



# **Planificarea strategică a afacerii**

# Factorii de succes



## Evaluarea posibilităților:

### ce pentru cine?

- Cum să produc ceea ce va fi cumpărat (ce se întreabă)?
- Cum să aflu dacă cineva va dori să cumpere?
- Cum să fac ca să fie cumpărat produsul meu, ci nu al concurenților?
- Ce știu despre ultimii?

### De ce resurse voi avea nevoie?

- Materiale (încăperi, tehnologii, transport, rezerve de produse)
- Financiare (bani)
- Umane (intelectuale, fizice)
- Calități individuale și profesionale ale antreprenorului



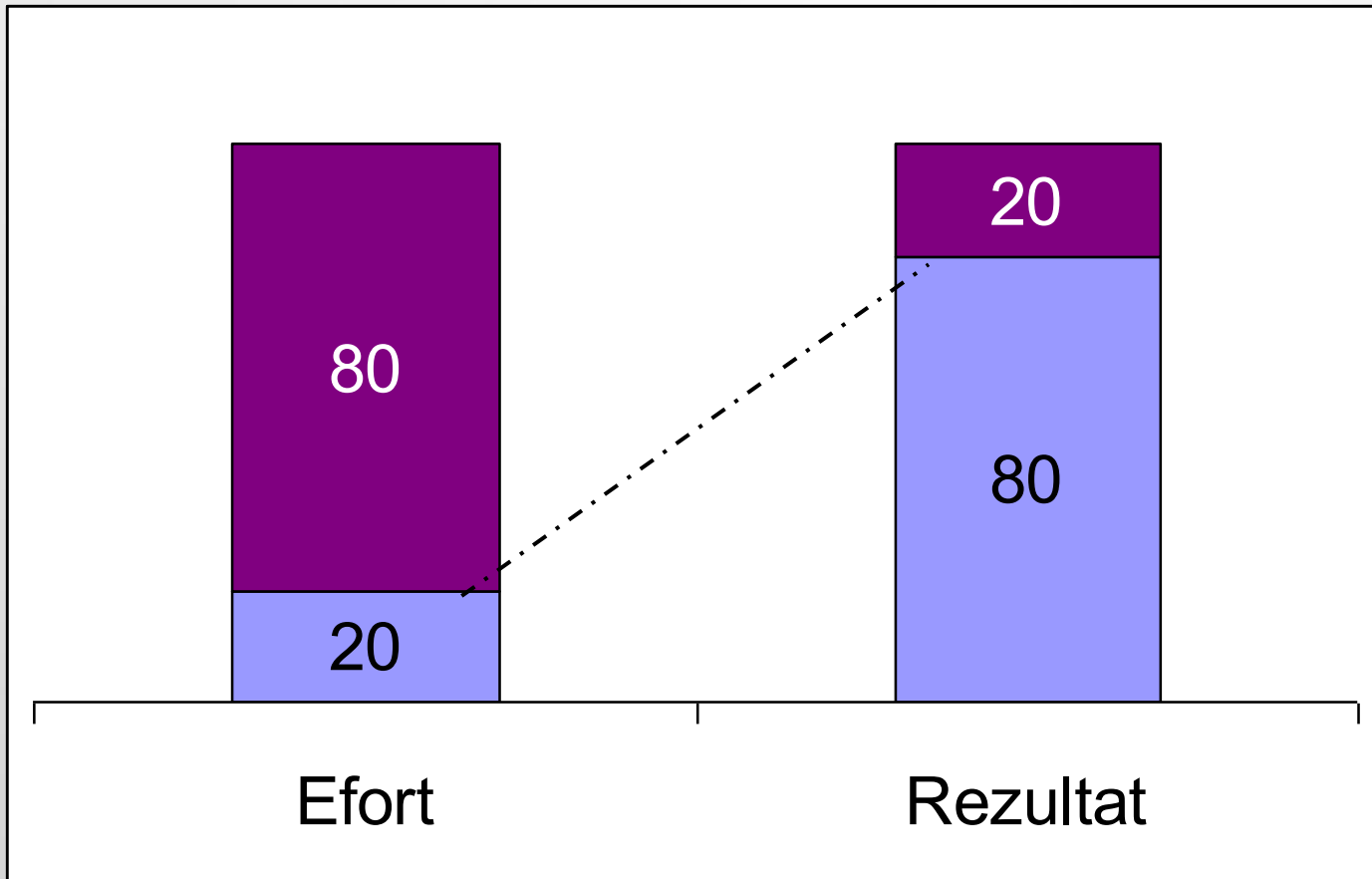
Ce trebuie să facă,  
cu ce trebuie să se ocupe  
(un lider/manager)  
conducătorul ca  
întreprinderea să aibă  
succes?

