

VASILE COMAN VASILE HOTEA

MANAGEMENT INDUSTRIAL



**Editura Universității de Nord
Baia Mare, 2009**

VASILE COMAN

VASILE HOTEA

MANAGEMENT INDUSTRIAL



Editura Universității de Nord
Baia Mare 2009

2009 UNIVERSITATEA DE NORD

Toate drepturile rezervate autorului

Editura Universității de Nord este acreditată de C.N.C.S.I.S. -cod 22

**(Consiliul Național al Cercetării Științifice
din Învățământul Superior)**

Pagina web a CNCSIS: www.cncsis.ro

Toate drepturile rezervate. Tipărit în România. Nici o parte din această lucrare nu poate fi reprodusă sub nici o formă, prin nici un mijloc mecanic sau electronic, sau stocată într-o bază de date fără acordul prealabil, în scris, al autorului.

All rights reserved. Printed in Romania. No parts of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the author.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

COMAN, VASILE

Management industrial / Vasile Coman, Vasile Hotea. - Baia Mare :
Editura Universității de Nord, 2009

Bibliogr.

ISBN 978-606-536-030-3

I. Hotea, Vasile

65.012.4:62

Referenți științifici:

Prof.univ.dr.ing. Rita Toader

Director editură: Mircea FĂRCAȘ

Consilier editorial: Constantin Corniță

Tipar executat la S.C. DESIGNPRINT S.R.L

SEDIU: SĂLAJ, CEHU-SILVANIEI, Str. Cetății nr. 14

e-mail : designprint_ro@yahoo.com

mobil : 0740 417 892

BAIA MARE, MARAMUREȘ, Str. Victor Babeș 43/2

întotdeauna ușor de răspuns; pentru a răspunde întrebărilor despre identitatea ei, o companie trebuie să se considere ca o entitate, analizându-și cu realism atât punctele tari cât și pe cele slabe în toate domeniile de activitate.

- b. Considerarea mediului viitor. Deoarece strategiile sunt gândite pentru a opera în viitor este necesară o bună previziune a viitorului mediu în care va funcționa organizația economică. Dacă o companie poate să îmbine punctele ei tari cu cerințele și influențele mediului în care vor opera planurile, se pot descoperi oportunitățile și se pot folosi avantajele lor.

Considerarea viitorului mediu implică elaborarea prognozelor. În general, firmele moderne pot realiza prognoze bune asupra dezvoltării economice și a piețelor, ca o caracteristică a societății actuale, incertitudinile sunt prezente. În plus, există companii, institute de cercetări și agenții guvernamentale care prognozează atitudinile și presiunile sociale.

Un element important al mediului sunt acțiunile probabile ale competitorilor. Dezvoltarea strategiei pe premise corecte presupune să avem în vedere nu ce au făcut, ci ce ne așteptăm să facă competitorii.

- c. Structura organizatorică pentru asigurarea planificării. Dacă strategiile se dezvoltă în planuri sunt necesare aranjamente organizaționale care să asigure activități de planificare eficiente. Ajutorul personalului specializat în planificare este important pentru prognoze, stabilirea premiselor și efectuarea analizelor. Pentru a fi eficient, colectivul pentru activitățile de planificare trebuie să fie format din oameni cu studii de specialitate cărora să li se acorde responsabilitatea necesară.

- d. Una din cerințele importante ale planificării eficiente este asigurarea că strategiile dezvoltate într-o perioadă de timp sunt potrivite uneia (nu prevăd țeluri neconcordante).

Revenind asupra primei cerințe, trebuie precizat că pentru evaluarea cu realism a posibilităților dar și a punctelor slabe ale organizației este necesar să se găsească răspunsurile corecte la întrebări corect formulate pentru fiecare din domeniile de activitate: dezvoltarea produselor noilor produse, producție, marketing, finanțe, personal.

Asemenea întrebări pot fi:

A. Strategii și politici pentru produse sau servicii

- a) ce este firma noastră?, ce fel de proces industrial/economic realizăm?
- b) cine sunt clienții noștri? este întrebarea esențială pentru a identifica afacerile firmei și pentru a da scop unei strategii; referindu-se la acest aspect Peter Drucker spunea că scopul unei firme este „să creeze un client”.
- c) ce doresc clienții noștri?
- d) cât de mult vor cumpăra clienții și la ce preț?
- e) dorim să fim lideri pe piața produsului? deși răspunsul la această întrebare pare a fi evident, experiența arată că multe firme nu doresc poziția de lider pe piață; dacă această poziție înseamnă la început un câștig pentru firmă, menținerea pe primul lor implică apoi costuri însemnate.
- f) dorim să dezvoltăm produse noi proprii sau folosim brevete?
- g) ce avantaje avem răspunzând necesităților clienților? este o întrebare deosebit de importantă deoarece prin răspunsul dat se elaborează strategia prin care se stabilește poziția firmei față de concurenții potențiali; exemplul, pentru a descuraja pătrunderea pe piață a competitorilor mai noi, multe companii mari preferă să fabrice produse care necesită investiții

importante în echipamente și utilaje, proiectare dificilă, reclamă și servicii costisitoare.

h) care sunt competitorii existenți și cei potențiali?

i) care este venitul marginal la care putem să ne așteptăm?

j) Ce fel de strategie vom avea?

