

## **SOLUȚII AFLATE LA DISPOZIȚIA MANAGERULUI ÎN MOMENTELE DECIZIONALE**

În activitatea fiecărei firme de producție vin momente când pe baza performanțelor din ultimul an și al interacțiunii pieței se pun întrebări specifice și trebuie să se ia decizii strategice:

- Să cresc producția sau să rămân la acest nivel?
- Costurile de producție sunt prea mari?
- Să dezvolt un produs nou?
- Să achiziționez un utilaj sau o nouă linie tehnologică mai performantă?
- Am oameni nepregătiți în firmă – ce fac?
- Ce mă fac cu partea de aprovizionare?
- Nu sunt mulțumit de sistemul de planificare și control al producției – ce soluții am?
- Trebuie să cresc productivitatea cu 5-10% - cum fac asta?

În aceste momente managerul are mai multe variante la dispoziție:

1. să ia o decizie emoțională bazându-se pe fler/intuiție și poate mai puțin pe un calcul fundamentat
2. să caute rezolvarea soluțiilor din interior căutând să lucreze pe aceste subiecte cu oamenii pe care îi are în subordine
3. să apeleze la furnizorii de echipamente și piese de schimb care le pot furniza informații corecte dar pâna la un anumit nivel
4. să apeleze la surse de consultanță tehnică care le poate furniza un serviciu obiectiv și de înaltă calitate profesională realizând o analiză complexă bazată pe experiența acumulată

Oare care din cele 4 variante este mai utilizată în România? Ar fi interesant de știut câte firme apelează la una din variantele de mai sus. Oare varianta 4 este cea care este cea mai puțin folosită? Sau variantele 1 și 2 sunt cele mai folosite industria textilă din România? Doar un studiu fundamentat poate să ne dea un răspuns corect.

Dar haideți să discutăm puțin despre fiecare din aceste variante.

Deciziile emotionale s-au luat, se iau și se vor lua întotdeauna. Ele nu se pot exclude și oricare din manageri au luat cel puțin odată decizii emoționale. Uneori ele sunt mai bune decât orice alte decizii fundamentate, oferind marje de profit nebănuite, dar oare câte din deciziile emoționale aduc și profit? Categorie aceste decizii se iau și trebuie să le luăm în calcul.

Rezolvarea din interior este cea mai ieftină variantă la dispoziția managerului. Nu costă prea mult, vine de la niște persoane de încredere cu care managerul lucrează zi de zi. Aici poate să apară câteva riscuri:

- gradul de competență profesională să fie scăzut – respectivele persoane să nu fi avut experiențe complexe sau să fi văzut alte exemple de succes și să aibe o viziune distorsionată asupra a ce trebuie făcut
- interesele angajaților să nu coincidă cu cele ale managementului – mai ales când e vorba de reduceri de personal și de costuri, sau ridicarea eficiențelor în producție
- termenele de execuție pot fi întârziate deoarece executarea proiectelor se suprapune cu derularea sarcinilor curente de producție care au prioritate întotdeauna

Soluțiile și analiza care vine de la furnizorii de echipamente și piese de schimb este o soluție de luat în calcul. Uneori soluțiile propuse sunt foarte bune mai ales când e vorba strict de partea tehnică referitoare la productivitatea unui anumit utilaj. Un alt avantaj este că aceste surse sunt la curent cu ce se întâmplă în țară în acest domeniu. Dintre riscurile acestei variante putem enumera:

- necunoașterea în detaliu a firmei și complexității ei datorită neefectuării unei analize aprofundate
- analiza merge până la un anumit nivel datorită limitelor profesionale pe care angajații unor asemenea firme o au în ceea ce privește consultanța tehnică. (Dorim să nu fim greșiți înțelegi – ne referim la competențele de acțiune strict ca și consultanți tehnici care derulează în mod curent acest gen de contracte. Există în România și firme care au departamente specializate pe acest gen de activitate – noi recunoaștem și respectăm profesionalismul acestora)
- interesul evident pe care îl au aceste companii de a promova produsele lor în prim plan, de aceea analizele comparative referitoare la productivități, încredere și costuri de întreținere - cu utilaje concurente lor aflate pe piață – nu sunt întotdeauna obiective
- în cazul în care după analiză este necesar și follow-up și implementare e puțin mai greu de executat, mai ales proiecte de reducere de costuri și restructurare managerială
- posibilitatea scurgerii de informații (financiare/capacitate producție, etc) către competiție sau clienți

Soluțiile ce vin dinspre companiile de consultanță tehnică și managerială necesită categoric buget care trebuie alocat, dar în același timp se pot supune și unor criterii de evaluare a unor performanțe, fiind în fond o cumpărare de "know-how". Experiența internațională și derularea în mod curent și repetat a unor proiecte complexe în industria textilă este garantul reușitei. Se pot importa "modele de succes" și "best practice" și totodată se aplică soluții combinate. Cunoașterea evoluției industriei textile la nivel European și legăturile care se fac cu diferite zone geografice în ceea ce privește evoluția pe termen mediu este un factor ce nu trebuie neglijat. Consultanță tehnică este de departe soluția cu grad cel mai înalt de reușită fiind executată de personal specializat în acest gen de proiecte. Totodată se garantează și confidențialitatea informației, obiectivitatea vis-à-vis de situațiile conflictuale sau conflictele de interese existente în interiorul companiei, precum și follow-up-ul care se face în timp. Dezavantajele acestei variante sunt:

- costurile de implementare
- un oarecare nivel de stress indus în companie printre angajați la ideea că cineva le evaluează performanțele în mod obiectiv și dezinteresat aflat exclusiv de partea managementului.

La finalul acestui articol nu dorim să pledăm pentru o anumită variantă. Dorim doar să facem scurtă o analiză asupra soluțiilor pe care un manager le are în momentul în care trebuie să ia decizii strategice.

Lăsam la latitudinea D-vs să apreciați, să acceptați sau să infirmați evaluarea noastră, dar să nu uităm ceea ce este important: **deciziile luate trebuie să fie corecte și să influențeze pozitiv compania pentru care lucrăm.**