALELOR PĂRȚI ALE TEZEI	4
INTRODUCERE	4
CAPITOLUL 1 <i>MANAGEMENTUL STRATEGIC - STADIU AVANSAT ÎN EVOLUȚIA MANAGEMENTULUI</i>	6
1.1. Evoluții în știința managementului	6
1.2. Emergența managementului strategic	8
1.3. Școli și curente de gândire strategică	10
CAPITOLUL 2 <i>ABORDAREA STRATEGICĂ A PIEȚEI</i>	11
2.1. Piața – câmpul de manifestare al abordărilor strategice	11
2.2. Segmentarea pieței	11
2.3. Strategiile concurențiale de piață	12
CAPITOLUL 3 <i>COMPETITIVITATEA ȘI PROFITABILITATEA ÎN CONTEXTUL APLICĂRII STRATEGIILOR DE PIAȚĂ</i>	16
3.1. Competitivitatea – factor motor al satisfacerii clienților și al prosperității națiunilor	16

3.2.	Profitabilitatea – obiectiv major al companiei	16
3.3.	Impactul strategiilor de piață asupra competitivității și profitabilității firmelor	17
CAPITOLUL 4	<i>STUDII DE REFERINȚĂ, METODE ȘI MODELE DE CERCETARE ÎN ABORDAREA STRATEGICĂ A PIEȚEI TEXTILELOR DIN IRAK</i>	21
4.1.	Studii de referință anterioare	21
4.2.	Motivația cercetării	22
4.3.	Metodologia de cercetare	24
CAPITOLUL 5	<i>ANALIZA REZULTATELOR ȘI TESTAREA IPOTEZELOR PRIVIND ABORDĂRILE STRATEGICE CU EFECTE ASUPRA PROFITABILITĂȚII PIEȚEI PRODUSELOR TEXTILE DIN IRAK</i>	27
5.1.	Măsurarea efectului variabilelor studiului pentru a specifica profitabilitatea companiilor din sectorul textil	27
5.2.	Indicatorii de profitabilitate ai companiei	29
5.3.	Testarea ipotezelor	30
	CONCLUZII ȘI DEZVOLTĂRI ULTERIOARE	36
	REFERINȚE SELECTIVE	39

B. CUVINTE CHEIE

- Management strategic
- Gândire strategică
- Strategie concurențială de piață
- Strategie ofensivă
- Strategie defensivă
- Strategie rațională
- Opțiuni strategice
- Ciclul de viață al produsului
- Stadii de creștere a industriei
- Competitivitate
- Profitabilitate
- Segmentare a pieței
- Performanță
- Cota de piață
- Inovare
- Industria textilă
- Testul T
- Testul F
- Scala Likert
- Media aritmetică
- Deviația standard
- Coeficient de variație
- Factor dependent
- Factor independent
- Investiție străină directă

C. SINTEZE ALE PRINCIPALELOR PĂRȚI ALE TEZEI

INTRODUCERE

Industria textilelor este una dintre cele mai longevive industrii active care deservește societatea irakiană, având potențialul de a fi ameliorată prin investiții în sectorul privat și prin strategii de concesiune. O țară care își păstrează costumele tradiționale, o reflectare a abilităților tehnice, a idealurilor estetice și politice ale irakienilor, standardele morale, precum și valorile religioase, Irak luptă să-și revigoreze industria textilă, nu numai pentru binele membrilor societății irakiene, pătrunși profund de fundamentalismul islamic, nu numai pentru costumele tradiționale, care reflectă idealurile și valorile lor, ci și pentru prosperitatea economică a țării.

Pe baza acestor considerente, în această teză de doctorat am explorat fundamentele teoretice ale procesului de management strategic, strategiile de piață, segmentarea pieței, noțiunile de competitivitate și profitabilitate, metodele de măsurare ale acestora, factorii lor determinanți, precum și impactul pe care strategiile competitive de piață îl au asupra competitivității și profitabilității companiilor, cercetarea concentrându-se spre sfârșit pe punerea în aplicare a strategiilor ofensive (de atac), a strategiilor defensive (de apărare) și a strategiilor raționale de către companiile textile din Irak, pe obstacolele și constrângerile în implementarea lor, impactul lor asupra economiei reale și în special provocările cărora managerii companiilor vor trebui să le facă față în viitor în ceea ce privește adoptarea strategiilor de piață adaptate profilului companiei lor, pentru a încuraja creșterea economică și pentru a spori profitabilitatea.

Problema cu care se confruntă această cercetare este faptul că industria produselor textile din Irak duce lipsă de o viziune clară cu privire la strategiile de piață adecvate, necesare pentru ca organizațiile să-și atingă obiectivele; printre aceste obiective se numără creșterea profitabilității și stabilirea modului în care lipsa

de capital obstrucționează strategiile de piață ale companiilor textile din Irak.

Importanța acestei cercetări rezidă în înțelegerea efectelor strategiilor de piață pe care organizațiile din industria produselor textile le aplică pentru a crește profitabilitatea, având în vedere că acest sector este un pilon al economiei naționale. Această cercetare este o încercare de cunoaștere a modalității de a face față concurenței în industria textilelor din Irak.

Această lucrare este **structurată în cinci capitole.**

Capitolul 1

MANAGEMENTUL STRATEGIC - STADIU AVANSAT ÎN EVOLUȚIA MANAGEMENTULUI

1.1. Evoluții în știința managementului

Primul capitol este dedicat managementului strategic, cea mai recentă etapă în evoluția managementului. Analiza a început cu o introducere în știința managementului, schițându-se teoriile care au condus la ceea ce managementul reprezintă astăzi, susținut de ideologiile care au schimbat ordinea consacrată în acele timpuri. În acest subcapitol, am examinat modul în care teoria cu privire la practicile de management corespunzătoare au evoluat în timpurile moderne, prezentând preocupărilor centrale care au ghidat dezvoltarea sa. În primul rând, au fost examinate teoriile de management clasice care au apărut în jurul secolului al XX-lea. Acestea includ: managementul științific, care se axează pe armonizarea oamenilor și a sarcinilor pentru a maximiza eficiența; și managementul administrativ, care se concentrează pe identificarea principiilor care permit crearea celui mai eficient sistem de organizare și management. Apoi, am avut în vedere teoriile managementului comportamental, care se focalizează pe modul în care managerii ar trebui să conducă și să controleze forța de muncă pentru a crește performanța. Teoria științei managementului, care s-a dezvoltat în timpul celui de-al doilea război mondial a devenit tot mai importantă pe măsură ce cercetătorii au conceput tehnici analitice și cantitative riguroase pentru a ajuta managerii să măsoare și să controleze performanța organizațională. În cele din urmă, s-au studiat întreprinderea în perioada anilor 1960 și 1970 și teoriile care au fost elaborate pentru a explica influența mediului extern asupra modului în care acționează organizațiile și managerii.

Teoria managerială a devenit crucială pentru modalitatea în care managerii conduc organizațiile complexe. Deși unii manageri din diferite părți ale lumii au obținut succes fără cunoștințe teoretice de bază în management, se impune clar subliniat faptul că acei

manageri care au introdus teoria managementului în practica de zi cu zi, au avut șanse mai mari de a conduce organizațiile mai eficient și eficace pentru atingerea obiectivelor individuale, cât și a celor organizaționale. De aceea, managerii organizațiilor contemporane ar trebui să aprecieze rolul important pe care îl îndeplinesc în respectivele organizații, dacă doresc să-și îndeplinească obiectivele stabilite. În al doilea rând, se resimte nevoia de a promova excelența în rândul tuturor angajaților din organizații, în special în rândul managerilor.

Înainte de toate, managementul se referă la rezolvarea problemelor care apar mereu în parcursul unei organizații care se străduiește din răzputeri să-și atingă scopurile și obiectivele. Rezolvarea ar trebui să fie însoțită de identificarea neconcordanțelor, analiza și punerea în aplicare a măsurilor corective la problemele manageriale. În al doilea rând, administrarea implică aplicarea procedurilor stabilite (deși procedurile sau normele nu ar trebui privite ca scopuri în sine) pentru execuție, control, comunicare, delegare și gestionare a crizelor. În al treilea rând, managementul resurselor umane trebuie să se bazeze pe integrarea strategică a resurselor umane, evaluarea lucrătorilor, precum și schimbul de idei dintre acționari și lucrători. În cele din urmă, leadershipul organizațional ar trebui dezvoltat în direcția relațiilor interpersonale, a lucrului în echipă, a auto-motivației de a duce la îndeplinire sarcini, a puterii emoționale și maturității de a face față situațiilor, a integrității personale, și a abilităților manageriale generale.

Managerii care aplică teoria în procesul de conducere trebuie să îmbine de obicei principiile cu realitățile. Odată ce managerii cunosc teoria, ei vor avea capacitatea de a evita viitoare probleme care pot apărea în întreprindere. Deci, există în principiu trei motive principale pentru a studia teoria managementului. În primul rând, teoriile oferă o focalizare stabilă pentru a înțelege ceea ce trăim. O teorie furnizează criterii pentru a deosebi ceea ce este relevant. În al doilea rând, teoriile ne permit să comunicăm eficient și, astfel, să avansăm în relații din ce în ce mai multe și din ce în ce mai complexe cu alte persoane. În al treilea rând, teoriile fac posibil - într-adevăr, ne provoacă - să învățăm continuu despre lumea noastră.

Prin definiție, teoriile au limite. Fiecare abordare sau teorie are propriile sale caracteristici și avantaje, precum și limitări. Abordarea operațională, sau a procesului de management, se inspiră din fiecare "școală" și le integrează sistematic.

Dezvoltările mai recente în teoria managementului, ca abordarea sistem deschis, teoria contingenței, teoria haosului, teoria team buildingului, abordarea calitativă și cantitativă, țin seama de complexitatea fiecărei situații, presupunând soluția realistă la problemă, în funcție de realitățile cu care se confruntă managerii.