La stabilirea strategiei pentru un produs sau serviciu o companie poate adopta una din variantele prezentate în matricea din figura 2.4.

PIATA \ PRODUS	PRODUS CURENT	PRODUS NOU
	PIATA CURENTA	PIATA NOUA
PIATA CURENTA	penetrarea pietei	dezvoltarea produsului
PIATA NOUA	dezvoltarea pietei	diversificare
	E	E
	strategii defensive	strategii ofensive

Fig. 2.4. Matricea produs – piață.

B. Strategii și politici pentru marketing

Strategiile de marketing sunt în strânsă legătură cu cele pentru produs. Ele trebuie să se sprijine reciproc. Referindu-se la inovare și marketing, P. Drucker le prezintă ca fiind cele două funcții de bază ale unei companii. Întrebările care pot orienta stabilirea strategiei de marketing ar putea fi:

a) unde sunt clienții noștri și de ce cumpără?

b) cum cumpără clienții?

c) cum este cel mai bine să vindem?

d) avem ceva de oferit pe care competitorii nu-l au?

e) dorim să adoptăm măsuri legale pentru descurajarea competitorilor?

f) ne este necesar și putem să furnizăm servicii pentru produsele vândute?

g) care este cea mai bună strategie pentru stabilirea prețului?

C. Strategii și politici pentru producție

La fel ca și în domeniile produselor și marketingului, și în cea a producției, orientarea în vederea stabilirii unor strategii și politici poate fi obținută prin răspunsuri corecte la întrebări ca:

a) vom cumpăra sau vom produce? este întrebarea esențială pe care pun atât firmele mici cât și cele mari. Dar cum ar putea să se oriente o companie în direcția cumpărării unor produse sau componente și să nu încerce să le fabrice singură? În unele cazuri decizia se bazează pe nișă specifică a facilităților sau cunoștințelor necesare.

Multe din cele mai mari firme de exemplu cumpără semifabricate turnate și forjate, motoare electrice, cabluri, rulmenți, elemente de asamblare care sunt achiziționate de la companii specializate în fabricarea lor. Pentru unele firme răspunsul la întrebare este determinat de necesitatea capitalului pentru a dezvolta un domeniu nou. Pentru alte companii răspunsul este impus de necesitatea coordonării și sincronizării activității de la momentul proiectării, la cel în care trebuie să ofere produsul pe piață pentru a obține un avantaj. Mai mult chiar, există produse care sunt fabricate mai eficient de companii mici, specializate, decât de cele mari. b) care este dimensiunea producției la o lansare? Răspunsul este determinat de compararea costurilor prelucrării cu cele determinate de stocuri, de elaborarea prognozei pentru vânzări, considerarea avantajelor ce decurg din realizarea unui volum de producție la capacitatea productivă a firmei. c) cum putem stabili producția având în vedere cererea schimbătoare? Întrebarea are importanță deosebită pentru companiile care realizează produse sau servicii sezoniere.

d) cum va fi corelată producția cu politica de stoc?

e) Strategii și politici financiare

Strategiile și politicile din domeniul financiar sunt deosebit de importante pentru că ele au consecințe asupra capitalului. Capitalul unei companii, fie că este asigurat prin forțe proprii sau este împrumutat, stabilește limite pentru extindere și asigură mijloacele pentru obținerea fondurilor fixe necesare. Dintre întrebările utile dezvoltării strategiei sau politicii financiare menționăm:

a) unde și cum obținem capitalul?

b) câți bani generează firma?

c) ce nivel dorim pentru fondul de rulment? Deoarece fondul de rulment rezultă din diferența dintre sumele existente și încasate într-o perioadă și cele ce trebuie plătite în aceeași perioadă, această sumă este o măsură a capacității firmei de a-și îndeplini obligațiile financiare.

d) cum am dori să repartizăm profitul? Destinațiile profitului sunt diferite. O companie „ținută mai strâns” care vrea să se dezvolte și dorește să investească, care dorește avantaje la plata taxelor (ca urmare a neplătirii dividendelor) nu are probleme la alegerea politicii; va menține profitul în afaceri. O companie care dorește să-și facă o reputație bună, va plăti dividende mari, iar firmele care doresc să aibe noi acționari, vor investi o mare parte a profitului. Rezultă deci, că oportunitatea unei strategii de utilizare a profitului va depinde de un număr de factori ca:

- dorințele acționarilor;
- intenția companiei de a obține fonduri prin lansare de noi acțiuni;
- dacă sunt alte surse disponibile pentru obținere de capital;
- urgențele de capital;
- profiturile posibil de obținut din reinvestirea câștigurilor companiei.

E. Strategii și politici de personal

Câteva întrebări necesare edificării strategiilor și politicilor de personal sunt: