

**MINISTERUL EDUCAȚIEI NAȚIONALE ȘI CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE**  
**UNIVERSITATEA „1 DECEMBRIE 1918” DIN ALBA IULIA**  
**Școala Doctorală de Contabilitate**

# **REZUMATUL**

# **TEZEI DE DOCTORAT**

**Coordonator științific:**  
**Prof. univ. dr. Briciu Sorin**

**Autor: Ofileanu Dimi**

**Alba Iulia**  
**2016**

**MINISTERUL EDUCAȚIEI NAȚIONALE ȘI CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE  
UNIVERSITATEA „1 DECEMBRIE 1918” DIN ALBA IULIA  
Școala Doctorală de Contabilitate**

# **Implementarea contabilității Lean în industria încălțăminteii**

**Coordonator științific:  
Prof. univ. dr. Briciu Sorin**

**Autor: Ofileanu Dimi**

**Alba Iulia  
2016**



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul  
European  
POSDRU 2007-2013



Social  
Instrumente Structurale  
2007-2013



OIPOSDRU

MINISTERUL  
EDUCAȚIEI ȘI  
CERCETĂRII  
ȘTIINȚIFICE



ACADEMIA  
ROMÂNĂ

## **Investește în oameni!**

### FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013

Axa prioritară nr. 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”

Domeniul major de intervenție 1.5 „Programe doctorale și post-doctorale în sprijinul cercetării”

Titlul proiectului: **„Rute de excelență academică în cercetarea doctorală și post-doctorală – READ”**

Beneficiar: ACADEMIA ROMÂNĂ

Contract nr. POSDRU/159/1.5/S/137926

**Această teză de doctorat a beneficiat de suport financiar prin proiectul “Rute de excelență academică în cercetarea doctorală și post-doctorală – READ”, contract nr. POSDRU/159/1.5/S/137926, proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013.**

## CUPRINS

<b>I. Contextul cercetării .....</b>	<b>4</b>
<b>II. Motivația alegerii temei de cercetare.....</b>	<b>6</b>
<b>III. Obiectivele cercetării.....</b>	<b>7</b>
<b>IV. Ipoteze și întrebări ale cercetării .....</b>	<b>9</b>
<b>V. Metodologia cercetării.....</b>	<b>10</b>
<b>VI. Conținutul tezei de doctorat.....</b>	<b>11</b>
<b>VII. Concluzii rezultate din cercetarea efectuată.....</b>	<b>16</b>
<b>VIII. Contribuții proprii.....</b>	<b>19</b>
<b>IX. Perspective ale cercetării.....</b>	<b>21</b>
<b>BIBLIOGRAFIE .....</b>	<b>23</b>

## **I. Contextul cercetării**

Economia mondială a trecut recent printr-o criză ce a fost provocată, în primul rând, de modul de gestionare a entităților și de o utilizare inefficientă a resurselor. Entitățile erau obișnuite să producă cât mai mult, pentru a reduce costul unei unități de produs, ceea ce a dus la un consum irațional care depășea necesitățile uzuale.

Criza economică a determinat un nou sistem de gândire, schimbând percepția producătorilor și a consumatorilor; ea a provocat o transformare completă, atât a entităților, cu privire la tipul produsului și sistemul de producție, cât și a consumatorului, cu privire la modul de consum. Se trece astfel de la un sistem de producție în care produsul este "împins" pe fluxul de producție - situație în care entitățile produc în cantități mari și apoi se preocupă de asigurarea desfacerii pe piață pentru produsele fabricate, cu existența posibilității de a satisface atât cererea actuală, cât și cea viitoare a potențialilor clienți - la un sistem de producție în care produsul este "tras" pe fluxul de producție, când entitățile produc doar după ce au certitudinea că produsele fabricate sunt dorite de consumatori, după un ritm stabilit de cererea clienților.

Sistemul de producție, care ține cont de faptul că resursele sunt limitate și cel mai important lucru este să produci doar ceea ce clientul are nevoie, nu este nou, el există încă de la jumătatea secolului trecut, fiind pus în practică de către constructorul de automobile Toyota. Criza nu a făcut decât să conștientizeze necesitatea unei astfel de gândiri în condițiile economice actuale, cel mai elocvent exemplu fiind chiar Toyota, ale cărei afaceri nu doar că nu au avut de suferit în timpul crizei, ci chiar au prosperat.

Criza economică a provocat o transformare completă a entităților, cu privire la tipul produsului și sistemul de producție, cât și a consumatorului, cu privire la modul de consum.

Entitățile sunt mai dependente ca niciodată de consumatori, iar succesul afacerii lor depinde în mare măsură de calitatea produsului, costul acestuia și rapiditatea în livrare (disponibilitatea produsului la momentul oportun). Consumatorii au conștientizat avantajul pe care îl au în relația cu producătorii, astfel că aceștia își manifestă un rol participativ, activ, solicitând produse de calitate, ieftine și în timp cât mai scurt.

Ca urmare entitățile se văd obligate să găsească sistemul de gestiune care să le permită să fie competitive, eficiente în utilizarea resurselor și cu costuri cât mai mici. Un astfel de sistem este sistemul de producție Toyota sau, așa cum este numit mai nou, sistemul de producție Lean.

Cu toate că există numeroase beneficii ale utilizării sistemului de producție Lean, pentru ca entitatea să dispună de acestea în totalitate, contabilitatea de gestiune trebuie să fie adecvată.

Evoluțiile economice înregistrate de-a lungul timpului au dus la schimbarea paradigmei în ceea ce privește determinarea prețului unui produs. În consecință, prețul nu mai este stabilit de către producător, ci mai degrabă este acceptat de către consumator, pe baza caracteristicilor produsului și a valorii pe care acesta îl are din perspectiva consumatorului.

În acest context, contabilitatea de gestiune trebuie să manifeste un rol activ în evaluarea activității entității, ea nu se mai poate limita doar la calcularea costului produselor, ci trebuie să furnizeze informații care să examineze critic situația existentă și strategiile viitoare. Accelerarea competiției pe piață responsabilizează contabilitatea de gestiune, aceasta fiind cea mai importantă sursă de informații economice și baza contabilității manageriale a entității. Privită din această perspectivă, putem afirma cu certitudine că, în actuala formă de dezvoltare economică, contabilitatea de gestiune trebuie să furnizeze toate informațiile referitoare la mobilizarea resurselor, consumul acestora și prefigurarea evoluțiilor viitoare ale entității.

O serie de autori<sup>1</sup> au identificat deficiențe în luarea deciziilor atunci când se folosesc sisteme de contabilitate de gestiune tradiționale în entitățile care aplică principii Lean. După părerea noastră, cea mai importantă dintre acestea este faptul că nu dezvăluie beneficiile potențiale ale adoptării practicilor Lean, deoarece nu prezintă direct economiile și oportunitățile financiare ce ar putea rezulta din eliminarea sau implementarea resurselor care sunt eliberate ca urmare a succesului inițiativelor Lean.

---

<sup>1</sup> Kaplan, R. S., "Measuring manufacturing performance: a new challenge for managerial accounting research", *The accounting review*, 58(4), 1983, pp. 686-705; Ahlström, P., Karlsson, C., "Change processes towards lean production: the role of the management accounting system", *International journal of operations & production management*, 16(11), 1996, pp. 42-56; Cooper, R., "Activity-based costing and the lean enterprise", *Journal of Cost Management* (Winter), 1996, pp. 6-14; Huntzinger, J., Kennedy, F. A., "Lean accounting: measuring and managing the value stream", *Journal of cost management*, 19(5), 2005, pp. 31-38; Huntzinger, J. R., *Lean cost management: accounting for lean by establishing flow*, J. Ross Publishing, San Francisco, 2007; Cunningham, J. E., Fiume, O. J., *Real numbers: Management accounting in a lean organization*, Managing Times Press, Durham, 2003; Maskell, B. H., Kennedy, F. A., "Why Do We Need Lean Accounting and How Does It Work?", *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, (March/April), 2007, pp. 59-73; Arbulo Lopez, P. R., *La gestión de costes en lean manufacturing*, Netbiblo, La Coruña, 2007; Maskell, B., Baggaley, B., Grasso, L., *Practical Lean Accounting*, Second Edition, CRC Press, New York, 2012; McVay, G., Kennedy, F., Fullerton, R., *Accounting in the Lean Enterprise*, CRC Press, New York, 2013

Dificultățile constatate în aplicarea metodelor tradiționale ale contabilității de gestiune la entitățile care au implementat sistemul de producție Lean, au determinat apariția unui nou sistem de contabilitate de gestiune: Contabilitatea Lean.

Datorită faptului că acest nou sistem de contabilitate de gestiune a devenit punctul central al managementului unei entități Lean, cu ajutorul căruia se furnizează informații oportune de decizie și control, contabilitatea Lean reprezintă pilonul principal al contabilității manageriale a entității.

## **II. Motivația alegerii temei de cercetare**

Industria de încălțăminte din România reprezintă una dintre cele mai competitive activități ale industriei românești, ea aflându-se în topul exportatorilor mondiali de încălțăminte.

Fenomenul globalizării a determinat creșterea continuă a competitivității, ceea ce a pus accentul pe valoarea produsului și costul acestuia, adică pe eficiența utilizării resurselor. Astfel, este necesară o analiză a costului fluxului valorii în interiorul entității pentru a identifica oportunitățile interne pe baza cărora se vor obține avantajele competitive externe.

Principiile raționalității economice trebuie aplicate și contabilității de gestiune, adică a obține cât mai mult, cu cât mai puține resurse. Altfel spus, pentru o informare oportună este nevoie de reducerea volumului informațiilor și raționalizarea fluxului informațional, fără a afecta însă calitatea informațiilor furnizate. Dacă în cazul contabilității financiare se poate interveni mai puțin, ea fiind reglementată prin norme fixe, rigide și obligatorii, în cazul contabilității de gestiune se poate interveni mai ușor, astfel încât aceasta să fie ajustată necesităților entității.

Scopul contabilității de gestiune este, în primul rând, furnizarea de informații pentru luarea deciziilor. Nu este de niciun folos să se prezinte date și rapoarte stufoase care să nu aibă nici o relevanță și care să nu poată fi utilizate în viitor. De asemenea, odată ce obiectivele sunt fixate, managerul trebuie să intervină activ pentru a corecta eventuale deficiențe și dereglări.

Contabilitatea de gestiune nu trebuie să constituie doar un exercițiu de identificare a deviațiilor existente între planificare și realitate, ci ea trebuie să dețină instrumentele necesare corecției pe parcurs a eventualelor abateri. Utilitatea comparațiilor între prognozat și realizat este benefică doar atunci când pe baza acestora se poate interveni rapid pentru atingerea obiectivelor fixate.

Capacitatea competitivă a entității se asigură prin adoptarea celor mai bune decizii care să asigure succesul afacerii. Contabilitatea de gestiune nu trebuie să arate doar ce s-a întâmplat, ci și ce se va întâmpla, iar acest lucru se poate face cu ajutorul contabilității Lean.

Implementarea contabilității Lean presupune o bază corectă pentru deciziile prezente și o modalitate de abordare a viitorului entității, o identificare a alternativelor existente și a beneficiilor căii alese.

Contabilitatea Lean constituie o analiză multifocală a activității entității prin care se exprimă informații într-un limbaj accesibil și care servesc pentru luarea deciziilor adecvate dintre toate alternativele existente. Contabilitatea Lean transformă datele în informații și reduce incertitudinea asupra deciziilor.

Deși în literatura de specialitate internațională conceptul contabilității Lean este tot mai prezent și disputat, în România există puține abordări pe această temă. Tocmai de aceea, considerăm de actualitate studierea aplicabilității contabilității Lean într-un domeniu în care țara noastră este prezentă la nivel mondial, industria de încălțăminte din România.

### **III. Obiectivele cercetării**

Scopul tezei de doctorat este de a oferi o imagine de ansamblu a ceea ce ar trebui să reprezinte considerațiile de bază pentru managementul entității în momentul evaluării posibilității de a pune în aplicare contabilitatea Lean în cadrul unei entități din industria încălțăminte.

Chiar dacă managerul nu este familiarizat cu practicile, tehnicile și instrumentele Lean, lucrarea oferă informații specifice gândirii Lean, care ar putea fi adaptate oricărei entități din industria încălțăminte și nu numai.

Teza de doctorat oferă o imagine generală a ideologiei Lean, ca un model de gândire, prezentând informații teoretice privind sistemul de producție Lean, analiza industriei de încălțăminte românești, posibilitățile de perfecționare a contabilității de gestiune pentru entitățile care au implementat sistemul de producție Lean, precum și un studiu de caz privind implementarea contabilității Lean în industria de încălțăminte din România.

În concordanță cu scopul lucrării de cercetare, obiectivele stabilite au fost următoarele:

**O1: Analizarea sistemului de producție Lean ca bază de pornire în vederea aplicabilității contabilității Lean;**

**O2: Analiza evoluției industriei de încălțăminte românești în vederea stabilirii și perspectivelor viitoare de dezvoltare;**



**O3: Determinarea posibilităților de perfecționare a contabilității de gestiune pentru entitățile care au implementat sistemul de producție Lean;**

**O4: Identificarea posibilităților de implementare și implementarea contabilității Lean pentru entitățile din industria încălțăminte din România.**

Pentru fiecare din cele 4 obiective principale, au fost stabilite obiective secundare în concordanță cu acestea, astfel:

▪ pentru **O1**:

- ✓ *contextul apariției sistemului de producție Lean;*
- ✓ *stadiul actual al cunoașterii cu privire la sistemul de producție Lean;*
- ✓ *aprofundarea termenilor referitori la practicile, tehnicile și instrumentele sistemului de producție Lean;*
- ✓ *efectuarea unei radiografii asupra conceptelor Lean, la nivel transversal și longitudinal, în literatura de specialitate străină și română;*
- ✓ *investigarea relației existente între responsabilitatea socială și sistemul de gestiune bazat pe gândirea Lean.*

▪ pentru **O2**:

- ✓ *analiza evoluției entităților din industria de încălțăminte românească;*
- ✓ *analiza evoluției comerțului exterior la nivelul industriei de încălțăminte românești;*
- ✓ *analiza producției industriei de încălțăminte românești;*
- ✓ *analiza competitivității industriei de încălțăminte românești;*
- ✓ *analiza SWOT a industriei de încălțăminte românești;*
- ✓ *identificarea factorilor care influențează cifra de afaceri în industria de încălțăminte românească;*
- ✓ *identificarea factorilor care influențează exporturile directe în industria de încălțăminte românească;*
- ✓ *identificarea principalelor tendințe de schimbare de care trebuie să țină cont entitățile din industria încălțăminte în strategia viitoare de afaceri.*

▪ pentru **O3**:

- ✓ *relevarea principalelor inconveniente ale metodelor tradiționale de calculație a costurilor pentru entitățile care au implementat sistemul de producție Lean;*
- ✓ *particularizarea costului țintă ca element constitutiv al contabilității Lean;*
- ✓ *identificarea principalelor avantaje și dezavantaje ale costului țintă;*
- ✓ *realizarea unei analize comparative între costul țintă și costul calculat după metode de calculație clasice;*
- ✓ *realizarea unei analize comparative între costul țintă și costul standard;*
- ✓ *identificarea funcțiilor costului țintă;*

- ✓ *relevarea principalelor aspecte ale contabilității Lean;*
  - ✓ *determinarea unui model de înregistrare în contabilitatea de gestiune a operațiunilor, pentru o entitate care aplică sistemul de producție Lean.*
- pentru **O4**:
- ✓ *investigarea legăturilor existente între managementul entității, practicile, tehnicile și instrumentele Lean și contabilitatea Lean, la nivelul entităților din industria de încălțăminte din România;*
  - ✓ *aplicarea contabilității Lean la nivelul unei entități din industria de încălțăminte românească;*
  - ✓ *analizarea principalelor aspecte ale deciziilor manageriale din perspectiva abordării de tip Lean în cadrul contabilității de gestiune.*

#### **IV. Ipoteze și întrebări ale cercetării**

Pentru a răspunde obiectivelor stabilite, teza de doctorat lansează spre validare următoarele ipoteze de cercetare:

- ✓ *Relația dintre mentalitatea managementului entității și implementarea sistemului de producție Lean este una directă și pozitivă.*
- ✓ *Relația dintre sistemul de producție Lean și împuternicirea angajaților este una directă și pozitivă.*
- ✓ *Relația dintre sistemul de producție Lean și performanța non-financiară este una directă și pozitivă.*
- ✓ *Relația dintre sistemul de producție Lean și managementul vizual este una directă și pozitivă.*
- ✓ *Relația dintre sistemul de producție Lean și colaborarea cu exteriorul este una directă și pozitivă.*
- ✓ *Relația dintre împuternicirea angajaților și contabilitatea Lean este una directă și pozitivă.*
- ✓ *Relația dintre performanța non-financiară și contabilitatea Lean este una directă și pozitivă.*
- ✓ *Relația dintre managementul vizual și contabilitatea Lean este una directă și pozitivă.*
- ✓ *Relația dintre colaborarea cu exteriorul și contabilitatea Lean este una directă și pozitivă.*

De asemenea, pe baza unor studii empirice se lansează următoarele întrebări de cercetare:

- Care sunt factorii ce influențează cifra de afaceri în industria de încălțăminte românească?

- Care sunt factorii ce influențează exporturile directe în industria de încălțăminte românească?

## V. Metodologia cercetării

Teza de doctorat reprezintă o abordare a celui mai nou concept, la nivel mondial, din domeniul contabilității de gestiune, contabilitatea Lean.

Lucrarea urmărește să clarifice înțelegerea generală a contabilității Lean, din punct de vedere conceptual și practic, ajutând la examinarea rolului pe care aceasta îl are în consolidarea deciziilor manageriale.

Totodată, lucrarea explorează cadrul teoretic de înțelegere a filosofiei Lean, prezintă o paradigmă conceptuală pentru aplicarea contabilității Lean și oferă o abordare practică a implementării contabilității Lean, oferind un cadru solid pentru cercetările viitoare.

Caracterul științific al tezei de doctorat este dat de respectarea celor trei axe ale cercetării:

- **axa metodologică**, prin respectarea unui ansamblu de tehnici și metode științifice în cadrul cercetării efectuate;
- **axa teoretică**, constând în revizuirea literaturii de specialitate specifice subiectului de cercetare ales;
- **axa empirică**, prin colectarea datelor și interpretarea rezultatelor obținute.

Ca metodă generală de cunoaștere, în cadrul tezei de doctorat s-a utilizat cercetarea ipotetico-deductivă, prin studierea literaturii de specialitate, pe baza căreia au fost formulate ipotezele cercetării, verificându-se validitatea acestora prin observare și măsurare.

Pentru consolidarea informațiilor obținute în cadrul fazei exploratorii de revizuire a literaturii de specialitate, cercetarea s-a axat pe studiul de caz, urmărindu-se astfel să se asigure validitatea informațiilor teoretice obținute.

Activitatea de cercetare realizată este inductivă, prin conceptualizarea unor aspecte practice, și deductivă, prin punerea în practică a unor elemente teoretice existente.

Pentru realizarea obiectivelor propuse în cadrul tezei de doctorat, lucrarea s-a bazat atât pe o cercetare descriptivă, cât și pe o abordare explicativă și prescriptivă, pe parcursul acesteia fiind explicate teorii, concepte, tehnici, practici și instrumente, fiind oferite, de asemenea, tendințe viitoare de evoluție.

Pentru realizarea lucrării s-au utilizat următoarele tehnici și procedee:

- revizuirea literaturii de specialitate, documentarea privind cercetările anterioare;
- tehnici de culegere a datelor: statistici oficiale, rapoarte, studii și sinteze ocazionale sau periodice;
- gruparea statistică, modalitatea de prezentare a datelor cu ajutorul tabelelor statistice;
- clasificarea/ordonarea, așezarea datelor într-o anumită ordine folosind un criteriu bine stabilit;
- compararea, raportarea mărimii care urmează a fi măsurată la mărimea altui indicator;
- observația structurată;
- observația demonstrativă;
- problematizarea.

## VI. Conținutul tezei de doctorat

Având stabilite obiectivele, ipotezele și metodologia cercetării, s-a conturat schema lucrării, iar teza de doctorat s-a împărțit în mai multe capitole, în funcție de obiectivele urmărite.

**Capitolul 1** s-a axat pe revizuirea literaturii de specialitate în ceea ce privește sistemul de producție Lean.

Încă de la apariția primelor sisteme de producție, acestea au evoluat continuu, iar pe baza acestui progres permanent a luat naștere sistemul de producție Lean. Se pot defini trei sisteme de producție care și-au pus amprenta asupra metodelor de fabricație utilizate și a căror caracteristici definitorii sunt prezentate în *contextul apariției sistemului de producție Lean*.

Ca orice domeniu de sine stătător, sistemul de producție Lean se ghidează după o serie de norme general acceptate, consecvente, care constituie puncte de plecare pe care se întemeiază acest nou sistem de producție. Literatura de specialitate prezintă mai multe abordări a elementelor fundamentale pe care se bazează sistemul de producție Lean, denumite generic *principii Lean*, iar cele mai importante dintre acestea sunt prezentate și analizate comparativ. Considerăm cele mai relevante principiile formulate de Womack și Jones, deoarece, celelalte, se regăsesc sub o formă sau alta între acestea, sau apar ca rezultat al aplicării acestor principii.

Pentru a facilita înțelegerea sistemului de producție Lean s-au prezentat principalele ***practici, tehnici și instrumente ale sistemului de producție Lean***. Prezentarea nu a fost foarte extinsă, considerându-se că multitudinea de subiecte suplimentare ar ridica în mod inutil nivelul de complexitate al lucrării de cercetare și ar dispersa scopul urmărit. De asemenea, am definit sistemul de producție Lean ca un set de practici, tehnici și instrumente Lean, utilizate de către entitate în mod integrat și îmbunătățite în mod continuu, cu ajutorul cărora se elimină pierderile și activitățile care nu sunt necesare, având ca scop obținerea satisfacției clienților prin livrarea într-un termen scurt a unor produse de o calitate superioară, la prețuri competitive.

Justificarea alegerii unui sistem de producție din mai multe alternative posibile este dată de rezultatele obținute în urma aplicării acestuia. Producția Lean a generat un interes crescut datorită rezultatelor foarte bune obținute de către entitățile care au implementat-o, mai întâi constructorul de automobile Toyota și apoi numeroase entități din diferite sectoare industriale și țări ale lumii. Implementarea acestui sistem de producție are un impact major asupra performanțelor entității, în acest sens literatura de specialitate face mai multe aprecieri cu privire la ***beneficiile producției Lean***, cele mai importante fiind prezentate în cadrul lucrării.

Accelerarea globalizării afacerilor a adus cu sine necesitatea responsabilității sociale a entităților care operează pe o piață globală și valorile care trebuie respectate în relațiile acestora cu societatea. Astăzi, mai mult ca oricând, asigurarea satisfacției consumatorului este principalul deziderat al oricărei entități. Această satisfacție nu mai depinde în totalitate de calitatea produselor și serviciilor oferite, ci și de activitățile desfășurate de entitate pentru obținerea acestora. Prin urmare, responsabilitatea socială a entităților devine un element indispensabil în elaborarea oricărei strategii eficiente de management, tocmai de aceea am considerat necesar tratarea ***conceptului Lean în contextul globalizării*** printr-o cercetare cu privire la similitudinile dintr filosofia Lean și responsabilitatea socială a entităților.

**Capitolul 2** prezintă o analiză retrospectivă, curentă și predictivă a industriei de încălțăminte din România.

Industria românească de încălțăminte se află în topul exportatorilor mondiali de încălțăminte, majoritatea producției având asigurată desfacerea în cadrul pieței țărilor Uniunii Europene. Pentru înțelegerea situației acesteia, s-au prezentat ***principalii indicatori ai***

**industrii de încălțăminte românești**, punându-se accent pe evoluția producției, a salariaților și a comerțului exterior.

Exporturile industriei de încălțăminte românești sunt destinate Uniunii Europene, tocmai de aceea a fost evidențiată **competitivitatea industriei de încălțăminte românești în context european**, printr-o analiză a situației sale comparativ cu principalii competitori de pe piața europeană a încălțăminteii. Pentru aceasta, am utilizat datele publice preluate din statisticile Eurostat, pentru perioada 2008-2013, pe baza cărora am realizat un clasament al celor mai importante zece țări din punct de vedere a cifrei de afaceri realizate în sectorul producției de încălțăminte, țări în raport cu care a fost efectuată analiza comparativă.

În vederea identificării unor strategii viitoare de acțiune, am considerat necesar efectuarea unei radiografii a industriei de încălțăminte din România. Proiectarea unei viziuni de ansamblu s-a realizat pe baza analizei efectuate anterior și a aspectelor menționate în cadrul acestui capitol. Pe baza informațiilor culese, s-a efectuat **analiza SWOT a industriei de încălțăminte din România**.

Demersurile privind dezvoltarea industriei de încălțăminte românești trebuie să aibă în vedere perspectivele viitoare. În acest context am realizat două studii statistice pe baza cărora să putem emite o concluzie pertinentă cu privire la factorii de influență a cifrei de afaceri, respectiv a exporturilor directe. Considerăm că astfel se poate fundamenta orientarea industriei de încălțăminte românești către sistemul de producție Lean, având în vedere că aceasta este mare consumatoare de cheltuieli. Tocmai de aceea, lucrarea prezintă două studii empirice pe baza unor analize econometrice multiple, **analiza factorilor care influențează cifra de afaceri**, respectiv **analiza factorilor care influențează exporturile directe ale industriei de încălțăminte din România**.

Pentru a putea fi competitive, entitățile românești din industria încălțăminteii trebuie să țină cont de schimbările rapide care au loc în cadrul pieței încălțăminteii. Menținerea competitivității entităților este influențată și de capacitatea predictivă a acestora, preocuparea de a-și optimiza producția în funcție de tendințele viitoare care vor influența structura cererii în domeniul încălțăminteii. În cadrul acestui capitol, se prezintă **principalele tendințe de schimbare în industria încălțăminteii**, tendințe de care fiecare entitate ar trebui să țină cont în elaborarea strategiilor viitoare de dezvoltare.

**Capitolul 3** s-a axat pe contabilitatea Lean și a principalelor argumente pentru implementarea acesteia în cadrul unei entități care funcționează după principiile Lean.

Contabilitatea de gestiune a evoluat continuu, iar pentru a putea a adapta metodele contabilității de gestiune la schimbările mediului, trebuie studiate cauzele modificărilor contabilității de gestiune și efectele lor asupra entităților. În acest sens, este prezentat un *scurt istoric al evoluției calculației costurilor și a contabilității de gestiune*. Din punct de vedere istoric, calculația costurilor precede contabilitatea de gestiune, ea reprezentând manifestarea funcției principale a contabilității de gestiune. Deși există numeroase opinii în ceea ce privește evoluția calculației costurilor și a contabilității de gestiune, acestea nu coincid în ceea ce privește localizarea exactă a principalelor etape în istoricul acestora. După părerea noastră, având în vedere importanța metodelor dezvoltate și pentru o mai bună înțelegere a schimbărilor calculației costurilor și contabilității de gestiune, evoluția acestora se poate delimita în șapte etape, etape prezentate în cadrul acestui capitol.

Majoritatea entităților continuă să utilizeze metode de calculație a costurilor care au fost gândite pentru entități cu sisteme de producție de masă, pentru a profita de economiile făcute atunci când forța de muncă și utilajele erau folosite la maximum. În actuala conjunctură această paradigmă nu mai este valabilă, majoritatea entităților fiind într-o continuă concurență, modificări de viteză a producției și instabilitate a cererii. Astfel, entitățile aplică principiile de gândire Lean, însă nu modifică metodele de gestiune a costurilor. Metodele tradiționale de calculație a costurilor au fost proiectate în principal pentru a satisface cerințele contabilității financiare în ceea ce privește evaluarea stocurilor, și, ca urmare, nu sunt adecvate pentru măsurarea performanței și controlul operațional. Pornind de la delimitările conceptuale existente între metodele tradiționale de calculație a costurilor și filosofia Lean sunt prezentate *limitele metodelor tradiționale de calculație a costurilor pentru o entitate ce aplică producția Lean*.

În contextul actual, datorită perioadei de criză recente, entitățile manifestă o preocupare sporită pentru menținerea și creșterea competitivității acestora pe piață. Acest lucru se poate face cu ajutorul costului țintă care presupune aplicarea unor procese strategice cu ajutorul cărora se minimizează costul produselor prin optimizarea proceselor interne și externe, astfel încât să se obțină produse care să corespundă nevoilor clienților, la cel mai mic cost posibil și cu cele mai stricte nivele de calitate și funcționalitate, maximizând astfel beneficiile planificate. Au fost prezentate diferite aspecte referitoare la *avantajele și dezavantajele costului țintă, costul țintă versus costul tradițional, costul țintă versus costul standard*, respectiv *funcțiile costului țintă*, cu scopul de a reliefa *costul țintă – element de joncțiune între metodele tradiționale de calculație a costurilor și contabilitatea Lean*.

Pentru ca rezultatele obținute să fie cele așteptate, entitățile care au adoptat sistemul de producție Lean trebuie să aplice modelul de gândire Lean la toate nivelurile entității, inclusiv în cadrul activității de contabilitate. Contabilitatea Lean este în concordanță totală cu filosofia Lean, iar succesul și precizia ei depind de aplicarea instrumentelor Lean, costul produsului obținându-se prin fluxul de valoare. Astfel, în cadrul acestui capitol, s-au prezentat principalele aspecte ale **contabilității Lean**, evaluarea producției, managementul costurilor, evaluarea performanțelor, analiza costului fluxului valorii, respectiv beneficiile contabilității Lean.

Avansul tehnologic, noile sisteme de producție, schimbarea mentalității producătorilor și a consumatorilor sunt doar câteva argumente pentru alinierea contabilității la cerințele de dezvoltare actuale. În ceea ce privește exprimarea contabilității de gestiune sub formă de înregistrări contabile, subscriem acesteia, datorită versatilității funcționale care permite trecerea de la analize minuțioase la sinteze expresive. Astfel, ținând cont de principiile și instrumentele filosofiei Lean propunem **adaptarea contabilității de gestiune la cerințele contabilității Lean**, printr-o modalitate de ajustare a Planului de Conturi General din România, clasa 9.

**Capitolul 4** constituie nucleul implementării contabilității Lean în cadrul entităților din industria de încălțăminte românească.

Așa cum am văzut pe parcursul lucrării, condiția de bază a implementării contabilității Lean în cadrul unei entități, este ca acea entitate să funcționeze în acord cu filosofia Lean, adică să utilizeze practici, tehnici și instrumente Lean în cadrul activității sale. În temeiul acestui raționament, pe baza unui studiu empiric efectuat la nivelul entităților din industria de încălțăminte din România, am determinat în ce măsură poziția managementului entității influențează implementarea filosofiei Lean, nivelul de utilizare a practicilor, tehnicilor și instrumentelor Lean și corelația existentă între acestea, precum și modul în care un nivel ridicat al acestora determină utilizarea contabilității Lean în cadrul entității. Ca urmare, au fost evidențiate principalele **dificultăți în plan conceptual și practic privind implementarea contabilității Lean în entitățile din industria de încălțăminte românească**.

Au fost testate concluziile desprinse din capitolul 3 al lucrării cu privire la avantajele utilizării contabilității Lean printr-un studiu de caz aplicat unei entități în care sistemul de producție Lean a fost implementat, realizându-se astfel **abordarea empirică a contabilității Lean din perspectiva implicațiilor asupra entităților din industria de încălțăminte**.



Asigurarea succesului entității depinde de corectitudinea deciziilor manageriale. Fundamentarea acestor decizii trebuie să se bazeze pe raționamente care să ia în calcul ansamblul tuturor factorilor care le influențează. În acest sens, în cadrul acestui capitol se fac o serie de *considerații privind abordarea de tip Lean în cadrul contabilității de gestiune*, fiind prezentate diferite situații de utilizare a contabilității Lean în suportul deciziilor manageriale în legătură cu *aspecte privind deciziile manageriale asupra structurii producției, decizia privind o comandă suplimentară, decizia de a cumpăra sau fabrica*, respectiv *aspecte privind influența stocurilor asupra indicatorilor profitului*.

**Capitolul 5** reprezintă o sintetizare a tezei de doctorat, evidențiind principalele concluzii desprinse, contribuțiile proprii ale autorului în cadrul cercetării efectuate și eventuale limite, respectiv direcții viitoare ale cercetării.

## **VII. Concluzii rezultate din cercetarea efectuată**

Nivelul ridicat al concurenței pe piață duce la obligativitatea ca deciziile manageriale să fie corecte și rapide, orice ezitare sau eroare putând avea efecte negative majore. Astfel, mai mult ca oricând, este foarte important ca informațiile care stau la baza deciziilor să fie lipsite de orice ambiguitate, iar furnizarea lor să se facă în timp util, în așa fel încât acestea să fie oportune, pentru a fundamenta calitatea deciziei manageriale. Întrucât metodele de calculație tradiționale au mari lipsuri din acest punct de vedere, datorită tardivității informațiilor furnizate și uneori a complexității acestora, soluția viabilă este utilizarea contabilității Lean.

Implementarea gândirii Lean în cadrul unei entități oferă posibilitate consumatorului de a dispune de produsul sau serviciul solicitat, în cantitatea solicitată, în locul solicitat, la momentul solicitat, cu cele mai mici costuri. Eliminarea risipei va fi cea mai importantă preocupare a entității, iar îmbunătățirea continuă va fi principiul de bază după care aceasta își va ghida activitatea.

În contrast cu metodele tradiționale de calculație a costurilor, bazate pe producția în cantități mari, contabilitatea Lean este construită pe capacitatea de reacție și posibilitățile de economisire.

Pentru a putea fi competitivă în exterior, entitatea trebuie să fie competitivă în interior. Competitivitatea internă se referă la capacitatea entității de a obține randament maxim în ceea ce privește utilizarea resurselor (resurse materiale, umane, capital, idei etc.) și al proceselor de

producție. Competitivitatea internă presupune ca entitatea să concure cu ea însăși și să implementeze acțiuni de îmbunătățire continuă.

Actualmente, când mai mult ca oricând resursele trebuie folosite cu cea mai mare prudență și responsabilitate, gândirea Lean oferă o nouă bază responsabilității sociale a entității. O entitate, care a implementat filosofia Lean în cadrul activității sale, a implementat, în mod voluntar, un model de responsabilitate socială atât în ceea ce privește utilizarea resurselor, cât și în ceea ce privește protejarea mediului.

Pentru a răspunde condițiilor economice actuale, mai multe entități au adoptat un sistem de producție bazat pe gândirea Lean. Entitățile care au implementat sistemul de producție Lean au observat că metodele de management a costurilor folosite erau în discrepanță cu conceptul Lean, acestea fiind considerate nepotrivite și chiar ostile gândirii Lean. Pe acest considerent a apărut o nouă metodă a contabilității de gestiune numită contabilitate Lean care exprimă pe deplin gândirea și practica Lean și ale cărei avantaje sunt de necontestat.

Cercetarea efectuată a scos în evidență necesitatea implementării conceptului Lean în cadrul unei entități, pe baza următoarelor aspecte:

- Necesitatea implementării unui sistem de producție Lean, datorată realităților actuale: piețe puternic fragmentate cu cereri pentru produse diverse în volume mici; competiție acerbă; prețuri fixe sau în scădere; schimbări tehnologice rapide; nivel înalt de costuri de capital; muncitori capabili care solicită o mai mare implicare;
- Marea provocare a secolului XXI o constituie reducerea costurilor și posibilitatea de a produce mai mult utilizând mai puțin – mai puțin timp, spațiu, efort uman, utilaje, materiale etc. – concomitent cu satisfacerea dorințele clienților;
- În majoritatea activităților economice prețul este fix (sau în scădere). Cumpărătorii sunt mai puternici ca niciodată, ei au o multitudine de opțiuni, acces nelimitat la informație, solicită calitate excelentă la un preț acceptabil și o servire cât mai rapidă a produsului. Acest lucru se poate face doar printr-o abordare de tip Lean al cărei scop este concentrarea asupra clientului pentru a livra produse de cea mai bună calitate, la cel mai bun preț și în cel mai scurt timp;

- Ideile noi sunt reacții la probleme concrete. Criza economică a evidențiat, mai mult ca oricând, necesitatea implementării gândirii Lean în cadrul entităților. Deși unele entități au implementat producția de tip Lean, sistemul de gestiune a costurilor nu s-a modificat. Pentru a obține rezultate maxime, gândirea Lean trebuie aplicată tuturor activităților din cadrul unei entități, mai ales asupra activității de contabilitate;
- Sistemele de gestiune a costurilor folosite de către entități implică eforturi semnificative pentru raportarea detaliată a costurilor. Contabilitatea Lean simplifică foarte mult procesul în sine, reduce timpul și efortul necesar pentru colectarea datelor, transformându-le în informații cu însemnătate. Contabilitatea Lean prezintă informațiile pe înțelesul tuturor, într-un mod simplu (dar nu simplist). Trebuie precizat că acest sistem de contabilitate poate fi aplicat doar unei entități care a implementat producția Lean, drumul fiind lung și anevoios, însă beneficiile sunt pe măsura așteptărilor.

În ultimii ani cercetarea Lean cunoaște o creștere accelerată. Dacă în urmă cu zece ani cercetătorii erau preocupați de sistemul de producție Lean, actualmente accentul este pus pe implementarea gândirii Lean în cadrul activității de contabilitate al entităților.

Avantajele implementării Lean în cadrul unei entități sunt remarcabile, fiind evidențiate în literatura de specialitate, după cum se observă în cadrul lucrării. Elementele centrale ale filosofiei Lean sunt eliminarea pierderilor și corelarea cantității de produse fabricate la cererea existentă din partea clienților. Implementarea filosofiei Lean presupune lucrul pe loturi în cantități mici, reducerea stocurilor până la minimum posibil, utilizarea unor sisteme de schimbare rapidă a producției, livrarea la timp a materiilor prime de către furnizori și reducerea intervalului comandă-producție-livrare.

Contabilitatea Lean este o nouă metodă de a lua decizii în funcție de capacitatea disponibilă și cererea existentă pentru produsele entității, fiind o metodă adecvată de identificare a beneficiilor îmbunătățirii continue a unei entități Lean.

Pentru a păstra competitivitatea industriei românești de încălțăminte, se impun a fi adoptate următoarele măsuri:

- coordonare strânsă cu clienții și furnizorii;
- implementarea noilor tehnologii;
- dezvoltarea de noi produse;

- creșterea gradului de automatizare;
- colaborarea cu celelalte entități din industria încălțăminte;
- procese simple și clare pentru a maximiza eficiența;
- luarea deciziilor să țină cont de implicațiile economice, de mediu și sociale;
- procesele de fabricație să se transforme în procese adaptative care să răspundă automat schimbărilor.

Chiar dacă implementarea acestor măsuri este un proces de durată și transformarea reprezintă un obiectiv pe termen mediu și lung, entitățile trebuie să aibă în centrul activităților lor preocuparea pentru îmbunătățirea continuă.

Toate acestea presupun reducerea incertitudinii cu privire la viitorul entității și presupun o contabilitate de gestiune adaptată vremurilor în care trăim.

Considerăm că a venit timpul ca și contabilitatea de gestiune să se alinieze secolului XXI, astfel încât să atingă obiectivele propuse cu mai puțin efort și cu un cost mai scăzut, așa cum o face contabilitatea Lean.

În concluzie, putem spune că, în cadrul cercetării efectuate, ne-am limitat doar la aspectele considerate ca având un impact important asupra temei de interes. Bineînțeles că aceste aspecte puteau fi mult mai numeroase, iar alegerea lor este cu siguranță subiectivă, tocmai de aceea considerăm că această lucrare reprezintă un punct de plecare în cercetările viitoare, unde vom aborda și alte aspecte ale contabilității Lean, netratate încă în literatura de specialitate din România.

## **VIII. Contribuții proprii**

Literatura de specialitate în domeniul contabilității de gestiune s-a îmbogățit, relativ recent, cu un nou concept, acela al contabilității Lean. Chiar dacă pe plan internațional există multiple abordări ale contabilității Lean, în România acestea sunt în număr mic și, în marea majoritate sunt studii teoretice. Lucrarea prezintă noul concept al contabilității Lean, cu scopul de a înțelege necesitatea alinierii cercetării românești la tendințele actuale.

Industria de încălțăminte din România este un domeniu de succes, având continuitate în ceea ce privește rezultatele obținute și care își demonstrează competitivitatea prin faptul că se află în topul exportatorilor mondiali de încălțăminte. Pentru caracterizarea industriei de încălțăminte românești, lucrarea prezintă o evoluție a principalilor indicatori din cadrul domeniului, analizând deopotrivă factorii de influență ai acestora.

Contabilitatea de gestiune trebuie să furnizeze managementului informații relevante pentru formularea, implementarea și controlul strategiei entității. Privită din această perspectivă, lucrarea abordează diferite situații în care se scoate în evidență avantajul utilizării contabilității Lean în suportul deciziilor manageriale.

Sintetizând, principalele contribuții teoretice și practice realizate prin intermediul studiului efectuat au fost următoarele:

**a) contribuții teoretice:**

- ✓ *prezentarea contextului apariției sistemului de producție Lean;*
- ✓ *prezentarea stadiului actual al cunoașterii cu privire la sistemul de producție Lean;*
- ✓ *aprofundarea termenilor referitori la practicile, tehnicile și instrumentele sistemului de producție Lean;*
- ✓ *identificarea similitudinilor existente între conceptul de responsabilitate socială și sistemul de gestiune bazat pe gândirea Lean;*
- ✓ *identificarea principalelor tendințe de schimbare de care entitățile din industria încălzămintei trebuie să țină cont în elaborarea viitoarelor strategii de afaceri;*
- ✓ *sintetizarea principalelor inconveniente ale sistemelor tradiționale de costuri pentru o entitate care a implementat sistemul de producție Lean;*
- ✓ *particularizarea costului țintă, ca element constitutiv al contabilității Lean;*
- ✓ *identificarea principalelor avantaje și dezavantaje ale costului țintă;*
- ✓ *realizarea unei analize comparative între costul țintă și costul tradițional;*
- ✓ *realizarea unei analize comparative între costul țintă și costul standard;*
- ✓ *identificarea funcțiilor costului țintă;*
- ✓ *sintetizarea principalelor aspecte ale contabilității Lean;*
- ✓ *prezentarea unui model de înregistrare în contabilitatea de gestiune a operațiunilor contabile, pentru o entitate care aplică filosofia Lean.*

**b) contribuții empirice:**

- ✓ *realizarea unei radiografii asupra conceptelor Lean, la nivel transversal și longitudinal, în literatura de specialitate străină și română;*
- ✓ *realizarea unei analize cu privire la caracteristicile industriei de încălzămintă românești;*
- ✓ *realizarea unei analize cu privire la competitivitatea industriei de încălzămintă românești la nivelul Uniunii Europene;*
- ✓ *realizarea unei analize SWOT a industriei de încălzămintă românești;*

- ✓ *studierea din punct de vedere statistic a legăturii între cifra de afaceri și numărul de angajați, cheltuielile salariale, investițiile nete realizate și numărul de entități, în industria de încălțăminte românească;*
- ✓ *studierea din punct de vedere statistic a legăturii între exporturile directe și numărul de angajați, cheltuielile salariale, investițiile nete realizate și salariul mediu brut, în industria de încălțăminte românească;*
- ✓ *utilizarea tehnicii modelării ecuațiilor structurale în investigarea legăturilor existente între managementul entității, practicile tehnice și instrumentele Lean, și contabilitatea Lean, la nivelul entităților din cadrul industriei de încălțăminte românești;*
- ✓ *studiu de caz privind implementarea contabilității Lean la nivelul unei entități din industria de încălțăminte românească, care utilizează sistemul de producție Lean;*
- ✓ *studiu de caz privind implicațiile deciziilor manageriale asupra structurii producției din perspectiva abordării de tip Lean în cadrul contabilității de gestiune;*
- ✓ *studiu de caz privind implicațiile deciziilor manageriale asupra unei comenzi suplimentare din perspectiva abordării de tip Lean în cadrul contabilității de gestiune;*
- ✓ *studiu de caz privind implicațiile deciziilor manageriale referitoare la a cumpăra sau a fabrica din perspectiva abordării de tip Lean în cadrul contabilității de gestiune;*
- ✓ *studiu de caz privind implicațiile deciziilor manageriale referitoare la influența stocurilor asupra indicatorilor profitului din perspectiva abordării de tip Lean în cadrul contabilității de gestiune.*

## **IX. Perspective ale cercetării**

Mediul de afaceri actual este caracterizat de intensificarea concurenței la nivel mondial, ritmul rapid de descoperiri tehnologice, probleme de siguranță și de mediu, nevoia consumatorilor pentru produse inovatoare, de înaltă calitate și preț rezonabil etc.

Supraviețuirea și dezvoltarea unei entități, într-un astfel de mediu provocator, depinde de capacitatea sa de a răspunde cerințelor pieței, adică de satisfacerea dorințelor clienților referitoare la calitate și preț.

Contabilitatea de gestiune a evoluat continuu, cea mai recentă formă de adaptare la condițiile actuale fiind contabilitatea Lean. Pentru ca o entitate să poate implementa contabilitatea Lean în cadrul activității sale, trebuie mai întâi ca aceasta să funcționeze după principiile Lean. Cum doar o parte dintre entități s-au aliniat noilor tendințe, există o metodă recomandată tuturor entităților, ca răspuns la schimbarea mediului de afaceri; aceasta este

costul țintă, o metodă de management strategic a costurilor cu ajutorul căreia se consolidează competitivitatea unei entități în fața provocărilor economice actuale.

Factorii de succes ai costului țintă sunt costul, calitatea, inovația și timpul, factori care sunt optimizați, în special în faza de dezvoltare și proiectare a produsului prin implicarea unei echipe multifuncționale ale entității și a membrilor lanțului valoric, în special a furnizorilor.

Ținând cont de stadiul economic și condițiile specifice actuale, recomandăm entităților din România folosirea costului țintă pentru asigurarea competitivității pe piață, avantajul principal al metodei fiind orientarea către client și necesitățile acestuia, știut fiind faptul că, în prezent, cererea este cea care declanșează producția și nu producția declanșează cererea.

În ceea ce privește studiul de caz privind aplicabilitatea contabilității Lean, se poate considera ca o limită a cercetării faptul că validarea cadrului de gândire se face cu un singur studiu de caz, pentru formularea și evaluarea unei ipoteze riguroase fiind nevoie de un eșantion mai mare. Studiul de caz încearcă să stabilească o previziune a rezultatelor viitoare în cazul implementării contabilității Lean; o limitare din acest punct de vedere ar putea fi faptul că aplicarea cadrului de gândire cu privire la luarea deciziilor pe baza contabilității Lean, prezente în studiul de caz, ar putea fi părtinitoare.

Ca direcții de cercetare viitoare enumerăm:

- ✓ relațiile dintre contabilitatea de gestiune utilizată și: nivelul de incertitudine, mărimea firmei, naționalitatea investitorilor, nivelul cifrei de afaceri, nivelul profitului, concurența acerbă etc.;
- ✓ evaluarea nivelului de cunoaștere a contabilității Lean în industria încălțăminte din România;
- ✓ nivelul de adoptare a tehnicilor contabile moderne și modul cum afectează dezvoltarea entităților;
- ✓ evaluarea factorilor care împiedică și/sau îmbunătățesc dezvoltarea contabilității de gestiune în industria de încălțăminte românească;
- ✓ studii privind percepția asupra contabilității Lean în cadrul entităților care o utilizează sau au utilizat-o în trecut;
- ✓ identificarea factorilor stimulativi, pentru entitățile care au implementat contabilitatea Lean (factori externi, factori interni).

Toate aceste direcții de cercetare sperăm să le parcugem într-un studiu viitor, ajutând astfel la cunoașterea beneficiilor contabilitatea Lean și la înțelegerea modului de aplicare corectă a acesteia.

## BIBLIOGRAFIE

### Cărți de specialitate

1. Alazard C., Sépari S., 2010, *Contrôle de gestion*, Dunod, Paris;
2. Albu N., Albu C., 2003, *Instrumente de management al performanței*, I, Economică, București;
3. Albu C., Albu N., 2004, *Instrumente de management al performanței*, II, Economică, București;
4. Alston, J., 1986, *The American Samurai: Blending American and Japanese Managerial Practices*, New York;
5. Ansari, S., Bell, J., 1997, *Target Costing: The Next Frontier in Strategic Cost Management*, IRWIN Professional Publishing, Chicago;
6. Arbulo Lopez, P. R., 2007, *La gestion de costes en lean manufacturing*, Netbiblo, La Coruña;
7. Arbulo López, P. R., Basurto Uruga, P. D., 2007, Un modelo de gestión de costes para avanzar hacia la producción lean. Aplicación a un caso, *XI Congreso de Ingeniería de Organización*, Madrid, pp. 1313-1322;
8. Argandoña, A., 2012, Otra definición de responsabilidad social, *Cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social de la empresa y gobierno corporativo*, IESE Business School, Universidad de Navarra;
9. Atkinson, A. A., Kaplan, R., Matsumura, E. M., Young S. M., 2011, *Management accounting: Information for Decision-Making and Strategy Execution*, 6th edition, Pearson;
10. Basem, E., Raid, A., 2006, *Simulation-Bases Lean six Sigma and design for six Sigma*, John Wiley & Sons, inc, Hoboken, New Jersey;
11. Baudin, M., 2002, *Lean Assembly. The Nuts and Bolts of making assembly operations flow*, Productivity Press, New York;
12. Bell, J. E., Ansari, S. L., 2010, *Target Costing: The Next Frontier in Strategic Cost Management*, Mountain Valley Publishing;
13. Bouquin, H., 2010, *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Paris;
14. Bowen, H., 1953, *Social responsibilities of the businessman*, Harper and Row, New York;
15. Briciu, S., 2000, *Sistem informațional privind contabilitatea de gestiune și calculația costurilor în industrie*, Argus, București;
16. Briciu, S., 2006, *Contabilitatea managerială. Aspecte teoretice și practice*, Economică, București;
17. Briciu, S. (coordonator), Căpușneanu, S., Rof, L., Topor, D., 2010, *Contabilitatea și controlul de gestiune instrumente pentru evaluarea performanței entității*, Aeternitas, Alba Iulia;
18. Bollen, K. A., 2014, *Structural equations with latent variables*, John Wiley & Sons, New York;



19. Călin, O., Man, M., Nedelcu, M. V., 2008, *Contabilitate managerială*, Didactică și Pedagogică, București;
20. Călin, O., Cârstea, G., 2002, *Contabilitatea de gestiune și calculația costurilor*, Genicod, București;
21. Chelcea, S., 2007, *Metodologia cercetării sociologice: metode cantitative și calitative*, Economică, București;
22. Chelcea, S., Mărginean, I., Cauc, I., 1998, *Cercetarea sociologică. Metode și tehnici*, Destin, Deva;
23. Conner, G., 2009, *Lean manufacturing for the small shop*, Society of Manufacturing Engineers;
24. Cooper, R., 1995, *When Lean Enterprises Collide: Competing Through Confrontation*, Harvard Business School Press, Cambridge;
25. Cooper, R., Slagmulder, R., 1997, *Target Costing and Value Engineering*, Productivity Press, Portland;
26. Cuatrecasas, L., 2010, *Lean Management: La gestión competitiva por excelencia*, Profit, Barcelona;
27. Cunningham, J. E., Fiume, O. J., 2003, *Real numbers: Management accounting in a lean organization*, Managing Times Press, Durham;
28. Diaconu, P., Albu, N., Mihai, S., Albu, C., Guinea, F., 2003, *Contabilitate managerială aprofundată*, Economică, București;
29. Dicken, P., 2003, *Global shift*, Sage Publications, Londra;
30. Dreman, S., 2013, *The family on the threshold of the 21st century: trends and implications*, Psychology Press;
31. Duggan, K. J., 2012, *Creating mixed model value streams: practical lean techniques for building to demand*, Second Edition, CRC Press, New York;
32. Evans, J. R., Lindsay, W. M., 2002, *The management and control of quality*, South-Western, Cincinnati;
33. Galgano, A., 2003, *Las tres revoluciones: caza del desperdicio: doblar la productividad con la "Lean Production"*, Diaz de Santos;
34. George, M. L., 2002, *Lean six sigma: combining Six Sigma quality with Lean speed*, Mc Graw Hill, New York;
35. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., 2010, *Multivariate data analysis: A global perspective*, (7th ed.), Pearson Education, New Jersey;
36. Hall, R.W., 1981, *Driving the productivity machine: production and control in Japan*, Falls Church, American Production and Inventory Control Society;
37. Hines, P., Taylor, D., 2000, *Going lean*, Lean Enterprise Research Centre, Cardiff Business School;
38. Holweg, M., Pil, F. K., 2004, *The second century, Reconnecting customer and value chain through build to order*, The MIT Press, Londra;
39. Horngren, C. T., 1982, *Cost Allocation: An Introduction, Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, Fifth Edition, Prentice-Hall;

40. Horngren, C., Datar Strikant, M., Foster, G., Rajan, M., Ittner, C., 2009, *Cost accounting, a managerial emphasis*, Pearson Education International, New Jersey;
41. Horomnea, E., 2011, *Dimensiuni științifice, sociale și spirituale în contabilitate. Geneză, doctrină, normalizare, decizii*, ediția a II-a, TipoMoldova, Iași;
42. Horváth, P., Niemand, S., Wolbold, M., 1993, *Target Costing: State-of-the-art-report*, Consortium Advanced Manufacturing International;
43. Huntzinger, J. R., 2007, *Lean cost management: accounting for lean by establishing flow*, J. Ross Publishing;
44. Hutchins, D., 1999, *Just in time*, Gower Publishing;
45. Hyer, N., Wemmerlov, U., *Reorganizing the factory: Competing through cellular manufacturing*, Productivity Press, 2002;
46. Iacob, C., 2000, *Sistemul informațional contabil la nivelul firmei*, Tribuna Economică, București;
47. Iacob, C., Ionescu, I., Goagără, D., 2007, *Contabilitate de gestiune conformă cu practica internațională*, Universitaria, Craiova;
48. Johnson, H. T., Kaplan, R. S., 1988, *La contabilidad de costes. Auge y caída de la contabilidad de gestión*, Plaza & Janés, Barcelona;
49. Johnson, H. T., Kaplan, R. S., 1991, *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*, Harvard Business Press;
50. Keyte, B., Locher, D. A., 2004, *The complete lean enterprise: value stream mapping for administrative and office processes*, CRC Press;
51. Kline, R. B., 2015, *Principles and practice of structural equation modeling*, 4nd ed., The Guildford Pres, New York;
52. Liker, J. K., Meier, D., 2006, *The Toyota Way Fieldbook*, McGraw Hill, New York;
53. Masaaki, I., 1986, *Kaizen: The key to Japan's competitive success*, ltd: McGraw-Hill, New York;
54. Maskell, B., Baggaley, B., 2003, *Practical lean accounting: a proven system for measuring and managing the lean enterprise*, Productivity Press, New York;
55. Maskell, B., Baggaley, B., Grasso, L., 2012, *Practical Lean Accounting*, Second Edition, CRC Press, New York;
56. McVay, G., Kennedy, F., Fullerton, R., 2013, *Accounting in the Lean Enterprise*, CRC Press, New York;
57. Monden, Y., 1983, *Toyota Production System: Practical approach to management*, Industrial engineering and management press, Norcross;
58. Monden, Y., 1995, *Cost Reduction System: Target Costing and Kaizen Costing*, Productivity Press, Portland;
59. Niculescu, M., Vasile, N., 2011, *Epistemologie. Perspectivă interdisciplinară, Bibliotheca*, Târgoviște;
60. Ohno, T., 1988, *Toyota Production System: Beyond Large-scale Production*, Productivity Press, New York;

61. Perrini, F., Tencati, A., 2008, *Corporate Social Responsibility. Un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa*, EGEA, Milano;
62. Rother, M., Shook, J., 1998, *Learning to See: Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate MUDA*, The Lean Enterprise Institute;
63. Rowden, G., Grzeda, M., 2014, Adam Smith and the Ethics of Corporate Social Responsibility, *Values in Shock The role of contrasting management, economic, and religious paradigms in the workplace*, ISSWOV;
64. Schonberger, R. J., 2008, *World class manufacturing*, Simon and Schuster;
65. Stenzel, J., 2007, *Lean Accounting: Best Practices for Sustainable Integration*, Wiley, New York;
66. Tabără, N., 2006, *Modernizarea contabilității și controlului de gestiune*, Tipo Moldova, Iași;
67. Tabără, N. (coordonator); Briciu, S. (coordonator); Rusu, A.; Ungureanu, M.; Dicu, R.; Prahovean, A.; Munteanu, P.; Căpușeanu, S.; Topor, D.; Puțan, A.; Rof, L., 2012, *Actualități și perspective în contabilitate și control de gestiune*, Tipo Moldova, Iași;
68. Tanaka, M., 1989, *Cost planning and control systems in the design phase of a new product*, Productivity Press, Cambridge;
69. Voiculescu, D., 2001, *Competiție și competitivitate*, Economică, București;
70. Womack, J., Jones, D., 2012, *Lean Thinking. Como utilizar el pensamiento Lean para eliminar los desperdicios y crear valor en la empresa*, Gestion 2000, Barcelona;
71. Womack, J., Jones, D., Roos, D., 1990, *The machine that changed the world*, Macmillan Publishing Company, New York.

### Articole și studii

1. Abuthakeer, S. S., Mohanram, P. V., Kumar, G. M., 2010, Activity Based Costing Value Stream Mapping, *International Journal of Lean Thinking*, 1(2), pp. 51- 64;
2. Al-Mubarak, F., Canel, C., Khumawala, B. M., 2003, A simulation study of focused cellular manufacturing as an alternative batch-processing layout, *International Journal of Production Economics*, 83(2), pp. 123-138;
3. Armstrong, P., 2002, The costs of activity-based management, *Accounting, Organizations and Society*, 27(1);
4. Anderson, J. C., Gerbing, D. W., 1988, Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach, *Psychological bulletin*, 103(3), pp. 411-423;
5. Ax, C., Greve, J., Nilsson, U., 2008, The impact of competition and uncertainty of the adoption of Target Costing, *International Journal of Production Economics*, 115, pp. 92-103;
6. Baggaley, B., 2006, Using strategic performance measurements to accelerate lean performance, *Cost Management*, 20(1), pp. 36-44;
7. Barbu, I. A., Chirea, G., Constantinescu, L., 2011, Caracteristicile responsabilității sociale corporative: De la etică și transparență la performanță, *Revista de Marketing Online (Journal of Online Marketing)*, 5(4), pp. 94-103;

8. Basu, K., Palazzo, G., 2008, Corporate social responsibility: A process model of sensemaking, *Academy of management review*, 33(1), pp. 122-136;
9. Bhasin, S., 2008, Lean and performance measurement, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19 (5), pp. 670-684;
10. Bhasin, S., Burcher, P., 2006, Lean Philosophy, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(1), pp. 56-72;
11. Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C. B., Wall, T. D., Wood, S. J., 2008, The impact of human resource and operational management practices on company productivity: a longitudinal study, *Personnel Psychology*, 61(3), pp. 467-501;
12. Botescu, I., Nicodim, L., Condrea, E., 2008, Business ethics and the social responsibility of the company, *Amfiteatru Economic*, X(23), pp. 131-135;
13. Bradu, C. P., 2011, Responsabilitatea Socială Corporativă (CSR) - un concept în continuă evoluție [Corporate Social Responsibility (CSR)-a continuously evolving concept], *University Library of Munich*, 28594;
14. Brash, M., 1995, Target costing for prole enhancement, *Management Accounting*, 11, pp. 45-49;
15. Briciu, S., Căpușneanu, S., 2011, Aspecte ale normalizării contabilității manageriale din România la nivel microeconomic, *Economie teoretică și aplicată*, 18(3), pp. 57-68;
16. Briciu, S., Căpușneanu, S., 2011, The increase of performance of an entity by the conversion of the hidden costs, *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 13(2), pp. 207-214;
17. Briciu, S., Căpușneanu, S., 2013, Pros and Cons for the Implementation of Target Costing Method in Romanian Economic Entities, *Journal of Accounting and Management Information Systems*, 12(3), pp. 455-470;
18. Briciu, S., Ofileanu, D., 2015, Value Stream Mapping in The Romanian Footwear Industry, *SEA-Practical Application of Science*, 7, pp. 121-128;
19. Briciu, S., Ofileanu, D., 2016, L'Utilisation De La Pensée Lean Dans Le Contexte De La Responsabilité Sociale De L'Entreprise, *Management Intercultural*, 35, pp. 35-40;
20. Brosnahan, J. P., 2008, Unleash the power of lean accounting, *Journal of Accountancy*, 206(1), pp. 60-66;
21. Browne, M. W., Cudeck, R., 1993, Alternative ways of assessing model fit, *Sage focus editions*, 154, pp. 136-136;
22. Brown, J. A., Forster, W. R., 2012, CSR and stakeholder theory: A tale of Adam Smith, *Business Ethics Quarterly*, 112(2), pp. 301-312;
23. Buhaug, H., Urdal, H., 2013, An urbanization bomb? Population growth and social disorder in cities, *Global Environmental Change*, 23(1), pp. 1-10;
24. Căpușneanu, S., Briciu, S., 2011, Analiza posibilității de organizare a contabilității de gestiune prin metoda Target Costing (TC) în cadrul entităților din România, *Economie teoretică și aplicată*, 18(9), pp. 51-68;