Procesul de management, la fel ca alte practici - fie medicina, inginerie, contabilitate etc - este o artă, know-how. Înseamnă a face lucrurile în funcție de realitățile unei situații. Cu toate acestea, managerii pot acționa mai eficient utilizând cunoștințele organizate despre management. Aceste cunoștințe sunt cele care constituie știința. Managerii care încearcă să conducă fără știința managementului trebuie să se încreadă în noroc, intuiție, sau în ce au făcut în trecut.

Fără îndoială, un manager care face încercări serioase de a traduce teoria în realitate este obligat să crească productivitatea mai mult decât un manager care alege să utilizeze "brigada de foc" sau abordarea încercare și eroare.

1.2. Emergența managementului strategic

În acest subcapitol am abordat aspecte referitoare la definirea și evoluția conceptului de strategie, necesitatea dezvoltării managementului strategic și identificarea provocărilor strategice relevante.

Evidențiind că expresia management strategic a fost folosită în mod oficial în anul 1973 cu ocazia "Primei Conferințe Internaționale asupra Managementului Strategic", am început analiza cu originile conceptului de strategie ca și moștenire militară și am continuat cu etapele abordării științifice a strategiei în domeniul economic. Am prezentat esența conceptului în viziunea lui Peter Drucker, Alfred Chandler, Igor Ansoff, Brian Quinn, R.A. Thietart, precum și

limitele lor. De exemplu, definiția lui A. Chandler prezintă ca deficiență lipsa diferențierii dintre procesul de elaborare a strategiei de strategia însăși. Kenneth Andrews și Igor Ansoff au precizat această diferențiere. Ulterior, alți specialiști au abordat diferit strategia, delimitând în cadrul ei următoarele componente: obiectivele, politicile (regulile), deciziile strategice. De menționat este și analiza complexă a lui Henry Mintzberg în 1990, care definește strategia prin cinci caracteristici esențiale: percepție, proiect, model, poziționare, perspectivă. De asemenea, Michael Porter insistă asupra rolului strategiei de a asigura un avantaj concurențial.

Dezvoltarea managementului strategic s-a impus o dată cu planificarea pe scară largă a sferelor de activitate, respectiv a domeniilor de afaceri care afectează întreaga corporație. Ulterior s-a introdus conceptul de planificare strategică unitară, mai bine adaptat unui mediu caracterizat prin incertitudine, complexitate și dinamică, mediu dominant după anii 1970. Ansoff este cel care a făcut trecerea spre managementul strategic enunțând dezavantajele limitelor planificării strategice. Managementul strategic include și etapele de implementare, conducere și control al proceselor de rezolvare a problemelor planificării pure. Necesitatea rezultă din observarea variabilelor psihologice, sociale, politice și culturale, în plus față de cele economice și tehnice.

Dezvoltările referitoare la identificarea provocărilor strategice relevante pornește de la constatarea că turbulența din mediile politic, legal, economic și tehnologic, capătă o semnificație strategică. Provocarea strategică se referă la confruntarea cu schimbările permanente din mediul corporatist. Dinamica și complexitatea sporită a mediului impun o reorientare continuă a managementului strategic și operativ, în condițiile reducerii timpului de reacție disponibil.

1.3. Școli și curente de gândire strategică

Subcapitolul intitulat "Școli și curente de gândire strategică" descrie cele zece școli importante de gândire strategică, împreună cu promotorii lor și concepțiile care într-un mod cu totul caracteristic domină fiecare curent de gândire despre strategie. Acestea variază de la timpuriile școli de design și planificare până la recente școli de învățare culturală și de mediu.

Aceste zece curente de gândire foarte diferite de înțelegere a sistemelor strategice, încă o dată subliniază faptul că strategia este într-adevăr o funcție complexă și multi-dimensională în cadrul întreprinderii. Pe de altă parte, rezultă și lipsa unui sistem coerent de cunoștințe în domeniul teoriei strategiei. O astfel de fragmentare de soluții reprezintă o mare dificultate în încercarea de a rezolva probleme strategice concrete în întreprinderile actuale.

Capitolul 2

ABORDAREA STRATEGICĂ A PIEȚEI

2.1. Piața – câmpul de manifestare al abordărilor strategice

Subcapitolul descrie modalitățile de evaluare a pieței privite din unghiul de vedere al diverșilor specialiști ca fiind ansamblul celor care, într-un fel sau altul influențează vânzarea și cumpărarea de bunuri și produse. Marketerii consideră vânzătorii ca fiind o industrie și cumpărătorii ca fiind o piață. Relația dintre industrie și piață este asigurată de patru fluxuri: vânzătorii expediază produse, servicii și mesaje către piețe și primesc în schimb bani și informații. S-a considerat a fi necesară explicarea rolului fiecărui participant pe piață și principiile în virtutea cărora se acționează.

S-a demonstrat că identificarea caracteristicilor specifice piețelor contribuie la buna orientare pentru selectarea celei mai potrivite strategii de segmentare și de țintire a pieței. Folosind termenul de piață pentru a face referire la diverse grupări de consumatori, s-a apreciat importantă și relevantă enumerarea și caracterizarea tipurilor de piețe existente: piața nevoilor, piața produselor, piața geografică, piața muncii, piața financiară, piața donatorilor.

Tratarea multiplelor aspecte legate de prezentarea pieței ca și domeniu de manifestare al abordărilor strategice a permis concluzionarea că economia mondială și economiile naționale sunt constituite dintr-un grup complex de piețe care interacționează și care sunt conectate prin intermediul proceselor de schimb.

2.2. Segmentarea pieței

Segmentarea pieței poate fi privită ca procesul de divizare a pieței în grupuri de consumatori similari și alegerea grupului (grupurilor) cel mai potrivit pentru a fi satisfăcut de organizație.

Piețele sunt selectate pe baza mărimii lor, al potențialului lor de profit, și în funcție de cât de bine pot fi definite și deservite de organizație. Sunt tratate, întrucât am considerat ca fiind semnificative pentru problematica abordată, și criteriile de segmentare a pieței: geografice, demografice, psihografice și comportamentale.

Segmentarea pieței permite firmei evaluarea diferitelor segmente și posibilitatea de a decide pe care să le țintească și ce strategii să fie adoptate pentru fiecare în parte.

Aplicată corespunzător, segmentarea reprezintă un scenariu de tip câștig-câștig. Echipele de vânzători pot îmbunătăți contactul și interacțiunea cu clienții. Marketerii pot implementa strategii relevante. Impactul concentrării asupra performanței nu ar trebui să fie subestimat. Având în vedere problemele cu privire la accesul, timpul cu clienții și încetinirea ritmului în introducerea de produse, adoptarea segmentării este convingătoare atât pentru echipa de vânzători, cât și pentru cea de marketing. Segmentarea va asigura că nevoile clienților, forței de muncă și organizațiilor sunt îndeplinite.

În finalul acestui subcapitol este dezvoltată problematica alegerii celei mai eficiente strategii de abordare a pieței. Am ajuns la concluzia că mai mulți factori trebuie avuți în vedere. Astfel, factori precum resursele companiei, gradul de variabilitate al produselor, etapa din ciclul de viață, variabilitatea pieței, strategiile de marketing ale competitorilor determină opțiunea fie pentru marketingul nediferențiat, fie pentru marketingul diferențiat sau concentrat.

2.3. Strategii concurențiale de piață

Subcapitolul prezintă tipologia strategiilor concurențiale de piață, care ar putea fi numite drept teorii ale diferitelor tipuri de strategii, apărute ca un domeniu de cercetare important în managementul strategic. Miles și Snow au analizat strategiile pe care organizațiile le utilizează pentru a rezolva problemele antreprenoriale, tehnice și administrative și au propus celebra lor tipologie, respectiv patru tipuri strategice de organizații: defensive,

analizatoare, prospectoare și reactive. Probabil cea mai populară clasificare a strategiilor din literatura de specialitate este cunoscută ca "modelul lui Porter". De un interes deosebit s-a bucurat și tipologia propusă de Robinson, McDougall and Herron care au diferențiat strategiile comerciale în funcție de două dimensiuni strategice de bază: orientarea spre creștere (agresivă și graduală) și axarea asupra produsului/pieței (îngustă sau generală) - cadrul noilor strategii generice la nivelul companiei -, precum și modelul vectorial al strategiei.

Teza abordează un ansamblu de strategii printre care: strategiile ofensive, strategiile defensive, strategiile raționale, strategii bazate pe ciclul de viață al produselor, precum și strategiile în raport de diferitele grade de dezvoltare a mediilor industriale.

Strategiile ofensive (de atac) prezintă ca variante semnificative: atacul frontal, atacul prin flancare, atacul prin încercuire (învăluire), atacul bypass și atacul de gherilă. Miza în ceea ce privește strategiile ofensive este că provocarea competitorilor puternici va avea succes pe termen lung doar dacă firma poate cu adevărat să-și depășească rivalii în ceea ce fac ei cel mai bine. Prin lansarea ofensivelor simultane pe mai multe fronturi, challengerul cu resurse superioare poate învinge rivalii mai slabi prin depășirea acestora pe toate liniile, destul de mult cât să devină un lider de piață.

Strategiile defensive (de apărare) se bazează pe câteva tipuri mai importante, cum ar fi: apărarea pe poziție, apărarea mobilă, apărarea pe flancuri, apărarea prin contra-ofensivă, apărarea preventivă, apărarea prin retragere strategică. Se spune adesea că cea mai bună apărare este o ofensivă bună. Nu este bine să se subestimeze importanța strategiei defensive. De prea multe ori companiile consideră clienții ca fiind siguri și cheltuiesc prea mult pentru atragerea unor noi clienți. Fără concurență, nu este nici un pericol. Dar ziua în care un concurent încearcă să ajungă la clienții proprii este ziua în care se ia în serios strategia de marketing defensivă. Până atunci, însă, răul este făcut și lupta adevărată se orientează spre minimizarea pierderilor. O idee mai bună ar fi a se

rezerva o bună parte din fondurile destinate "războiului" pentru apărare.

Strategiile raționale sunt datorate creșterii intensității concurenței pe piețe și apariției numeroaselor provocări cărora organizațiile trebuie să le facă față. Strategiile raționale presupun renunțarea la afacerile nerentabile în favoarea afacerilor mai profitabile. Cu toate acestea, chiar dacă maximizarea profitului și raționalitatea stau la baza setului de valori de management dominant în prezent, considerăm că resursele și relațiile complexe din punct de vedere social sunt mecanismele motoare ale companiei, cele care conduc la performanță și succes. A fi manager presupune mai mult decât adoptarea de decizii, implică a inspira încredere în rândul personalului, a obține maximum de la angajați și a convinge oamenii să se străduiască din răspuțeri pentru companie. Prin urmare, procesul "holistic" de luare a deciziilor poate crea rezultate mai bune pe termen lung pentru o companie decât abordarea mai tradițională "rațională". Mai mult decât cuantificare și adoptare rațională a deciziilor, rolul managerului executiv presupune luarea în considerare holistică a resurselor și relațiilor. Deci, în timp ce îmbunătățirea performanței poate fi în continuare obiectivul principal, implicația în ceea ce privește adoptarea deciziei de către managerul executiv este să se concentreze mai mult, în general, pe construirea de procese profunde care ar putea adăuga valoare organizației pe termen lung.

Strategiile bazate pe ciclul de viață al produsului au în vedere modul în care funcționează produsele și piețele în diferitele etape ale vieții lor. Dar folosirea conceptului de ciclu de viață al unui produs pentru previzionarea performanței unui produs sau pentru dezvoltarea strategiilor de marketing prezintă unele probleme practice. De exemplu, managerii pot avea dificultăți în identificarea stadiului ciclului de viață în care se află produsul, indicarea momentului în care produsul trece în etapa următoare și determinarea factorilor care influențează trecerea produsului de la o etapă la alta. În practică, este dificil să se prognozeze nivelul vânzărilor în fiecare etapă a ciclului de viață al produsului, durata fiecărei etape și forma curbei ciclului de viață al produsului. Un alt

aspect interesant, însă negativ, este că folosirea conceptului de ciclu de viață al produsului pentru a dezvolta strategii de marketing poate fi dificilă, pentru că strategia este atât o cauză, cât și un rezultat al ciclului de viață a produsului. Poziția actuală a produsului în ciclul de viață sugerează cele mai bune strategii de marketing, iar strategiile de marketing care rezultă afectează performanța produsului în etapele viitoare ale ciclului de viață.

În funcție de diferitele grade de dezvoltare a mediilor industriale se pot aplica și strategii ce au în vedere etapele de introducere, creștere, maturitate și declin care apar pe durata de viață a unei industrii. Ideea conform căreia stadiul de dezvoltare a unei industrii poate afecta strategiile concurențiale ale firmelor s-a bucurat de mare atenție în literatura de specialitate. Dar, până de curând, rețetele de succes au fost dezvoltate în primul rând pentru mediile în creștere, implicația fiind că firmele ar trebui să evite industriile care nu prezintă perspective de dezvoltare. Cercetătorii au început acum să exploreze strategii viabile și pentru fazele de maturitate și declin. O concluzie generală este că în timp ce un volum ridicat și o cotă de piață ridicată sunt componente de dorit ale strategiilor eficiente într-un mediu aflat în creștere, în fazele de maturitate și de declin, firmele trebuie să încerce să urmeze strategii generatoare de profit, chiar dacă asta înseamnă un volum mai redus. Astfel, sunt recomandate diverse strategii pentru firmele din medii având diferite grade de creștere, iar recomandările diferă în funcție de cota de piață. Cu toate acestea, studii empirice efectuate prin utilizarea bazei de date privind impactul strategiei de marketing asupra profitului (PIMS) arată că, în toate etapele de creștere, firmele mari profitabile scot în evidență eficiența resurselor, productivitatea, și calitatea produselor. Ele tind să evite investițiile în instalații, produs, sau cercetare a procesului, precum și consolidarea forței de vânzare. Aceleași tipuri de strategii au condus la profit în fiecare mediu de creștere; numai intensitatea relației dintre strategii și performanța profitului a variat, indicând faptul că unele strategii pot fi mai hotărâtoare în anumite condiții.

Capitolul 3

COMPETITIVITATEA ȘI PROFITABILITATEA ÎN CONTEXTUL APLICĂRII STRATEGIILOR DE PIAȚĂ

3.1. Competitivitatea – factor motor al satisfacerii clienților și al prosperității națiunilor

Competitivitatea poate fi considerată puterea unui produs individual sau a unui grup de produse oferite de către o anumită companie pentru a satisface clienții existenți, precum și pentru a atrage potențialii clienți.

Pentru a planifica strategii competitive, este necesar ca firma să cunoască tot ceea ce se poate despre competitorii săi. În mod constant se impune să compare produsele, prețurile, canalele de distribuție și metodele proprii de promovare cu cele ale concurenților cei mai apropiați. Astfel, compania poate găsi zone de potențial avantaj și dezavantaj competitive. De asemenea, poate lansa campanii mai eficiente împotriva competitorilor săi și poate pregăti strategii de apărare mai bune împotriva acțiunilor concurenților.

Eterogenitatea resurselor, care conduce la diferențe de eficiență este o condiție necesară pentru ca un pachet de resurse să constituie baza pentru un avantaj competitiv. Într-un asemenea context, prezintă importanță criteriile de bază pe care resursele unice ar trebui să le îndeplinească pentru a obține fluxuri sustenabile de venituri peste media normală, cum ar fi piețe cu concurență imperfectă, mobilitate imperfectă, neimitabilitate, bariere în calea imitării, economiile de acumulări de resurse, nesubstituibilitate, dovezi empirice existente sau angajamente strategice făcute de către societate.

3.2. Profitabilitatea – obiectiv major al companiei

Profitabilitatea delimitează eficiența unei companii sau industrii de a genera venituri. Profitabilitatea poate fi exprimată cu ajutorul a două întrebări, pentru a evalua una din două tipuri generice de performanță: "Cât de mult fac cu ceea ce au" și "Cât de mult fac din ceea ce încasează".

În cadrul demersului de tratare a problematicii performanței unei companii s-au analizat: raportul financiar - menit să măsoare sănătatea financiară; performanța în exploatare; valoarea fluxurilor de numerar și de lichiditate. Am prezentat diferite categorii de rate: rata profitabilității; rata lichidității; rata datoriilor; rata performanței; rata evaluării investițiilor.

De asemenea, s-au trecut în revistă: zonele de performanță pe care o întreprindere ar trebui să le examineze, stabilitatea pieței, valoarea și performanța produselor/serviciilor, costul relativ, activitatea noilor produse, productivitatea, performanța și dezvoltarea managerilor, precum și performanța și atitudinea angajaților.

3.3. Impactul strategiilor de piață asupra competitivității și profitabilității firmelor

Capitolul abordează în final impactul pe care strategiile de piață îl au asupra competitivității și profitabilității firmelor. Acest impact este analizat din două perspective: pe de o parte, am tratat impactul strategiilor concurențiale de piață care urmăresc câștigarea și reținerea clienților, în contextul companiilor care luptă pentru supraviețuire, și al companiilor care ținesc poziția de lider de piață; pe de altă parte, am analizat impactul strategiilor concurențiale de piață care vizează construirea avantajului competitiv, din nou, în contextul companiilor care luptă pentru supraviețuire, și al companiilor care ținesc poziția de lider de piață.

În cazul țintirii câștigării și reținerii clienților, o companie care luptă pentru a rămâne în viață poate adopta fie strategii low-cost /

beneficiu, sau poate aplica marketingul de masă, însemnând producție de masă, distribuție în masă și promovare în masă, sau poate alege să fie un promotor (go-giver) de servicii pentru clienți, sau poate acționa la nivelul produselor sale adăugând noi attribute sau extensii de linie. Pentru o companie care țintește poziția de lider de piață, am recomandat fie să aleagă să creeze o valoare mai mare pentru clienții săi, fie să aleagă o strategie de poziționare, având la dispoziție trei alternative: poziția actuală, o poziție neocupată sau depoziționarea; fie urmărirea atingerii succesului prin a fi diferită în modul dorit de clienți. Companiile pot alege să se specializeze în a satisface nevoile unice ale clienților printr-o relație strânsă cu aceștia și cunoașterea intimă a clientului sau urmărind să-i facă pe concurenți să pară lipsiți de relevanță, printr-o logică strategică numită inovarea valorii. Poziția de lider presupune a avea curajul de a lansa noi categorii de produse și noi branduri, și de a pune ideile în practică cu viteză.

În ceea ce privește strategiile menite să construiască un avantaj competitiv, companiile care doresc să supraviețuiască pot încerca să utilizeze în mod sinergic combinația și integrarea de seturi de resurse pentru a împinge compania înainte. Inovația în produse, tehnologie, proces și afacere este, de asemenea, recomandată. Pentru corporațiile în căutarea poziției de lider, am mers chiar mai departe în a sugera construirea de capacități distinctive, greu de imitat de către concurenți, dar și alegerea statutului de inovatori promotori, propunând inovații radicale, interacționând cu mediul lor de afaceri, căutând noi oportunități de creștere precum joint venture-urile, coordonarea interdepartamentală sau intra-companie a proceselor afacerii, adaptându-se rapid schimbărilor mediului de afaceri și creând noi modele de afaceri pentru a face față concurenței acerbe.

Profitabilitatea firmei este foarte mult influențată și de variabilele de la nivelul firmei, cum ar fi profitul înregistrat, nivelul și mărimea productivității, care au un impact pozitiv și puternic asupra profitabilității firmei, dar și de strategia trecută și prezentă, care uneori a evoluat în ceva foarte diferit de ceea ce dorea, sau de o problemă strategică apărută la moment dat, care necesită rezolvare imediată, pentru a nu afecta imaginea companiei sau volumul

vânzărilor. Profitabilitatea poate să depindă și de organizarea internă ce cuprinde structura, sistemele, oamenii, și cultura care pot fi o sursă importantă atât de puncte forte, cât și de puncte slabe, sau în mod similar, de resursele financiare. Evaluarea cât mai exactă a resurselor întreprinderii poate duce la conceperea unei strategii realiste și eficiente. O modalitate de a gestiona riscul global al firmei este de a introduce obiective de flexibilitate. Aaker și Mascarenhas au sugerat că flexibilitatea poate fi atinsă în trei moduri: prin diversificare, investiții în resurse insuficient folosite, și prin reducerea angajării de resurse pentru o utilizare specializată. Satisfacția clientului și profitabilitatea companiei sunt strâns legate de calitatea produsului și a serviciilor. Nivele mai ridicate de calitate au ca rezultat o mai mare satisfacție a clienților; în același timp justifică prețuri mai ridicate și adesea costuri mai mici. Prin urmare, în mod normal programele de îmbunătățire a calității conduc la creșterea profitabilității.

În ultimă instanță, marketingul este arta atragerii și păstrării clienților profitabili. Puține companii măsoară în mod activ valoarea individuală a clienților și profitabilitatea lor.

Conceptul de competitivitate amintește de cel de avantaj competitiv. Potrivit punctului de vedere acceptat pe scară largă referitor la procesul concurențial, performanța unei firme este afectată de avantajele sale competitive. La rândul său, natura unui astfel de avantaj are ca rezultat una sau mai multe surse specifice de avantaj competitiv pe care o firmă le controlează. Conceptul de avantaj competitiv aduce aminte de cel de comparație și de rivalitate. Acesta poate fi interpretat ca "asimetria sau diferența între firme în legătură cu orice dimensiune comparabilă care permite unei firme să concureze mai bine decât rivalii săi". Un avantaj competitiv se referă la poziția de superioritate în cadrul unei industrii pe care o firmă a dezvoltat-o în comparație cu concurenții săi. Competitivitatea la nivel de firmă a indicat capacitatea firmei de a proiecta, produce și comercializa produse superioare celor oferite de concurenți, unde superioritatea poate fi evaluată cu ajutorul mai multor factori, cum ar fi prețul, calitatea, progresul tehnologic, etc. La nivel de firmă, profitabilitatea, costurile, productivitatea și cota de piață sunt

indicatori ai competitivității. În general, competitivitatea este considerată a fi sinonimă cu succesul, iar succesul poate fi înțeles ca atingerea obiectivelor companiei. Prin urmare, performanța ar trebui să fie măsurată în funcție de modul în care o organizație gestionează factorii săi critici de succes. Această lucrare ridică problema nevoii de regândire a modelelor teoretice tradiționale și a indicatorilor de competitivitate sau, cel puțin de verificare mai profundă a validității lor actuale, observând că astăzi, dincolo de indicatorii financiari sau cei bazați pe piață, indicatorii de competitivitate includ progresiv și alte variabile, cum ar fi inovația, calitatea, și indicatorii sociali ca reputația etică, responsabilitatea socială, condițiile de muncă ale angajaților, etc.

Capitolul 4

STUDII DE REFERINȚĂ, METODE ȘI MODELE DE CERCETARE ÎN ABORDAREA STRATEGICĂ A PIEȚEI TEXTILELOR DIN IRAK

4.1. Studii de referință anterioare

Capitolul al patrulea începe cu o trecere în revistă a studiilor de referință anterioare, care au încercat să evalueze dacă strategiile de piață au efect asupra profitabilității firmei, analizând relația dintre cota de piață și un grup de factori și obiective precum randamentul investițiilor, performanța și orientarea companiei spre piață. Datorită lipsei unui model valabil despre modul cum strategiile de piață influențează profitabilitatea companiilor, a fost necesară o cercetare cât mai cuprinzătoare a literaturii de specialitate. Inițial s-a evidențiat că un factor important în determinarea nivelului profitului unei companii este abilitatea de a spori cota de piață. Aceasta presupune o planificare atentă, strategii de piață bine concepute și planuri tactice specifice fiecărui client. Deci, există o legătură directă între planificarea strategică și profit. Cercetări ulterioare au evidențiat corelația pozitivă dintre partea de piață și randamentul investițiilor (relația dintre profit și investiții), demonstrând de ce o cotă mare de piață este profitabilă, enumerând ca posibile explicații: economiile de scară, puterea pe piață și calitatea managementului. Studii recente evidențiază relația dintre orientarea de piață și performanță, precum și rolul important al implementării asupra performanței strategice, respectiv influența managerilor de nivel mediu, puternic implicați în punerea în aplicare a strategiilor.

Cea mai influentă dezvoltare în managementul strategic a fost considerarea cotei de piață ca factor cheie a profitabilității. Două explicații cauzale sunt de obicei oferite pentru legătura observată între cota de piață și profitabilitate. Prima se referă la efectele curbei de experiență și a economiilor de scară. Prin experiență cumulată, sarcinile pot fi realizate mai eficient ca urmare a îmbunătățirii metodelor și a procedurilor sau prin simpla repetare. Dorința de a

obține efecte ale experienței cumulative poate încuraja investițiile de capital în operațiuni și eforturi de reprojecare a produsului pentru a reduce costurile. Economii de scară pot fi realizate de către întreprinderile cu o cotă de piață mai mare, deoarece investițiile în dotări, echipamente și cheltuieli cum ar fi cele de marketing și cercetare - dezvoltare pot fi repartizate pe mai multe unități de produs.

4.2. Motivația cercetării

Subcapitolul referitor la motivația cercetării abordează aspecte precum definirea problemei, importanța cercetării întreprinse, obiectivele studiului, modelul conceptual și ipotezele studiului.

Problemele pe care cercetarea le aduce în discuție pot fi enunțate astfel: se acordă insuficientă atenție strategiilor ofensive, defensive și raționale, precum și rolului lor în realizarea obiectivelor pe care și le-au propus întreprinderile producătoare din industria textilelor din Irak; firmele care operează în sectorul industriei textile nu acordă prioritate creșterii profitabilității ca obiectiv strategic, prin susținerea companiei pe piață; nici în Irak, nici în lumea arabă, în general, nu s-au efectuat studii care să încerce să demonstreze rolul strategiilor de piață și influența lor directă asupra îndeplinirii obiectivelor firmelor din industria textilă sau să verifice relația dintre strategiile de piață și profitabilitatea de pe piața textilă din Irak.

Studiul își propune să cerceteze influența strategiilor generale de piață, în vederea evaluării profitabilității companiilor din sector. Ca atare, importanța cercetării reiese din următoarele: problematica influenței strategiilor de piață în specificarea profitabilității reprezintă un subiect major în industria textilă; studiul este primul în domeniul respectiv de cercetare din Irak; cercetarea ia în considerare toți factorii specifici strategiilor generale de piață și care influențează realizarea obiectivelor companiei.

Pornind de la problema evidențiată, obiectivele cercetării sunt următoarele: aprecierea măsurii în care strategiile generale de piață influențează mărimea profitabilității afacerilor, cu rol important în

atingerea obiectivelor companiei; constatarea dacă managerii din Irak adoptă strategii de piață care să maximizeze profitabilitatea și în consecință să consolideze poziția proprietarilor; să contribuie la o înțelegere cât mai cuprinzătoare a variabilelor care influențează strategiile de piață și performanța firmelor de textile; determinarea efectului lipsei de capital din industria textilă din Irak, asupra strategiilor de piață.

Analiza problemei și obiectivele cercetării ne-au condus la un model ipotetic, alcătuit din trei strategii de piață (ofensive, defensive și raționale), care acționează ca factori de influență asupra profitabilității.

Având la bază modelul ipotetic, ipotezele principale ale cercetării rezultate din problema menționată, care în același timp ajută la realizarea obiectivului studiului, sunt formulate astfel:

I1: *Există o relație între strategia ofensivă, urmată de companie, și profitabilitate*

I2: *Există o relație între strategia defensivă, urmată de companie, și profitabilitate*

I3: *Există o relație între strategia rațională, urmată de companie, și profitabilitate*

I4: *Există diferențe între companiile din sectorul produselor textile cu privire la efectul variabilelor cercetării*

I5: *Strategiile ofensive au un efect limitativ asupra profitabilității companiilor din industria textilă, aceasta fiind condiționată de cota de piață*

I6: *Strategiile defensive au un efect limitativ asupra profitabilității companiilor din industria textilă, aceasta fiind condiționată de cota de piață*

I7: *Strategiile raționale au un efect limitativ asupra profitabilității companiilor din industria textilă, aceasta fiind condiționată de cota de piață.*

4.3. Metodologia de cercetare

În acest subcapitol am dezvoltat următoarele aspecte: analiza industriei textile din Irak în contextul mediului de afaceri național, instrumentarul de culegere a informațiilor, delimitarea populației și constituirea eșantionului, validitatea și fidelitatea scalei, indicatorii măsurabili folosiți în studiu, presupuneri și limitări în ceea ce privește cercetarea.

Am considerat absolut necesar să începem cercetarea cu prezentarea unui profil complet al industriei textile din Irak, integrat în mediul de afaceri național. Sectorul textil este un sector consacrat în Irak, producând îmbrăcăminte, bumbac (vată) de uz medical, covoare realizate manual, covoare țesute la mașină, produse din piele, și țesături. Deși cuprinde 31 de unități de producție, acest sector a beneficiat de un management deficient și de echipamente învechite până în prezent, dar are un potențial real de recuperare în cazul identificării de surse adecvate de finanțare. Din cauza întreruperilor frecvente în alimentarea cu energie electrică, capacitățile de producție nu sunt atinse. Muncitorii din industria pielăriei angajați în trei fabrici au organizat anul trecut cea mai lungă grevă din istoria manifestațiilor muncitorilor din Irak. Muncitorii au făcut mai multe cereri pe parcursul grevei lor: abrogarea "auto-finanțării", văzând-o ca pe un pericol pentru lucrători și companii, libertatea de a organiza sindicate în sectorul public, rambursarea salariilor retroactiv pentru lucrătorii din sectorul industrial începând cu 1/01/08. Irak a înregistrat un progres important în direcția stabilizării politice și economice, iar performanța macroeconomică s-a îmbunătățit de asemenea. Cu toate acestea, situația rămâne fragilă.

Dincolo de factorii specifici industriei și firmei, în ultimii ani globalizarea a subliniat importanța efectelor legate de țară ca factori determinanți ai performanței. Dotările cu resurse, costul forței de muncă și a factorilor de producție, infrastructura financiară și tehnologică, accesul la piețe, contextele instituționale și de reglementare sunt exemple de factori specifici de țară care afectează performanțele firmei. Studiul nostru constată că minusurile pe care

Irakul le are în aceste domenii afectează considerabil performanțele companiilor textile, independent de strategiile de piață care au fost implementate.

Studiul conține două tipuri de informații: primare și secundare. Datele secundare au fost colectate din cărți de specialitate, publicații oficiale și neoficiale, site-uri de Internet, publicații ale organismelor profesionale. Informațiile primare au fost obținute realizând o serie de interviuri cu caracter personal, ținta fiind 30 de manageri de top și de nivel mediu, cu rol în controlul managementului politicii de piață, care activează în 5 companii textile de stat din Irak. Perioada de colectare a acestor date a fost de aproximativ o lună.

Chestionarul este alcătuit din trei pivoți: primul a inclus informații generale cu privire la managerii companiilor, al doilea pivot a avut în vedere măsurarea influenței variabilelor studiului în limitarea profitabilității, în timp ce al treilea pivot se referă la indicatorii cotei de piață ca o țintă pentru companiile din sectorul textilelor. Opiniile eșantionului au fost măsurate cu ajutorul scalei cvintuple Likert, iar răspunsul final a fost calculat pentru fiecare factor în parte, pe baza totalului răspunsurilor eșantionului și a fiecărui răspuns individual.

Validitatea și fiabilitatea scalei a fost evaluată de către experți în arbitraje în domeniu. La sugestia experților am aplicat câteva amendamente la anumite elemente ale chestionarului.

Eșantionul a fost alcătuit din 5 companii principale din 6, care alcătuiesc sectorul firmelor de textile din Irak. Au fost distribuite 35 de chestionare și returnate doar 30, deci într-o proporție de 86%. În lucrare sunt analizați cei 30 de intervievați, din punct de vedere al vârstei, al perioadei cât au activat în funcții de conducere administrative și de marketing în industria textilă, în funcție de nivelul de educație, și al gradului de instruire în domeniul marketingului.

Pentru a testa marja de corectitudine a ipotezelor anterioare și pentru a analiza rezultatele studiului practic, am folosit următorii indicatori: frecvență și rapoarte, media aritmetică, abaterea standard, coeficientul de variație, coeficientul de corelație, testul T (Student), testul F (Fisher-Snedecor). Testul T este folosit pentru a testa

dispersiile semnificative între media aritmetică a valorilor pentru variabilele de studiu și pentru a testa semnificația coeficientului de corelație. Testul F este folosit pentru a testa coerența varianțelor variabilelor de studiu și pentru a testa semnificația modelelor de regresie (pentru a estima relația dintre variabila independentă și variabila dependentă).

Ne-am confruntat cu o serie de limitări și dificultăți pe parcursul cercetării noastre, cel mai important dintre toate fiind, probabil, faptul că cea mai mare parte a studiilor străine nu corespund realității din Irak, din cauza diferenței dintre mediile generale (social, politic, economic și cultural, etc.); obstacole în ceea ce privește colectarea datelor și informațiilor de la anumite companii; în plus, decalajul mare între situația actuală a companiilor din sectorul textil din Irak, în comparație cu același sector din lumea arabă și din alte țări străine, reprezintă de asemenea o constrângere semnificativă.

Capitolul 5

ANALIZA REZULTATELOR ȘI TESTAREA IPOTEZELOR PRIVIND ABORDĂRILE STRATEGICE CU EFECTE ASUPRA PROFITABILITĂȚII PIEȚEI PRODUSELOR TEXTILE DIN IRAK

Capitolul include prezentarea și analiza răspunsurilor eșantionului constituit, răspunsuri obținute prin formularul de chestionar aplicat pentru a îndeplini scopul acestei cercetări.

Pentru a surprinde mai bine rezultatele obținute din testarea celor șapte ipoteze formulate, am prezentat mai întâi factorii legați de fiecare tip de strategie (ofensivă, defensivă, rațională) care au impact asupra profitabilității companiilor, urmată de partea în care obținem confirmarea ipotezelor noastre din rezultatele care decurg din analiza răspunsurilor la chestionar.

Ca urmare, capitolul tratează următoarele problematici: măsurarea efectului variabilelor studiului pentru a specifica profitabilitatea companiilor din sectorul textil, indicatorii de profitabilitate ai companiei, testarea ipotezelor.

5.1. Măsurarea efectului variabilelor studiului pentru a specifica profitabilitatea companiilor din sectorul textil

Judecând după ordonarea itemilor referitori la factorii strategiilor ofensive, potrivit tăriei efectului lor de la cel mai eficient la cel mai puțin eficient în specificarea profitabilității companiilor din sectorul textil, itemul "*Compania încearcă să prezinte noi servicii pe care concurenții nu le oferă, pentru a obține un avantaj concurențial*" este cel mai eficient în specificarea profitabilității, în timp ce itemul "*Compania se preocupă adesea de dezvoltarea produselor sale și de fabricarea de noi produse*" este cel mai ineficient, de unde putem deduce importanța ce trebuie acordată serviciilor care însoțesc vânzarea produselor textile. Pentru o companie existentă pe piață, ce oferă trei servicii diferite, obiective

pentru care are deja un target fidel și experiență în a crea satisfacție și valoare clienților, va fi foarte ușor să introducă pe piață și al patrulea serviciu, decât pentru o altă companie care îl oferă o dată cu inițierea afacerii.

În ceea ce privește clasamentul itemilor referitori la factorii strategiilor defensive, potrivit intensității efectului lor, de la cel mai eficient în specificarea profitabilității companiilor din sectorul textilor, itemul "*Compania încearcă să-și păstreze cota de piață actuală, aducând producția la standardele de calitate cerute*" este cel mai eficient în specificarea profitabilității, în timp ce itemul "*Compania încearcă să mențină prețurile produselor sale cât mai scăzute cu putință pentru a obține un avantaj de preț*" este cel mai puțin eficient, confirmând faptul că fabricarea de produse de calitate superioară adaugă mai multă valoare și generează profituri pe termen lung, decât avantajul de preț obținut prin ocuparea poziției de concurent cu cele mai mici prețuri de pe piață. Această abordare este o strategie de tip câștig-câștig atât pentru companie, cât și pentru clienți, care în ultimă instanță aleg întotdeauna calitatea înaintea prețului cel mai scăzut.

Cât despre ordonarea itemilor referitori la factorii strategiilor raționale, potrivit tăriei efectului lor, de la cel mai eficient la cel mai puțin eficient în ceea ce privește specificarea profitabilității companiilor din sectorul textil, itemul "*Compania evită să fabrice produse mai puțin profitabile, pe baza informațiilor disponibile despre piață*" este cel mai eficient în specificarea profitabilității, în vreme ce itemul "*Compania evită să intre în războaie și competiții cu cei mai puternici concurenți de pe piață*" este cel mai puțin eficient, dezvăluind importanța comunicării interne și externe a companiei pentru fabricarea produselor conform nevoilor și dorințelor clienților, generatoare de profit, față de adoptarea unei poziții de supunere și aliniere la prețurile impuse de liderul de piață, care nu permite companiei să se dezvolte în direcția aleasă.

5.2. Indicatorii de profitabilitate ai companiei

Indicatorii profitabilității utilizați pentru a evalua importanța factorilor sunt: mărimea oportunităților disponibile pentru companie în întreaga industrie, profiturile obținute de companie, coeficientul de exploatare anual, numărul de întreprinderi concurente, dimensiunea amenințărilor cu care compania se confruntă în întreaga industrie, ponderea deținută de companie pe piața în care operează.

Clasamentul itemilor referitori la factorii "indicator al profitabilității", potrivit intensității efectului său, de la cel mai eficient la cel mai puțin eficient în ceea ce privește specificarea profitabilității companiilor activând în sectorul produselor textile, relevă faptul că itemul "*Numărul companiilor concurente...*" este cel mai eficient în specificarea profitabilității, în timp ce itemul "*Dimensiunea oportunităților disponibile pentru companie în întreaga industrie*" este cel mai puțin eficient.

Numărul concurenților este relevant pentru specialiștii în marketing în adoptarea celei mai bune strategii. Analiza concurenței va ajuta la stabilirea target-ului ignorat de firmele concurente, poziționarea afacerii în "spațiul" pieței, va ajuta la dezvoltarea unei strategii pentru a deveni competitiv pe respectiva piață, și nu în ultimul rând, va reprezenta o informație pentru potențialii investitori. Cel mai adesea, competitorii se deosebesc între ei prin: rolul pe care îl joacă în raporturile cu clienții, atitudinea față de noutăți, formele de comunicare cu consumatorii, stilul de intervenție pe piață. Prin modul de angajare a mijloacelor pe care le are la îndemână, întreprinderea trebuie să-și creeze în lupta concurențială un avantaj strategic, poziționându-și ofertele în așa fel încât să se diferențieze net în mintea consumatorilor vizați de oferta concurenților.

Inconvenientul în ceea ce privește oportunitățile existente pentru companie este că firma își asumă un risc atunci când valorifică o oportunitate de piață, oricare ar fi mărimea acesteia, de vreme ce rezultatele evaluării ei se încadrează în registrul previziunilor pe termen scurt și mediu, și există posibilitatea ca nu toate "armele" companiei (rezultatele pretestării unui nou produs ar putea să nu fie pozitive sau concrete, publicul țintă nu este accesibil,

forța de muncă nu este calificată sau motivată potrivit cerințelor afacerii, protecția împotriva imitării nu este posibilă prin contracte de exclusivitate, licențe sau patente, costurile sunt prea ridicate, pe termen scurt și mediu este posibil ca afacerea să fie înlocuită cu o tehnologie superioară, sau să fie constrânsă de măsuri legale) să se potrivească scenariului.

5.3. Testarea ipotezelor

În acest subcapitol se tratează testarea ipotezelor cercetării și se demonstrează influența variabilelor independente asupra variabilelor dependente. "Profitabilitatea" reprezintă variabila dependentă, în timp ce "strategiile concurențiale de piață" reprezintă variabilele independente.

Testarea primei ipoteze principale, *"Există o relație între strategia ofensivă, urmată de companie, și profitabilitate"*, relevă legătura dintre itemii referitori la factorii strategiei ofensive și profitabilitate, după cum urmează: (1) *Compania se preocupă adesea de dezvoltarea produselor sale și de fabricarea de noi produse*: coeficient de corelație $R = 0.89$; (2) *Compania folosește din ce în ce mai mult promovarea pentru a face cunoscute trăsăturile produselor sale*: coeficient de corelație $R = 0.95$; (3) *Compania încearcă să prezinte noi servicii pe care concurenții nu le oferă, pentru a obține un avantaj concurențial*: coeficient de corelație $R = 0.99$; (4) *Compania are o rețea de distribuție puternică formată din agenți răspândiți pe cuprinsul mai multor regiuni geografice*: coeficient de corelație $R = 0.99$; (5) *Compania încearcă să pătrundă pe piețele pe care alți concurenți nu le țintesc sau piețele care prezintă un interes scăzut pentru concurenți*: coeficient de corelație $R = 0.90$; (6) *Compania se străduiește să atragă atenția noilor clienți de pe piețele sale actuale, bazându-se pe sisteme de comunicare moderne*: coeficient de corelație $R = 0.97$.

Testarea celei de a doua ipoteze principale, *"Există o relație între strategia defensivă, urmată de companie, și profitabilitate"*, relevă legătura dintre itemii referitori la factorii strategiei defensive

și profitabilitate, după cum urmează: (1) *Compania încearcă să-și păstreze cota de piață actuală, aducând producția la standardele de calitate cerute*: coeficient de corelație $R = 0.83$; (2) *Compania încearcă să acopere unele aspecte mai sensibile din producția sa oferind trăsături și servicii suplimentarea clienților, intrând în contact cu ei și cunoscându-le nevoile și dorințele*: coeficient de corelație $R = 0.98$; (3) *Compania încearcă să renunțe la unele dintre produsele sale slabe, care nu satisfac nevoile pieței*: coeficient de corelație $R = 0.83$; (4) *Compania încearcă să mențină prețurile produselor sale la un nivel cât mai scăzut pentru a obține un avantaj de preț*: coeficient de corelație $R = 0.92$; (5) *Compania nu încearcă să pătrundă în domenii de activitate care necesită cheltuieli de cercetare și dezvoltare ridicate*: coeficient de corelație $R = 0.94$; (6) *Compania încearcă să cumpere cantități mari de materii prime principale, pentru a păstra continuitatea producției și a evita vânzările în pierdere care ar priva compania de oportunitățile sale de a-și crește profitabilitatea*: coeficient de corelație $R = 0.96$.

Testarea celei de-a treia ipoteze principale, "*Există o relație între strategia rațională, urmată de companie, și profitabilitate*", relevă legătura dintre itemii referitori la factorii strategiei raționale și profitabilitate, după cum urmează: (1) *Compania evită să fabrice produse mai puțin profitabile, pe baza informațiilor disponibile despre piață*: coeficient de corelație $R = 0.83$; (2) *În timpul stabilirii prețurilor produselor, managementul departamentului marketing ia în considerare recuperarea rapidă a costului*: coeficient de corelație $R = 0.90$; (3) *Compania evită să intre în războaie și competiții cu concurenții cei mai puternici de pe piață*: coeficient de corelație $R = 0.89$; (4) *Compania încearcă să utilizeze cea mai performantă tehnologie a informației în scopul reducerii costului ridicat*: coeficient de corelație $R = 0.92$; (5) *Compania are în program creșterea numărului de unități de producție prin cunoașterea nevoilor și dorințelor consumatorilor și cunoașterea cererii pentru produsele sale*: coeficient de corelație $R = 0.96$; (6) *Compania încearcă să producă ceea ce piața cere, prin intermediul informațiilor disponibile, pentru a evita costurile de stocare a produselor*: coeficient de corelație $R = 0.94$.

Testarea celei de-a patra ipoteze principale, *"Există diferențe între companiile din sectorul produselor textile cu privire la efectul variabilelor cercetării"*, conform celei mai mici valori a coeficientului de variație, relevă faptul că strategiile ofensive au cel mai mare efect asupra profitabilității Companiei de Stat pentru Industria Bumbacului (strategii eficiente: *rețea de distribuție puternică formată din agenți răspândiți pe cuprinsul mai multor regiuni geografice, perfecționarea produselor actuale și fabricarea de noi produse*), Companiei de Stat pentru Industria Pielăriei (strategii eficiente: *prezentarea de noi servicii pe care concurenții nu le oferă niciodată pentru obținerea unui avantaj competitiv, atragerea atenției noilor clienți de pe piața actuală prin utilizarea de sisteme de comunicare moderne*), Companiei de Stat pentru Industria Covoarelor Confectionate Manual (strategii eficiente: *utilizarea din ce în ce mai mult a promovării pentru a face cunoscute caracteristicile produselor, pătrunderea pe piețele pe care alți concurenți nu le țintesc sau piețele care prezintă un interes scăzut pentru concurenți*). Strategiile defensive au cel mai mare efect asupra profitabilității Companiei de Stat pentru Industria Textilă (strategii eficiente: *menținerea cotei de piață actuale prin aducerea producției la standardele de calitate cerute*), Companiei de Stat pentru Industria Covoarelor Confectionate Manual (strategii eficiente: *menținerea prețurilor produselor la un nivel cât mai scăzut pentru obținerea unui avantaj de preț, acoperirea unor aspecte mai sensibile din producție prin oferirea de trăsături și servicii suplimentare clienților, intrând în contact cu ei și cunoscându-le nevoile și dorințele*), Companiei pentru Industria Bumbacului (strategii eficiente: *neîncercarea de a pătrunde în domenii de activitate care necesită cheltuieli de cercetare și dezvoltare ridicate, cumpărarea de cantități mari din materiile prime principale pentru a menține continuitatea în producție și a evita vânzările în pierdere care ar priva compania de oportunitățile de creștere a profitabilității, renunțarea la produsele cele mai slabe care nu satisfac nevoile pieței*). Strategiile raționale au cel mai mare efect asupra profitabilității Companiei de Stat pentru Industria covoarelor Confectionate Manual (strategii eficiente: *evitarea*

intrării în războaie și competiții cu concurenții cei mai puternici de pe piață, creșterea numărului de unități de producție, cunoscând nevoile și dorințele clienților și de asemenea cunoscând cererea pentru produsele companiei), Companiei de Stat pentru Industria Lânii (strategii eficiente: în timpul stabilirii prețurilor produselor, managementul departamentului marketing ia în considerare recuperarea rapidă a costului), Companiilor de Stat pentru Industriile Bumbacului și Pielăriei (strategii eficiente: încercarea de a folosi tehnologia informației cea mai performantă, pentru a diminua costurile ridicate); factorul "Compania încearcă să crească numărul unităților de producție..." este eficient în toate companiile, cu excepția Companiilor de Stat pentru Industriile Bumbacului și Covoarelor Confeționate Manual.

Ca rezultat al testelor întreprinse în cadrul celei de-a cincea ipoteze privind factorul strategie ofensivă, *"Strategiile ofensive au un efect limitativ asupra profitabilității companiilor din industria textilă, aceasta fiind condiționată de cota de piață"*, reiese că acest factor are un efect asupra abilității de a specifica profitabilitatea.

Ca rezultat al testării derulate în cadrul celei de-a șasea strategii principale referitoare la factorul strategie defensivă, *"Strategiile defensive au un efect limitativ asupra profitabilității companiilor din industria textilă, aceasta fiind condiționată de cota de piață"*, reiese că acest factor are un efect asupra abilității de a specifica profitabilitatea, excepție făcând itemul *"Compania încearcă să acopere unele aspecte sensibile din producție..."*, caz în care testul F a dovedit că nu există o relație semnificativă sau un efect semnificativ între factorul independent și profitabilitate (factorul dependent). Această concluzie este fundamentată de valorile obținute pentru F calculat = 1.66, care este mai mic decât valoarea lui F tabelar = 5.34. Această relație de non-semnificație este argumentată prin valoarea mică a lui T calculat în test, 1.29, mai mică decât T tabelar = 1.638. Acest test dovedește faptul că factorul independent nu are nici un efect în ceea ce privește specificarea profitabilității în companiile din industria textilă.

Ca rezultat al testelor parcurse în cadrul celei de-a șaptea ipoteze principale legate de factorul strategie rațională, *"Strategiile*

raționale au un efect limitativ asupra profitabilității companiilor din industria textilă, aceasta fiind condiționată de cota de piață", reiese că acest factor are un efect asupra abilității de a specifica profitabilitatea, cu excepția factorului "Compania încearcă să folosească tehnologia informației cea mai performantă..."

Rezultatele cercetării confirmă ipotezele declarate inițial.

Având în vedere scopul studiului întreprins, prima întrebare ce rezultă în mod logic se referă la a vedea în ce măsură are sens să analizăm competitivitatea la nivel de firmă. Importanța unei astfel de analize este dovedită indirect prin toate lucrările de cercetare cu privire la importanța variabilelor firmei în explicarea performanței. Din punct de vedere empiric, cercetarea cu privire la influența efectelor firmei și industriei asupra performanței arată că un procent relevant al varianței în profitabilitate este atribuit variabilelor de la nivel de firmă. Teoretic, adepții viziunii bazate pe resurse susțin că sursele de avantaje competitive ale unei firme se bazează pe setul acesteia de resurse unice și diferențiate.

În teoria și practica managementului strategic există cel puțin două viziuni principale cu privire la originea avantajului competitiv al unei firme. Pe de o parte, oamenii de știință care au studiat organizația industrială se concentrează pe influența factorilor determinanți ai performanței firmei legați de industrie și subliniază în mod special importanța factorilor precum concentrarea, bariere la intrare și la ieșire și economiile de scară. Cercetătorii organizației industriale clasice susțin că o întreprindere nu poate influența nici condițiile industriei, nici performanțele proprii. Prin urmare, avantajul competitiv provine mai degrabă din surse externe decât din surse interne (specifice firmei). Cu toate acestea, susținem cadrul modificat avansat de erudiții noii organizații industriale, care recunoaște că firmele au o anumită influență asupra relației dintre structura industriei și performanța firmei. Concurența în cadrul unei industrii este caracterizată de cinci parametri structurali: concurența actuală în cadrul industriei, puterea de negociere a furnizorilor, puterea de negociere a cumpărătorilor, amenințarea noilor intrați, amenințarea produselor sau serviciilor de substituție. Căile de evoluție ale industriei depind de opțiunile strategice ale firmelor.

Pe de altă parte, nu putem trece cu vederea importanța resurselor specifice firmei în determinarea variației performanței în rândul firmelor. Susținători al viziunilor bazate pe resurse, competențe și cunoștințe ale firmelor, în această lucrare de cercetare se pune accentul mai mult pe sursele externe de avantaj competitiv, decât pe sursele interne de avantaj competitiv, arătând că o firmă creează un avantaj competitiv prin acumularea, dezvoltarea și reconfigurarea resurselor sale unice, a capabilităților și cunoștințelor sale.

Potrivit perspectivei bazate pe resurse, avantajul competitiv al unei firme derivă din acele resurse care se potrivesc cu condițiile specifice, cum ar fi valoare, eterogenitate, raritate, durabilitate, mobilitate imperfectă, nesubstituibilitate, imitabilitate imperfectă, și limitele "ex ante" trasate concurenței.

În perspectiva bazată pe capabilități, avantajul competitiv al unei firme derivă din capacitățile/competențele sale. Această abordare evidențiază o viziune mai dinamică a concurenței, concentrându-se mai degrabă pe procesele de afaceri ale firmei, decât pe active sau resurse într-o viziune statică. De aceea, managerii ar trebui să coreleze strategia firmei și managementul resurselor pentru ca firmele să beneficieze financiar din această practică. Strategia și activitățile de gestionare a resurselor nu reprezintă singurii factorii majori care influențează performanța în afaceri. Și alți factori pot avea rol decisiv în determinarea performanței financiare a firmei.

CONCLUZII ȘI DEZVOLTĂRI ULTERIOARE

Din conținutul tezei de doctorat elaborate se pot desprinde două categorii de *concluzii*, atât din aspectele teoretice abordate în primele trei capitole, cât și din contextul sectorului textil irakian prezentat în capitolul patru, și din investigațiile noastre practice conținute în capitolul cinci.

Din perspectiva aspectelor teoretico-metodologice tratate în cadrul lucrării decurg câteva concluzii: după o perioadă relativ lungă de la nașterea și implementarea managementului strategic de către organizații și centre de consultanță, acesta parcurge în prezent o etapă de dezvoltare continuă și maturizare; strategia de piață ca principala componentă a strategiei generale a organizației se bucură de o atenție deosebită din partea atât a teoreticienilor cât și a practicienilor, deoarece prin abordarea strategică a pieței firmele pot avea abilități sporite de a se adapta la mediul extern pentru a satisface nevoile și dorințele clienților; satisfacerea clienților reprezintă un deziderat și un proces complex, ca urmare orice strategie de marketing trebuie să-l includă în alcătuirea sa, toate departamentele trebuind să participe la adoptarea, planificarea și execuția ei; pentru o companie mai eficient este să-și sporească partea de piață și profiturile nu prin preț, ci mai degrabă prin eforturi de promovare, de îmbunătățire și dezvoltare a produselor; datorită concurenței intense, problemele cu care se confruntă firmele industriale, nu mai sunt de natură tehnică sau de producție, ci mai ales de marketing, în consecință rezolvarea constă în a avea ca obiectiv satisfacerea nevoilor clienților și țintirea poziției de lider pe piață; cu cât competitorii sunt mai numeroși, cu atât devine mai costisitoare abilitatea de a deține partea potrivită de piață, de aceea se impune schimbarea strategiei de piață pentru a evita confruntarea directă pe piață.

Din investigațiile practice s-au desprins concluzii referitoare la: relațiile dintre variabilele cercetării; la diferențele care apar între companiile din sectorul industriei textile din Irak care aplică strategiile ofensive, defensive și raționale; la influența semnificativă

a factorilor specifici strategiilor de piață asupra cotei de piață, care condiționează nivelul profitabilității.

Aceste concluzii au rezultat în urma testării următoarelor ipoteze: există o relație între strategia ofensivă, urmată de companie, și profitabilitate; există o relație între strategia defensivă, urmată de companie, și profitabilitate; există o relație între strategia rațională, urmată de companie, și profitabilitate; există diferențe între companiile din sectorul produselor textile cu privire la efectul variabilelor cercetării; strategiile ofensive au un efect limitativ asupra profitabilității companiilor din industria textilă, aceasta fiind condiționată de cota de piață; strategiile defensive au un efect limitativ asupra profitabilității companiilor din industria textilă, aceasta fiind condiționată de cota de piață; strategiile raționale au un efect limitativ asupra profitabilității companiilor din industria textilă, aceasta fiind condiționată de cota de piață. Toate ipotezele au fost confirmate.

Dezvoltările ulterioare pun accentul pe creșterea eficienței și competitivității ramurii economice industria textilă din Irak, evidențiind obstacolele care trebuie eliminate sau evitate și indicând măsuri de natura politicilor. Prioritar s-a dovedit convertirea spre produsele cu o cotă mai mare de valoare adăugată, utilizând potențialul existent de inovare împreună cu consolidarea punerii în aplicare a rezultatelor cercetării și dezvoltării în domeniul producției și a cooperării reciproce în cercetarea concentrată pe introducerea de noi tehnologii și produse, în special în: tehnologii progresive în domeniul textilelor; textile tehnice; haine la modă și funcționale; articole de îmbrăcăminte tehnice și industriale.

În legătură cu implementarea inovațiilor de rang superior în producție, va fi necesară îmbunătățirea sistemului de pregătire-formare a angajaților, utilizarea cooperării transfrontaliere pentru a crea o rețea de misiuni de cercetare și de cooperare, implementarea celor mai bune practici în producție, etc.

Din studiul pe care l-am întreprins în cadrul tezei de doctorat au rezultat alternative la strategiile de piață studiate în cercetare, pentru a crește profitabilitatea firmelor, pe care directorii din

industrie și guvernul le pot pune în aplicare pentru a remedia situația sectorului textil din Irak.

Mai presus de toate, cea mai importantă lecție ce trebuie învățată din incursiunea noastră pe piața produselor textile din Irak este faptul că toate companiile actori pe piața textilelor din Irak trebuie să găsească acel echilibru specific între profitabilitate și creșterea economică, concentrându-se mai degrabă pe atingerea de rate de creștere ridicate pe termen lung, decât a profitabilității pe termen scurt.

D. REFERINȚE SELECTIVE

1. Anderson C. James, Narus A. James, Van Rossum Wouter, *Customer Value Propositions in Business Markets*, Harvard Business Review, 1 Martie 2006.
2. Bartlett C. A. și Ghoshal S., *Going global: Lessons for late movers*, Harvard Business Review 78, 2000.
3. Bearden. W. O., Ingram. T. N. și LaForge. R. W., *Marketing Principles and Practices*, Burr Ridge, IL: Irwin, 1995.
4. Berkowitz E. N., Kenn R. A., și Hartley. S. W., *Marketing*, 6th ed., New York: McGraw-Hill, 2000.
5. Brown L. Shona, Eisenhardt M. Kathleen, *Product development: past research, present findings, and future directions*, Academy of Management Review, Aprilie 1995, p. 343.
6. Certo C. Samuel și Peter J. Paul, *Strategic Management: A Focus on Process*, 2nd ed., Austen Press/Irwin, Burr Ridge, Illinois, 1993.
7. Chatterjee S., Lubatkin M., Schweiger D. și Weber Y., *Cultural Differences and Shareholder Value in Related Mergers: Linking Equity and Human Capital*, Strategic Management Journal 13(5): 319-334, 1992.
8. Chertony Leslie, Daniels Kevin și Johnson Gerry, *A cognitive perspective on managers' perceptions of competition*, Journal of Marketing Management, 9, 4, 1992, pg. 372-81.
9. Cooper G. Robert, Kleinschmidt J. Elko, *Benchmarking the firm's critical success factors in new product development*, Journal of Product Innovation Management, nr. 12, 1995, pg. 374-91.
10. Dell Michel, Fredman Catherine, *Direct from Dell: Strategies that Revolutionized an industry*, Collins Business Essentials, New York, 2006.
11. Dess G. Gregory, Lumpkin G.T., Taylor Marilyn, *Strategic Management*, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2004.

12.	Dickson. P. R, <i>Marketing Management</i> , Fort Worth. TX: Dryden Press, 1994, p. 293.
13.	Dierickx I., Cool K, <i>Competitive strategy, asset accumulation and firm performance</i> , în H. Daems H. Thomas (eds), <i>Strategic Groups, Strategic Moves and Performance</i> . Oxford: Pergamon Press, 1994.
14.	Donaldson Lex, <i>The Contingency Theory of Organizations (Foundations for Organizational Science)</i> , Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, California, 2001.
15.	Dreher Angelika, Ritter Angelika și Muhlbacher Hans, <i>Systematic positioning: a new approach and its application</i> , European Marketing Academy Proceedings, Aarhus, Denmark, 26-9 Mai 1992, pg. 313-29.
16.	Fujimoto Takahiro, <i>The Effect of "Front-Loading" Problem Solving on Product Development Performance</i> , Journal of Product Innovation Management 17, 2000.
17.	Giddens Nancy, Hofman Amanda, <i>Building Your Brand with Brand Line Extensions</i> , AG Decision Maker Review, Missouri Value-added Development Center, University of Missouri, Iunie 2002.
18.	Godin Benoit, <i>The Linear Model of Innovation: The Historical Construction of an Analytical Framework</i> , Science, Technology & Human Values, 2006, 31, pg.639-667.
19.	Griffin Abbie, Somermeyer Stephen, <i>The PDMA Toolbook for New Product Development</i> , John Wiley & Sons, 2007, pg. 465-508.
20.	Grupp Hariolf, <i>Managing New Product Development and Innovation: A Microeconomic Toolbox (New Horizons in the Economics of Innovation series)</i> , 2001.
21.	Hammer Michael, <i>The Agenda: What Every Business Must Do to Dominate the Decade</i> , Three Rivers Press, 2003.
22.	Harris Jennifer, <i>Textiles—5000 Years</i> , New York: H. N. Abrams, 1993.

23.	Howard Martin, <i>The practicalities of developing better analysis and segmentation techniques for fine focusing and improving targeting</i> , Institute for International Research, Conference on Advanced Customer Profiling, Segmentation and Analysis, London, 10 Februarie 1994.
24.	Jennings Jason, Haughtin Laurence, <i>It's Not the Big That Eat the Small... It's the Fast That Eat the Slow: How to Use Speed as a Competitive Tool in Business</i> , 1st Ed., Harper Business, 2001.
25.	Jones R. Gareth, George M. Jennifer, Rock Michael, <i>Essentials of Contemporary Management</i> , ediția a 2a, Second Canadian Edition, McGraw-Hill, 2007.
26.	Jones R. Gareth, George M. Jennifer, Fane S. Graham, <i>Contemporary Management</i> , ediția a 2a, Second Canadian Edition, McGraw-Hill, 2005.
27.	Kilbride Tim și Miles Donna, "Army Assists in Reinvigorating Iraq's Economy", 15 August 2007, http://www.army.mil
28.	Kotelnikov Vadim, <i>Competitive Strategies</i> , Ten3 Business e-Coach, www.1000ventures.com
29.	Kotler Philip, Armstrong Gary, Saunders John și Wong Veronica, <i>Principles of Marketing</i> , 2nd Ed., Prentice Hall Europe, 1999.
30.	Kotter, J.P. și Heskett, J.L., <i>Corporate Culture and Performance</i> , The Free Press, New York, 1992.
31.	Kuczmarski D. Thomas, <i>Managing New Products: The Power of Innovation</i> , 2nd Ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1992.
32.	Laurie L. Donald, <i>Venture Catalyst: The Five Strategies for Explosive Corporate Growth</i> , Perseus Publishing, 2001.
33.	Leifer Richard, McDermott M. Christofer, O'Conner Colarelli Gina, Peters S. Lois, Rice P. Mark și Veryzer W. Robert, <i>Radical Innovation: How Mature Companies Can Outsmart Upstarts</i> , HBS Press, 2000.

34.	Luehs Bob, <i>Quality as a strategic weapon: measuring relative quality, value, and market differentiation</i> , European Business Journal, 2, 4 (1990), pg. 14-47.
35.	Maijoor S., Van Witteloostuijn A., <i>An empirical test of the resource-based theory: strategic regulation in the Dutch audit industry</i> , Strategic Management Journal, 1996, 17(7): 549-69.
36.	Martin, J. A. și K. M. Eisenhardt, <i>Coping with Decline in Dynamic Markets: Corporate Entrepreneurship and the Recombinative Organizational Form</i> , Business Strategy over the Industry Life Cycle, New York, Jai-Elsevier Science Inc. 21: 357-382, 2004.
37.	McGahan A. M., <i>How Industries Change</i> , Harvard Business Review 82(10): 86-94, 2004a.
38.	McGahan A. M., <i>How Industries Evolve: Principles for Achieving and Sustaining Superior Performance</i> , Boston, MA, Harvard Business School Press, 2004a.
39.	Mintzberg Henry, Ahlstrand Bruce, Lampel Joseph, <i>Strategy Safari: A Guided Tour Trough the Wilds of Strategic Management</i> , The Free Press, New York, 1998.
40.	Nicolescu Ovidiu, Verboncu Ion, <i>Fundamentele managementului organizației [Organization Management Fundamentals]</i> , Editura Universitară, București, 2008.
41.	Nistorescu Tudor, <i>Strategia întreprinderii [Enterprise Strategy]</i> , Editura Universitaria, Craiova, 2005.
42.	Noble C. și Mokwa M, <i>Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory</i> , Journal of Marketing, vol. 63, Nr. 4, Octombrie 1999, pg. 57-73.
43.	Pearce J. A. și Robinson R. B., <i>Strategic Management</i> , 7th ed., New York: McGraw-Hill, 2000.
44.	Pecotich A., Purdie F.L., Hattie J., <i>An Evaluation of Typologies of Marketplace Strategic Actions: the Structure Australian Top Management Perceptions</i> , European Journal of Marketing, 27, 3/4, 2003.

45.	Peteraf M. A., <i>The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view</i> , Strategic Management Journal, 1993, 14(3): 179-91.
46.	Pettigrew Andrew, Thomas Howard și Whittington Richard, <i>Handbook of Strategy and Management</i> , Sage Publications Ltd., London, 2007.
47.	Reed R., DeFillippi R.J., <i>Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage</i> , Academy of Management Review, 1990, 15(1):88-102.
48.	Roth William, <i>The Evolution of Management Theory: Past, Present, Future</i> , CRC Press LLC, Boca Raton, Florida, 1993.
49.	Rowe Michael, <i>Joint ventures keep up with change</i> , The European, 7-13 Martie 1996, p. 29.
50.	Schiffman Leon, Kanuk Layar Leslie și Wisenblit Joseph, <i>Consumer Behavior</i> , ediția a 10a, Pearson Education, 2009.
51.	Scott W. Richard, <i>Organizations: Rational, Natural, and Open Systems</i> , ediția a 5a, Prentice Hall, 2003.
52.	Scott W. Richard, Davis F. Gerald, <i>Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open Systems Perspectives: International Edition</i> , ediția întâi, Pearson Higher Education, 2007.
53.	Sethi P. Suresh, Thompson L. Gerald, <i>Optimal Control Theory: Applications to Management Science and Economics</i> , ediția a 2a, Kluwer Academic Publishers, 2003.
54.	Slack N., Chambers S., Johnston R., <i>Operations management</i> , Prentice Hall, 2004.
55.	Slade, M., <i>Competing Models of Firm Profitability</i> , International Journal of Industrial Organization 22, 2004, pg. 289-308.
56.	Slater F. Stanley, Narver C. John, <i>Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship?</i> , Journal of Marketing, Vol. 58, Ianuarie 1994, 46-55.

57.	Slorbacka K., <i>Segmentation based on customer profitability - retrospective analysis of retail banking customer bases</i> , Journal for Marketing Management, 13, S (1997), pg. 479-93.
58.	Smith Howard, Fingar Peter, <i>Business Process Management: The Third Wave</i> , Meghan-Kiffer Press, Decembrie 2002.
59.	Taggart J., <i>Strategy Formulation in Declining Industries: A Biology Paradigm</i> , The Journal of Marketing Management, 1995, 11: 295-314.
60.	Thachappilly Gopinathan, <i>Financial Ratio Analysis for Performance Check</i> , suite101®.com, Business & Finance, Aprilie 2009.
61.	Thamir, Al-Bekri, Yasser, <i>Marketing Management</i> , Company for Printing, Publishing, Distribution and Translation, Mosul, Iraq, 2006.
62.	Thamir Hadi, Al-Janabi, <i>The influence of buyer and competitor in specifying the marketing share</i> , Master's Degree Thesis in Business Management, supusă spre examinare la Universitatea Al-Kufa, Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor, Iraq, 2000.
63.	Torrès-Bay O., <i>Économie d'entreprise. Organisation, stratégie et territoire à l'aube de la nouvelle économie</i> , Paris, 2004.
64.	Tucker B. Robert, <i>Driving Growth Through Innovation</i> , Berret-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, 2002.
65.	Volberda Henk, Elfring Tom, <i>Rethinking Strategy</i> , Sage Publications, 2001.
66.	Waldman D.A., Washburn N., House R.J., <i>Rational Versus Holistic Values as a Basis for Leadership</i> , Gallup Leadership Summit, Washington, DC, Octombrie 2006.
67.	Waring P. Stephen, <i>Taylorism Transformed: Scientific Management Theory since 1945</i> , Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1991.
68.	Wiersema Fred, <i>Customer Intimacy</i> , 1st ed., Knowledge Exchange, 1998.

69.		Wind Jerry, Mahajan Vijay, <i>Issues and opportunities in new product development</i> , Research Technology Management, Mai-Iunie 1997, pg. 16-27.
70.		Wren A. Daniel, Bedeian G. Arthur, <i>The Evolution of Management Thought</i> , ediția a 6a, John Wiley & Sons, New York, 2009.
71.	*	<i>Radical Innovation</i> , Harvard Business School Press, 2000.
72.	*	"The Global Competitiveness Report 2006-2007", <i>World Economic Forum</i> , Septembrie 26, 2006.
73.	**	"Safety Benefits Won by Iraqi Leather Workers after 53-Day Strike", 11 January 2010, International Federation of Chemical, Energy, Mine and General Workers' Unions, http://www.icem.org
74.	**	"SPAIN: Mango opens its first store in Iraq", 11 December 2009, just-style.com
75.	**	http://www.industry.gov.iq/?id=textile
76.	**	<i>U.S. Exports by 5-digit End-Use Code 2005 – 2009</i> , U.S. Census Bureau, http://www.census.gov/foreign-trade/statistics/product/enduse/exports
77.	**	"Iraq, Business Forecast Report. Includes 10-year Forecast to 2019", www.businessmonitor.com
78.	**	<i>BTI 2010 — Iraq Country Report</i> . Bertelsmann Stiftung, 2009, http://www.bertelsmann-transformation-index.de/
79.	**	"Rational versus Holistic: Two Very Different Approaches to Executive Decision Making", Published: August 16, 2006 în Knowledge@W.P. Carey, http://knowledge.wpcarey.asu.edu
80.	**	Turkey Undersecretariat for Foreign Trade, http://www.dtm.gov.tr/dtmweb/indexen.cfm