# Regula 20/80 (Pareto)

20% dintre eforturi (timpul consumat) generează 80% dintre efecte (rezultate).

*Este deci foarte productiv să ne concentrăm asupra acelor activități (20%) care generează cea mai mare parte a rezultatelor așteptate (80%).*

# Regula 20/80 (Pareto)



**Ce vrei să faci cu afacerea ta?  
Unde vrei să ajungi ?**



# Obiectivele Businessului

Începe-ți cu obiectivele dvs.:

- Ce veți vinde și cui veți vinde
- Nivelul țintă de vânzări în 12 luni (min.)
- Profitul net țintă în 12 luni (min.)
- Rata de creștere anticipată

A planifica înseamnă a  
determina:

Ce

Cine

Cum

Cînd trebuie să facă.



## Patru componente în definirea scopului:

1. Rezultatul care trebuie atins.
2. Venitul calculat.
3. Data și timpul concret de atingere a scopului.
4. Cheltuielile, necesare pentru atingerea scopului.

# PUC - Punctul Unic de Comercializare

Toate afacerile de succes au avut la bază

o **IDEE**,

ceva **NOU**,

ceva **UNIC**,

ceva **ALTFEL**

## Patru componente în definirea scopului:

- Rezultatul care trebuie atins.
- Venitul calculat.
- Data și timpul concret de atingere a scopului.
- Cheltuielile, necesare pentru atingerea scopului.

## Obiective

A stabili obiective și sarcini conform principiului „SMART“:

**S**pecific (clar, fără echivoc)

**M**ăsurabil (cuantificabil)

**A**decvate temporal

**R**elevant (necesar, important)

**T**angibil

## ***Exemple de obiective bine determinate:***

- Mărirea volumului de vânzări pînă la 500000 lei pînă la 1 ianuarie 2004 cu cheltuielile de buget 3000 lei.
- Mărirea pieței de desfacere pînă la 5 % la 1 decembrie 2003 fără mărirea cheltuielilor pentru reclamă.
- Micșorarea cheltuielilor cu 2% de la vânzări pînă la 1,5% de la vânzări pînă la 1 ianuarie 2004

## *Studiu de caz.*

Proprietarul magazinului „Pâine gustoasă” a determinat pentru afacerea sa urmatoarele scopuri:

- mărirea volumului de vânzări
- micșorarea cheltuielilor
- angajarea altui lucrător pentru vinderea pâinei
- prelucrearea noului sort de pâine și vinderea lui

*Analizați corectitudinea formulării scopurilor.*

# Gîndirea Strategică:

## Trei întrebări strategice de bază

1. Unde suntem noi acum – care este situația noastră?
2. În ce direcție noi dorim să ne mișcăm?
  - Dorim noi să ne aflăm în afacerea actuală, să ne confirmăm și să ne întărim pozițiile pe piață
  - Necesitățile și segmentele de piață, pe care dorim să le acoperim
  - Rezultatele care dorim să le realizăm
3. Cum vom obține aceasta?

# Cinci etape ale planificării strategice

1 etapă

*Elaborarea  
viziunii  
strategice și a  
misiunii*

2 etapă

*Determinarea  
obiectivelor*

3 etapă

*Elaborarea  
strategiei  
(planului de  
acțiuni)*

4 etapă

*Implementarea  
planului*

5 etapă

*Estimarea  
rezultatelor și  
inițierea acțiunilor  
corective*

Revizuire după  
necesitate

Revizuire după  
necesitate

Îmbunătățit/  
schimbat

Îmbunătățit/  
schimbat

De reîntors după  
necesitate



# Elaborarea viziunii strategice și a misiunii

## *Prima etapă a managementului afacerii*

- ◆ Începe cu gândirea strategică referitoare la:
  - ⇒ viitoarea structură a afacerii întreprinderii
  - ⇒ în care domeniu de utilizat potențialul întreprinderii
- ◆ Sarcina:
  - ⇒ elaborarea căii de dezvoltare pe viitor a întreprinderii
  - ⇒ decizia referitor la poziția de afacere ce va fi susținută în viitor
  - ⇒ de asigurat direcția dezvoltării de lungă durată
  - ⇒ de a forma calități distinctive a întreprinderii