25. Carnes, K., Hedin, S., 2005, Accounting for lean manufacturing: another missed opportunity, *Management Accounting Quarterly*, 7(1), pp. 28-35;
26. Carroll, A., 1979, A Three Dimensional Model of Corporate Performance, *Management Review*, 4(4), pp. 497-505;
27. Chakravorty, S. S., 2010, An Implementation Model for Lean Programmes, *European Journal of Industrial Engineering*, 4(2), pp. 228-248;
28. Cismas, L., Stan, L. M., 2010, Competitive advantage and performance in corporate social accountability context, *The Romanian Economic Journal*, 35(1), pp. 149-172;
29. Cokins, G., Căpușeanu, S., Briciu, S., 2012, Schimbarea contabilității spre decizii bazate pe costuri, *Economie teoretică și aplicată*, XIX, 11(576), pp. 28-42;
30. Cooper, R., Kaplan, R. S., 1988, Measure costs right: make the right decisions, *Harvard business review*, 66(5), pp. 96-103;
31. Crețu L., 2010, Lean accounting, a new global approach, *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 10(1), pp. 1510-1515;
32. Danciu, V., 2013, Marketingul viitorului, răspunsul adecvat la schimbările mediului, *Economie teoretică și aplicată*, pp. 27-48;
33. de Haan, J., Masaru, Y., Gerben, L., 2001, Production planning in Japan: rediscovering lost experiences or new insights?, *International Journal of Production Economics*, 71.1, pp. 101-109;
34. Dekker, H., Smidt, P., 2003, A survey on the adoption of use of target costing in Dutch firms, *International Journal of Production Economics*, 84, pp. 293-305;
35. Dima, I. C., Man, M., Grabara, I., Ciurea, V., 2010, Expert systems used in industrial production management, *Polish Journal of Management Studies*, 2, pp. 57-67;
36. Distelhorst, G., Hainmueller, J., Locke, R. M., 2014, Does lean improve labor standards? Capability building and social performance in the Nike supply chain, *Watson Institute for International Studies Research Paper*, 2013-09, pp. 1-31;
37. Drickhamer, D., 2006, Mail flow, *Material Handling Management*, 61(3), pp. 26-34;
38. Dopico, M. I. B., 1996, Algunas consideraciones sobre el diseño de sistemas de información para la gestión, *Actualidad financiera*, 1.1, pp. 7-18;
39. Drucker, P. F., 1984, The New Meaning of Corporate Social Responsibility, *California Management Review*, 26(2), pp. 53-63;
40. Drucker, P., 2001, The next society, *The economist*, 52;
41. Duguay, C., Landry, S. & Pasin F., 1997, From mass production to flexible-agile production, *International Journal of Production and Operations Management*, 17(12), pp. 1183-1195;
42. Ellram, M., 2002, Supply management's involvement in the target costing process, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8, pp. 235-244;
43. Ellram, M., 2006, The implementation of target costing in the United States: Theory versus practice, *The Journal of Supply Chain Management*, Winter, pp. 13-26;

44. Everaert, P., Loosveld, S., Van Acker, T., Schollier, M., Sarens, G., 2006, Characteristics of target costing: Theoretical and field study perspectives, *Qualitative Research in Accounting & Management*, 3, pp. 236–263;
45. Feil, P., Yook, K., Kim, W., 2004, Japanese Target Costing, *International Journal of Strategic Cost Management*, Spring, pp. 10-18;
46. Ferrari, E., Pareschi, A., Regattieri, A., Persona, A., 2002, TPM: situation and procedure for a soft introduction in Italian factories, *The TQM Magazine*, 14(6), pp. 350-358;
47. Fisher, C., 1996, The impact of perceived environmental uncertainty and individual differences on management information requirements: A research note, *Accounting, Organizations & Society*, 21, pp. 361–369;
48. Fleischman, R. K., 2000, The contribution of archival research towards evaluating the theory/practice schism in cost accounting history, *Accounting and history: a selection of papers presented at the 8th World Congress of Accounting Historians*, Madrid, AECA, pp. 23-50;
49. Fornell, C., Larcker, D. F., 1981, Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of marketing research*, pp. 39-50;
50. Forrester, R., 1995, Implications of lean manufacturing for human resource strategy, *Work Study*, 44(3), pp. 20-24;
51. Friedman, M., 1970, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *New York Times Magazine*, republicat în 2005, HARTMAN L.P. Perspectives in Business Ethics, Third Edition, New York, McGraw-Hill, pp. 280-285;
52. Fullerton, R. R., McWatters, C. S., Fawson, C., 2003, An examination of the relationships between JIT and financial performance, *Journal of Operations Management*, pp. 383-404;
53. Fullerton, R. R., Kennedy, F. A., Widener, S. K., 2013, Management accounting and control practices in a lean manufacturing environment, *Accounting, Organizations and Society*, 38(1), pp. 50-71;
54. Fullerton, R. R., Kennedy, F. A., Widener, S. K., 2014, Lean manufacturing and firm performance: The incremental contribution of lean management accounting practices, *Journal of Operations Management*, 32(7), pp. 414-428;
55. Gerland, P., Raftery, A. E., Ševčíková, H., Li, N., Gu, D., Spoorenberg, T., Bay, G., 2014, World population stabilization unlikely this century, *Science*, 346(6206), pp. 234-237;
56. Grabara, J., Man, M., Kot, S., 2013, Costs Incurred by Designing and Implementing the Logistical Projects in the Activity of Companies, *Applied Mechanics and Materials*, 309, pp. 221-228;
57. Grasso, L., 2005, Are ABC and RCA accounting systems compatible with lean management?, *Management Accounting Quarterly*, 7 (Fall), pp. 12-27;
58. Grzegosz, D., Economic Mega-trends up to 2020, *Analysen und Management*, 106, pp. 1-15;

59. Grigore, G., 2008, A general framework of corporate social responsibility, *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 17(2), pp. 666-669;
60. Gupta, Anuradha, 2015, Predictive Modeling of Athletic Footwear Sales using Trend Analysis, *Journal of Textile and Apparel, Technology and Management*, 9.2, pp. 1-6;
61. Gupta, M., Galloway, K., 2003, Activity-based costing/management and its implications for operations management, *Technovation*, 23(2), pp. 131-138;
62. Hansen, D., Mowen, M., 1999, Cost Management: Accounting and Control, *South-Western College Publishing*, pp. 554-569;
63. Hasegawa, T., 1994, Entwicklung des Management Accounting Systems und der Management Organisation in japanischen Unternehmungen, *Controlling*, pp. 4-11;
64. Hillman, A. J., Keim, G. D., 2001, Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?, *Strategic management journal*, 22(2), pp. 125-139;
65. Hines, P., Holweg, M., Rich N., 2004, Learning to evolve, A review of contemporary Lean Thinking, *International Journal of Operations and Production Management*, 24(10), pp. 994-1011;
66. Hoàng, Hải Văn, Mai Phương Nguyễn, 2016, An Exploratory Study of the Relationship Between Lean Production and Corporate Social Responsibility in Vietnamese SMEs, *VNU Journal of Science: Economics and Business*, 30.2, pp. 28-38;
67. Hopp, W. J., Spearman, M. L., 2002, To pull or not to pull, what is the question?, [disponibil la www.aug.edu](http://www.aug.edu);
68. Hyer, N. L., Wemmerlov, U., Morris, J., Shtub, A., 2003, Cellular manufacturing in health care: the case of a trauma unit, *EurOMA conference: One world*;
69. Ibusuki, U., Kaminski, P., 2007, Product development process with focus on value engineering and target costing: A case study in an automotive company, *International Journal of Production Economics*, 105, pp. 459-474;
70. Johnson, T., 2006, Lean accounting: to become lean, shed accounting, *Cost Management*, 20(1), pp. 6-17;
71. Kalagnanam, S. S., Lindsay, R. M., 1998, The use of organic models of control in JIT firms: generalizing Woodward's findings to modern manufacturing practices, *Accounting, Organisations and Society*, 24, pp. 1-30;
72. Kaplan, R. S., 1984, The evolution of management accounting, *Readings in Accounting for Management Control*, Springer US, pp. 586-621;
73. Kaplan, R. S., 1988, One Cost System isn't Enough, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 61-66;
74. Kaplan, R. S., Cooper, R., 1992, From ABC to ABM, *Management Accounting*, pp. 54-57;
75. Karlsson, C., Ahlström, P., 1996, Assessing changes towards lean production, *International Journal of Operations & Production Management*, 16(2), pp. 24-41;
76. Kato, Y., 1993, Target costing support systems: lessons from leading Japanese companies, *Management Accounting Research*, 4, pp. 33-47;

77. Kato, Y., Böer, G., Chee, C., 1995, Target costing: an integrative management process, *Journal of Cost Management*, 9, pp. 39-50;
78. Kedar, A. P., Borikar, V. N., 2016, Critical Success Factors for Effective Implementation of TQM & TPM, *International Journal for Innovative Research in Science and Technology*, 2(9), pp. 160-164;
79. Keddis, N., et al., 2015, Modeling production workflows in a mass customization era, *Industrial Technology (ICIT), IEEE International Conference*, pp. 1901-1906;
80. Kennedy, F., Brewer, P. C., 2005, Lean accounting: what's it all about?, *Strategic Finance*, November, pp. 27-34;
81. Kennedy, F., Brewer, P. C., 2006, The lean enterprise and traditional accounting – is the honeymoon over?, *The journal of Corporate Accounting & Finance*, Sep/Oct, pp. 63-74;
82. Kennedy, F., Huntzinger, J., 2005, Lean accounting: measuring and managing the value stream, *Cost Management*, 19(5), pp. 31-38;
83. Keyte B., 2002, Value stream mapping and management, disponibil la [www.lean.org](http://www.lean.org);
84. Kidwell, M., 2006, Lean Manufacturing and the environment, *Target*, 22, (6), pp. 13-18;
85. King, A. A., Lenox, M. J., 2001, Lean and Green? An Empirical Examination of the Relationship between Lean Production and Environmental Performance, *Production and Operations Management*, 10(3), pp. 244 – 256;
86. Kim, W, Ansari, S., Bell, J., Swenson, D., 1999, Target Costing: Lessons from Japan, *International Journal of Strategic Cost Management*, Autumn, pp. 3-11;
87. Kollmeyer, C., 2013, Family structure, female employment, and national income inequality: A cross-national study of 16 western countries, *European sociological review*, 29(4), pp. 816-827;
88. Kristensen, T. B., Israelsen, P., 2013, The performance effect of the Lean package—a survey study using a structural equation model, *Det Danske Ledelsesakademi konference*;
89. Larson, T., Greenwood, R., 2004, Perfect complements: Synergies between lean production and eco-sustainability initiatives, *Environmental Quality Management*, 13(4), pp. 27-36;
90. Leahy, T., 1998, The target costing bull's eye - part one of a series, disponibil la [www.controllermag.com/issues/1998/January/targetbulleye.html](http://www.controllermag.com/issues/1998/January/targetbulleye.html);
91. Lebas, M., 1999, Which ABC? Accounting based on causality rather than activity-based costing, *European Management Journal*, 17(5), pp. 501-511;
92. Lee, J., Monden; Y., 1996, An international comparison of manufacturing-friendly cost management systems, *The International Journal of Accounting*, 31(2), pp. 197-212;
93. Li, X., Sawhney, R., Arendt, E. J., Ramasamy, K., 2012, A comparative analysis of management accounting systems' impact on lean implementation, *International Journal of Technology Management*, 57(1-23), pp. 33-48;



94. Maia, C. L., Alves, A. C., Leão, C. P., 2012, Sustainable Work Environment with Lean Production in Textile and Garment Industry, *International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Guimarães, Portugal;
95. Man, M., Modrak, V., Dima, I. C., Pachura, P., 2011, The cost for the entire life cycle of the product respecting quality standards, *Polish Journal of Management Studies*, 4, pp. 15-22;
96. Man, M., Ravas, B., Gadau, L., 2011, Historic cost versus fair value, *Polish journal of management studies*, 4, pp. 135-150;
97. Maskell, B., 2000, Lean accounting for lean manufacturers, *Manufacturing Engineering*, 125(6), pp. 46-53;
98. Maskell, B., 2006, Solving the standard cost problem, *Cost Management*, 20(1), pp. 27-35;
99. Maskell, B., Baggaley, B., 2006, Lean accounting: what's it all about?, *Target Magazine*, 1, pp. 35-43;
100. Maskell, B., Kennedy, F., 2007, Why do we need lean accounting and how does it work?, *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, March/April, pp. 59-73;
101. Monden, Y., Hamada, K., 1991, Target Costing and Kaizen Costing in Japanese automobile companies, *Journal of Management Accounting Research*, Fall, pp. 16-34;
102. Monroy, C. R., Nasiri, A., Peláez, M. Á., 2012, Activity Based Costing, Time-Driven Activity Based Costing and Lean Accounting: Differences among three accounting systems' approach to manufacturing, *Annals of Industrial Engineering*, pp. 11-17;
103. Morgan, M., 1993, A case study in Target Costing: accounting for strategy, *Management Accounting (CIMA)*, pp. 20-30;
104. Nawanir, G., Kong Teong, L., Norezam Othman, S., 2013, Impact of lean practices on operations performance and business performance: some evidence from Indonesian manufacturing companies, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 24(7), pp. 1019-1050;
105. Năstase, G. I., Papadie, P. A., 2015, Ofensiva migrației în Europa, *Univers Strategic*, 4, pp. 226-230;
106. Nejadi, M., Amran, A., 2009, Corporate social responsibility and SMEs: exploratory study on motivations from a Malaysian perspective, *Business strategy series*, 10(5), pp. 259-265;
107. Newitt, D. J. H., 1996, Beyond BPR & TQM-Managing through processes: Is kaizen enough?, *Beyond TQM and Re-Engineering-Managing Through Process*, *IEE Colloquium on. IET*;
108. Ofileanu, D., 2014, Romanian Footwear Industry-Evolutions And Characteristics, *Annals-Economy Series*, 6, pp. 190-194;
109. Ofileanu, D., 2014, Model Of Analysis In The Romanian Footwear Industry, *SEA-Practical Application of Science*, 2(4), pp. 303-308;
110. Ofileanu, D., 2015, Aspects Regarding the Application of Lean Accounting in Taking the Managerial Decisions, *Ovidius University Annals, Series Economic Sciences*, 15(1), pp. 946-949;

111. Ofileanu, D., 2015, Lean Accounting - by when in Romania?, *SEA-Practical Application of Science*, 3(9), pp. 63-70;
112. Ofileanu, D., 2015, Value Stream Cost Analysis In The Romanian Footwear Industry, *SEA-Practical Application of Science*, 2(8), pp. 45-52;
113. Ofileanu, D., 2015, Considerations Regarding Lean Approach Within Management Accounting, *Ovidius University Annals, Series Economic Sciences*, 15(2), pp. 520-524;
114. Ofileanu, D., 2015, Target Costing Functions, *Revista Economica*, 67(5), pp. 90-103;
115. Ofileanu, D., 2015, Possibilities Of Organizing The Romanian Management Accounting For A Company Which Applies Lean Accounting, *Annals-Economy Series*, 6, pp. 452-456;
116. Ofileanu, D., Bumbescu, S., 2014, Target Costing – the response of the managerial accounting to changes in the environment, *Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series*, 3, pp. 45-55;
117. Ofileanu, D., Topor, D. I., 2014, Lean Accounting - An Ingenious Solution for Cost Optimization, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(4), pp. 342-352;
118. Pacek, N., 2009, Five Mega-trends facing international businesses through to 2020, *The Insight Bureau*, 44;
119. Pîrneă, I. C., Popa, R. A., 2015, Relationship social responsibility – sustainability at the enterprise level, *Strategii manageriale*, 2(28), pp. 60-69;
120. Pîrneă, I. C., Olaru, M., Moisa, C., 2011, Relationship between corporate social responsibility and social sustainability, *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 14(1), pp. 6-43;
121. Peaucelle, J. L., 2000, From Taylorism to post-Taylorism. Simultaneously pursuing several management objectives, *Journal of Organizational Change Management*, 13(5), pp. 452-467;
122. Pető, O., 2012, Lean in the Aspect of Sustainability, *Theory Methodology Practice (TMP)*, 8(1), pp. 54-58;
123. Plenert, G., 1999, The new manufacturing - accounting interface, *Industrial Management & Data Systems*, 99(1), pp. 25-32;
124. Porter, M., Kramer, M., 2006, The link between competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard Business Review*, pp. 78-86;
125. Raman, M., Lim, W., Nair, S., 2012, The impact of corporate social responsibility on consumer loyalty, *Journal of Malaysian Studies*, 30(2), pp. 71-93;
126. Richards, C., 1996, Agile Manufacturing: Beyond Lean, *Production and Inventory Management Journal*, 37(2), pp. 60-64;
127. Sakurai, M., 1989, Target costing and how to use it, *Journal of Cost Management*, pp. 39-50;
128. Sapelli, G., 2007, Le virtù del secondo Reich, *Corriere Economia*, 29, p. 16;

- 129.Saunders, R., 2006, How to get an ethical advantage, *Brand Strategy*, December, pp. 32-33;
- 130.Serrano, L. I., Castro, R. D., Laburu, C. O., 2009, Extent of the use of Lean concepts proposed for a value stream mapping application, *Production Planning & Control*, 20(1), pp. 82-98;
- 131.Sondalini M., 2012, How to do Value Stream Mapping, disponibil la [www.lifetime-reliability.com](http://www.lifetime-reliability.com);
- 132.Spedding, T. A., Sun, G. Q., 1999, Application of discrete event simulation to the activity based costing of manufacturing systems, *International journal of production economics*, 58(3), 289-301;
- 133.Sundaram, A. K., Inkpen, A. C., 2004, The corporate objective revisited, *Organization science*, 15(3), pp. 350-363;
- 134.Șerbănică, D., Militaru, G., Corporate social responsibility and competitiveness, *Amfiteatru Economic*, X(23), 2008, pp. 174-180;
- 135.Tanaka, T., 1993, Target costing at Toyota, *Journal of Cost Management*, pp. 4-11;
- 136.Tomar, S., Bhuneriya, A. K., 2016, Analysis of OEE for TPM implementation: case study, *International Journal of Business Quantitative Economics and Applied Management Research*, 2(8), pp. 32-40;
- 137.Tucker, L. R., Lewis, C., 1973, A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis, *Psychometrika*, 38(1), pp. 1-10;
- 138.Vasile, E., Man, M., 2012, Current dimension of environmental management accounting, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, pp. 566-570;
- 139.Womack, J. P., Byrne, A. P., Fiume, O. J., Kaplan, G. S., Toussaint, J., 2005, Going lean in health care, *Cambridge, MA: Institute for Healthcare Improvement*;
- 140.Womack, J. P., Jones, D. T., 1994, From lean production to lean enterprise, *Harvard business review*, 72(2), pp. 93-103;
- 141.Womack, J. P., Jones, D. T., 2005, Lean consumption, *Harvard business review*, 83(3), pp. 58-68.

### **Reglementări legale și pagini web**

1. \*\*\*, Legea contabilității nr. 82/1991, modificată și completată prin legea nr. 121/2015;
2. \*\*\*, Ordinul MFP nr. 1826/2003 pentru aprobarea Precizărilor privind unele măsuri referitoare la organizarea și conducerea contabilității de gestiune;
3. <http://statistici.insse.ro/shop/>;
4. <http://ec.europa.eu/eurostat>.