

## Atributul de previziune al managementului producției

**A** bordarea întreprinderii economice ca sistem de producție înseamnă, pe de o parte, o adaptare a gândirii economice la schimbările profunde actuale, iar, pe de altă parte, consolidarea formei eficiente de management operațional.

În esența sa, sistemul de producție (figura 1) conferă întreprinderii **flexibilitate și adaptabilitate** la incertitudinea, concurența și riscurile economice de piață, capacitatea de a inova, de a experimenta și de a oferi o diversitate de produse caracterizate prin calitate, utilitate și oportunitate în livrare.

Pentru a fi eficient, managementul producției trebuie să fie dinamic, capabil să asigure întreprinderii o organizare performantă, atât sub aspectele de profitabilitate, cât și sub cele ecologice și socio-umane. De asemenea, trebuie să-i confere întreprinderii strategii și politici de competitivitate pe piață.

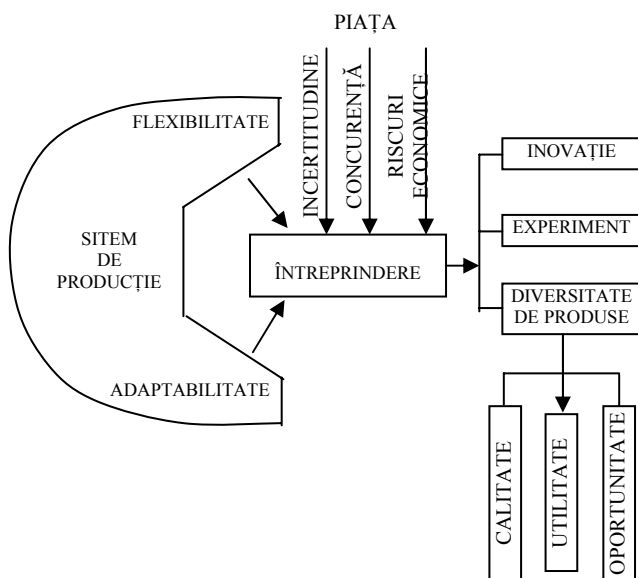


Figura 1

### Atributele managementului producției

Funcționalitatea unei întreprinderi este asigurată de armonizarea relațiilor de management cu cele de execuție, astfel încât să poată fi atins obiectivul fundamental propus: produse competitive pe piață, livrate la performanțe economice avantajoase. De asemenea, managementul asigură și supervizează îndeplinirea celor cinci funcțiuni (figura 2) de întreprindere: cercetare-dezvoltare, comercială, de producție, de resurse umane și financiar-contabilă.

Între funcțiile întreprinderii, ale sistemului de producție respectiv, și managementul său se stabilesc legături strânse, în sensul că există o serie de procese și relații de management specifice activităților incluse în funcțiile întreprinderii

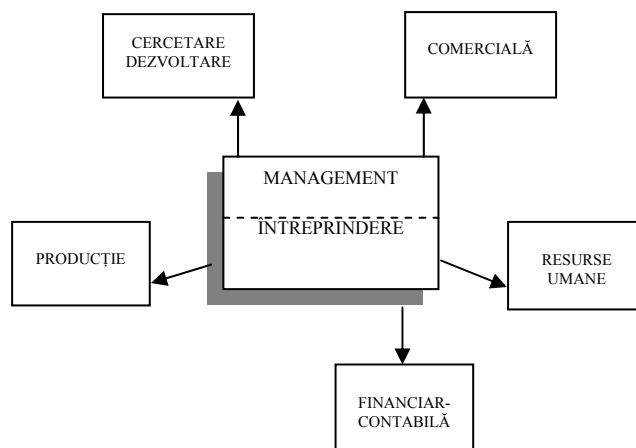


Figura 2 Raportul management – funcții întreprindere

Ca urmare, **managementul producției** studiază procesele și relațiile de management corespunzătoare activităților care compun funcțiile întreprinderii și fundamentează **metodologia necesară operaționalizării** acestora, având următoarele atribute: **de previziune, organizare, coordonare, antrenare și căutare, evaluare** (figura 3).

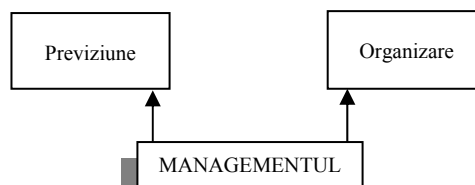
### Atributul de previziune al managementului producției

În managementul producției, **previziunea** reprezintă o problemă fundamentală a eficienței și se derulează, potrivit orizontului de timp, astfel:

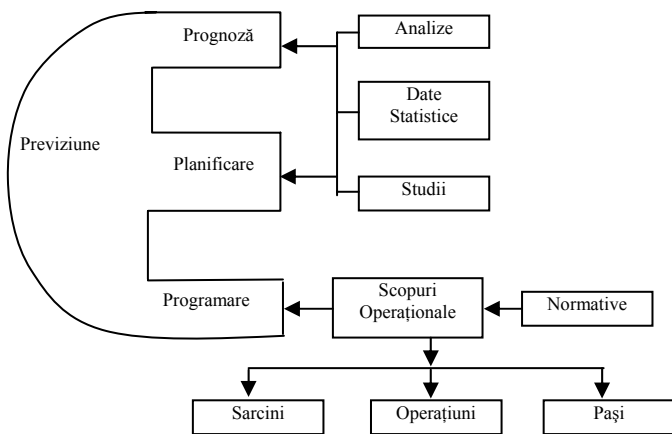
- pe termen **lung**, pentru definirea orientărilor strategice ale întreprinderii;
- pe termen **mediu și scurt**, pentru administrarea domeniilor de activitate productivă și comercială a întreprinderii.

Din punct de vedere tehnic, atributul de previziune a managementului producției se concretizează în trei etape (figura 4):

- **prognoza;**
- **planificarea;**
- **programarea.**



**Figura 3 Atributele managementului producției**



**Figura 4 Structuralitatea previziunii**

**Prognostul și planificarea** constituie surse de reducere a incertitudinii activității economice, în timp ce **programarea** asigură operaționalitatea previziunii.

Pentru prognoză și planificare se folosesc rezultatele analizelor și ajustarea datelor statistice, precum și studiile pe care se bazează prognozele de producție. La rândul lor, programele pot fi definite ca ansambluri de scopuri operaționale, pe intervale reduse de timp și pe subsisteme, condiționate de strategii normative și concretizate în sarcini, operațiuni și pași care trebuie urmați pentru atragerea obiectivelor propuse, în limita resurselor alocate.

### Strategiile

Elaborarea și punerea în aplicare a unei strategii economice de către o întreprindere trebuie să țină seama de mediul concurențial în care își desfășoară activitatea, precum și de condițiile interne în care funcționează, astfel încât aceasta să-și mențină competitivitatea sau să se dezvolte.

Pe de altă parte, adaptarea unei strategii depinde de o serie de factori din câmpul concurențial (figura 5), astfel:

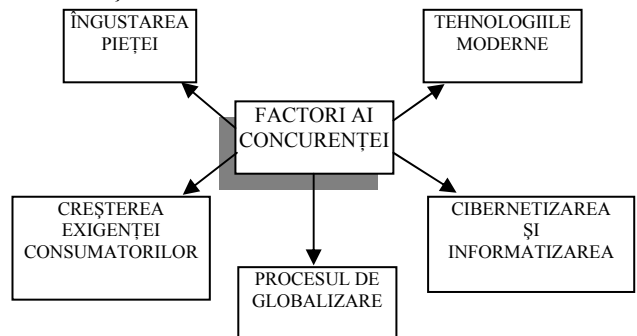
- concurența dintre firme devine tot mai acerbă, pe măsură ce piața devine tot mai îngustă;

– tehnologiile moderne de producție permit diversificarea produselor, mărirea calității și performanțelor acestora;

– consumatorii își sporesc exigențele sub raportul calitate-preț;

– procesul de globalizare accentuează concurența pe piață;

– cibernetizarea și informatizarea sporesc calitatea conducerii și comunicării.



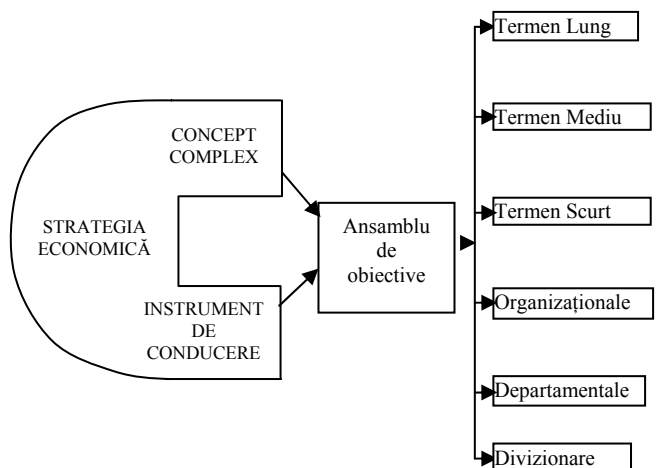
**Figura 5 Factorii noii concurențe pe piață**

Pentru a contracara acești factori de turbulență pe piață, strategiile întreprinderilor trebuie să facă față următoarelor exigențe:

- să asigure întreprinderii un rol primordial pe piață;
- să impună realizarea de noi produse sau ritmuri ridicate de modernizare a celor impuse deja în economia de piață;

– să asigure o perfecționare continuă a structurilor astfel încât acestea să se poată adapta ritmurilor rapide de modernizare a tehnologiilor, creșterii vitezei de circulație a produselor pe piață, diversificării cerințelor și scăderii continue a raportului preț-calitate.

**Strategia economică** (figura 6) a unei întreprinderi reprezintă atât un concept complex, cât și un instrument de conducere care definește ansamblul obiectivelor întreprinderii în motivarea competitivității sale pe piață.



**Figura 6 Structura strategiei economice a unei întreprinderi**

**Obiectivele** care constituie baza formalizării strategiilor economice pot fi definite pe termen lung, mediu sau scurt și pot fi organizaționale, departamentale sau divizionare.

**Scopul** reprezintă un element care se realizează prin punerea în practică a obiectivelor și are un orizont de timp ceva mai larg.

**Misiunea** definește produsele sau serviciile de executat, precum și sursele de obținere a veniturilor.

Pentru punerea în practică a unei strategii economice, în concurență cu misiunea întreprinderii, se definesc **politicele economice de aplicare**.

La rândul lor, politicile economice se concretizează (figura 7) prin **politici manageriale de producție** care permit conversia varietăților de intrare în performanțe de ieșire (produse, servicii etc.) prin care se ating obiectivele stabilite.

Potrivit modelului de elaborare a unei strategii economice prezentat în figura 9, în procesul de elaborare se disting patru etape:

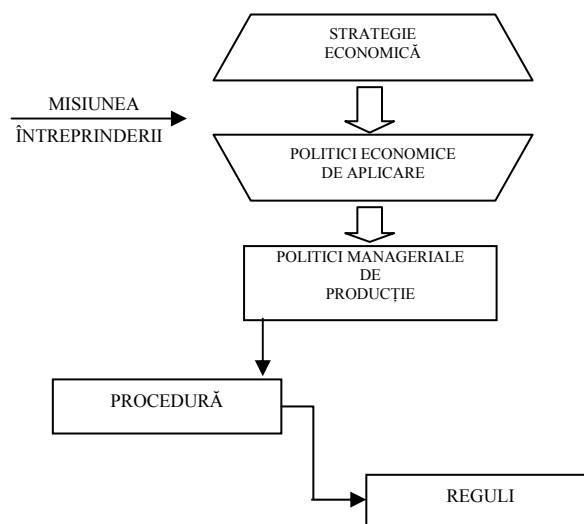
– **analiza situației curente** în care se identifică strategia curentă și/se diagnostichează performanțele înregistrate;

– **examinarea perspectivelor pentru viitor** în care se definesc obiectivele pe termen lung, precizându-se produsele fabricate, piețele în vedere, costurile, momentele lansărilor, perioadele de recuperare a investițiilor, mărirea profiturilor, termenele de atingere a obiectivelor;

– **elaborarea mai multor variante strategice** permite analiza comparatorie a acestora și alegerea celei mai bune, care să fie, deci în concordanță cu obiectivele pe termen lung și să evidențieze căile posibile de dinamizare a situației de producție;

– **implementarea strategiei adoptate** se realizează pe baza unor politici economice de aplicare adecvate și, apoi, a unor politici manageriale de producție, care să permită definirea strategiilor funcționale și acțiunea asupra factorilor organizatorici.

Funcția de conversie (transformare) permite transformarea forței de muncă, activelor fizice și de resurse financiare în produse cu valori superioare, într-un regim de eficiență care să permită valorificarea maximă a elementelor de organizare, conducere și tehnologie de producție.



**Figura 7 Concretizarea strategiei economice**

Pentru aplicarea politicilor manageriale de producție se elaborează **proceduri și reguli**.

**Procedurile** definesc modul în care se desfășoară o anumită activitate, precizând sau algoritimizând succesiunea operațiilor, durata lor de timp, rezultatele intermediare și variabilele de decizie în continuarea sau reluarea procesului interactiv de desfășurare a activității.

**Regulile** precizează subseturile de operații care trebuie urmate pentru a realiza o procedură. Deoarece stabilesc elemente de tactică de acțiune, regulile sunt, de obicei, rigide și trebuie respectate întocmai.

În figura 8 este prezentată o tipologie a strategiilor economice.

# Management

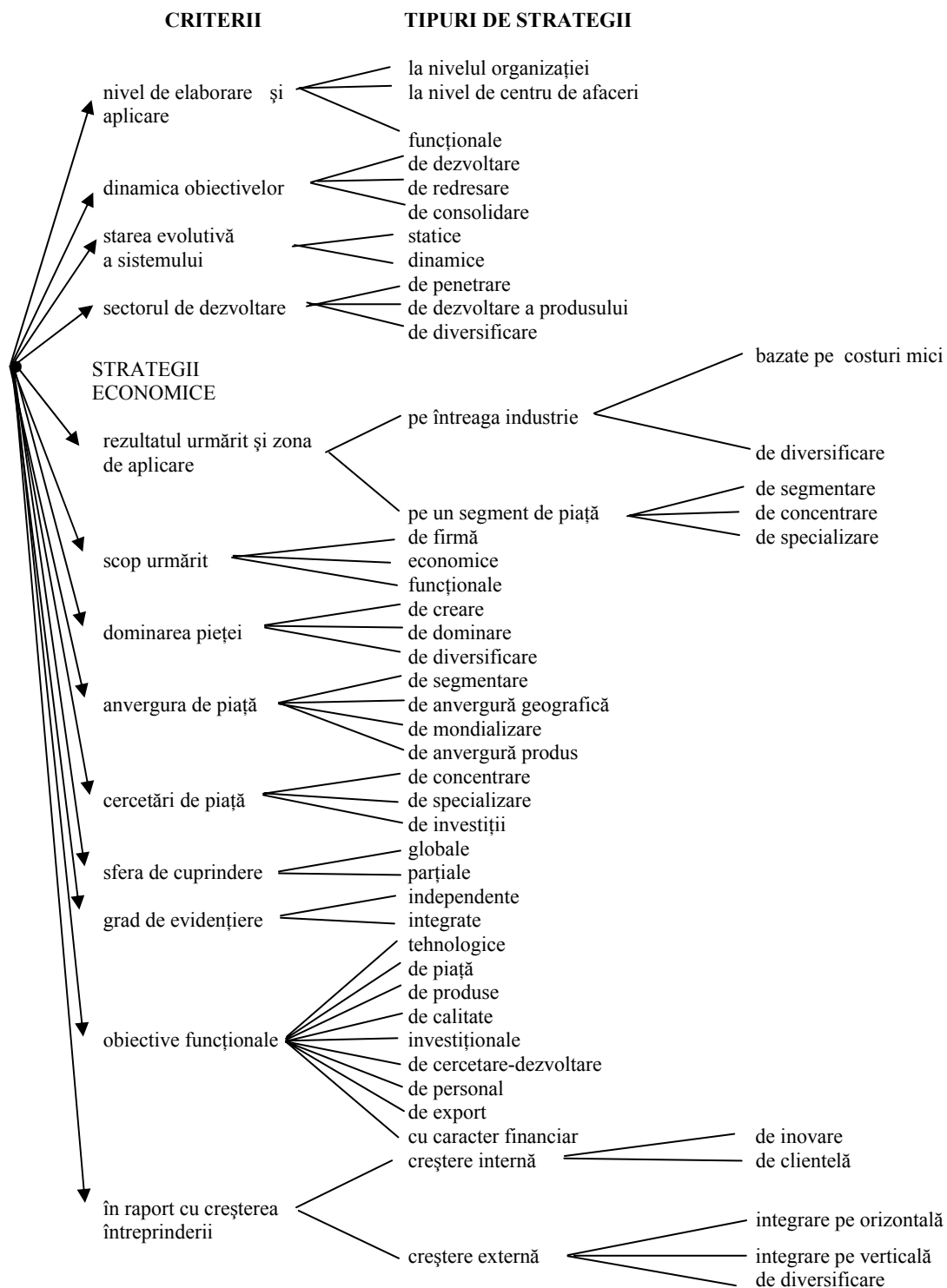
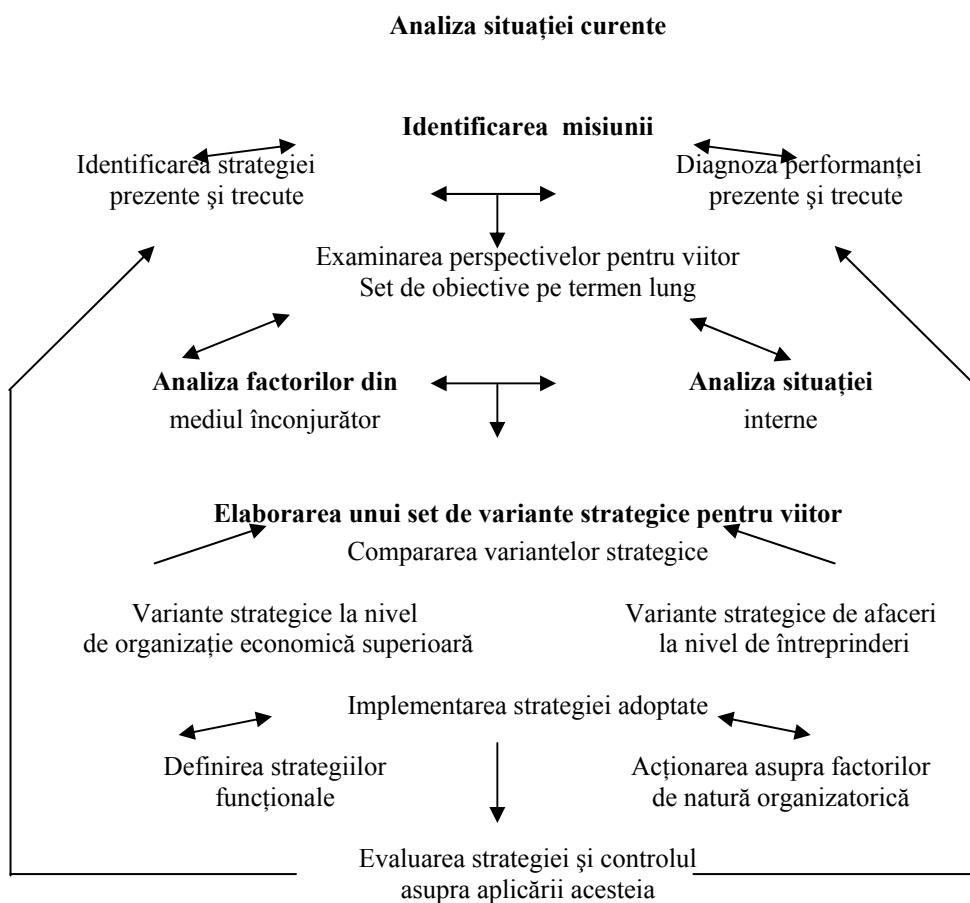


Figura 8 Tipologia strategiilor

# Management



**Figura 9 Modelul elaborării unei strategii economice**

După implementarea strategiei adoptate, se trece la evaluarea rezultatului acesteia și se execută controlul asupra modului de realizare a strategiei.

Evaluarea strategiei se realizează după patru criterii:

- **compatibilitatea** cu obiectivele definite;
- **consonanța** cu manifestările mediului sistemului de producție;
- **avantajele aplicării** materializate în resurse superioare, eficiența productivă și superioritatea pe piață;
- **fezabilitatea** privind rapiditatea aplicării și minimizarea consumului de resurse.

*Conf. univ. dr. Ilie GHEORGHE*  
*Conf. univ. dr. Roxana ȘTEFĂNESCU*

## Bibliografie

1. BĂRBULESCU, C. *Managementul producției industriale*, București, Editura Sylvi, 1997
2. MONKS, J.G. *Operations Management*, Editura McGraw Hill, 1985
3. RUSSU, C. *Managementul strategic*, București, Editura All Beck, 1999
4. STĂNCIOIU, I., MILITARU, G. *Management Elemente fundamentale*, București, Editura Teora, 1998
5. ZORLEŢAN, T., CĂPRĂRESCU, GH., BURDUȘ, E. *Managementul organizației*, București, Editura Holding Reporter,