# Ce este Misiunea și Viziunea Strategică

Declarația **Misiunii** este axată pe acțiunile actuale a întreprinderii

- *activitatea comercială a întreprinderii*
- *cererea consumatorilor care trebuie satisfăcută în timpul actual*

**Viziunea strategică** reflectă calea de dezvoltare în **viitor**

- *cum pretinde întreprinderea să devină*
- *necesitățile consumatorilor care trebuie satisfăcute în viitor*

# Exemplu de Misiune și Viziune Strategică

## McDonald's Corporation

### Viziunea strategică a companiei

McDonalds este îndreptată spre dominarea globală în bussinesul de restaurante. Dominarea globală înseamnă oferirea unui mediu și deservire standartă, orientată spre satisfacerea clienților, sporirii cotei de piață și profitabilității prin confortabilitate, valori și realizarea strategiei

## ARIA

### Misiunea

- De a pregăti o nouă generație de lideri și manageri-agenți ai schimbărilor, capabili să creeze un mediu de afaceri, social și cultural.
- De a oferi clienților noștri soluții și servicii individualizate în vederea obținerii performanțelor de nivel internațional.
- De a crea o companie lider de profesioniști perseverenți, energici, care împărtășesc aceleași valori, orientați spre rezultate concrete, dornici să avanseze continuu, mulțumiți de performanțele clienților.

# Determinarea obiectivelor

## *Etapă a doua a Managementului Afacerii*

### ◆ Determinarea obiectivelor

- convertarea concepției în obiective specifice realizabile
- elaborarea criteriilor de trasabilitate a îndeplinirii obiectivelor
- orientarea întreprinderii spre inventivitate și concentrare a eforturilor pentru realizarea obiectivelor

## Conducere

A conveni obiective și a delega sarcini conform principiului „SMART“:

**S**pecific (clar, fără echivoc)

**M**ăsurabil (cuantificabil)

**A**decvate temporal

**R**elevant (necesar, important)

**T**angibil

# Tipurile de obiective

## Obiective financiare

Rezultatele sunt concentrate spre îmbunătățirea indicatorilor financiari

## Obiective strategice

Rezultatele sunt concentrate asupra îmbunătățirii competitivității și poziționarea de lungă durată a întreprinderii

# Exemple: Obiective financiare

- sporirea anuală a veniturilor cu 15% în calcul la 1 leu cheltuit
- sporirea anuală a veniturilor cu 5% în calcul la 1 fondator.
- menținerea fluxului de numerar pozitiv
- sporirea anuală a vânzărilor cu 5%
- reducerea cheltuielilor producției produse cu 4%
- sporirea profitabilității investițiilor de la 15 până la 20%,etc

# Exemple: Obiective strategice

- sporirea cotei de piață a întreprinderii
- de ajuns competitorii cheie după pozițiile de calitate și/sau deservire și/sau productivitate
- atingerea nivelului mai jos de cheltuieli în comparație cu concurenții
- sporirea imaginii întreprinderii în ochii clienților
- atingere unei poziții stabile pe piețele externe
- atingerea dominării tehnologice
- de a deveni lider în domeniu implementării produselor noi
- de a căuta și a implementa noi posibilități atractive pentru dezvoltare



# Elaborarea strategiei

## *A treia etapă a Managementului Afacerii*

Strategia presupune:

- concentrarea asupra unei afaceri sau mai multe (diversificarea)
- deservirea unui diapazon larg al consumatorilor sau concentrarea asupra unui segment
- dezvoltarea unei sau câtorva linii de producere
- atingerea avantajului competitiv axat pe:
  - costuri mici sau
  - superioritatea produselor/confecțiilor sau
  - posibilități organizaționale unice

# Elaborarea strategiei

*Include decizii cum:*

- de reacționat la schimbarea preferințelor cumpărătorilor
- scoatere din joacă a concurenților
- de reacționat la noile schimbări a condițiilor de pe piață
- de realizat sporirea afacerii în termeni de lungă durată
- îndeplinit realizarea obiectivelor

# **Strategia – include Strategia Planificată și Adaptată (ce reacționează la schimbările pieței)**



**Strategia  
Planificată**

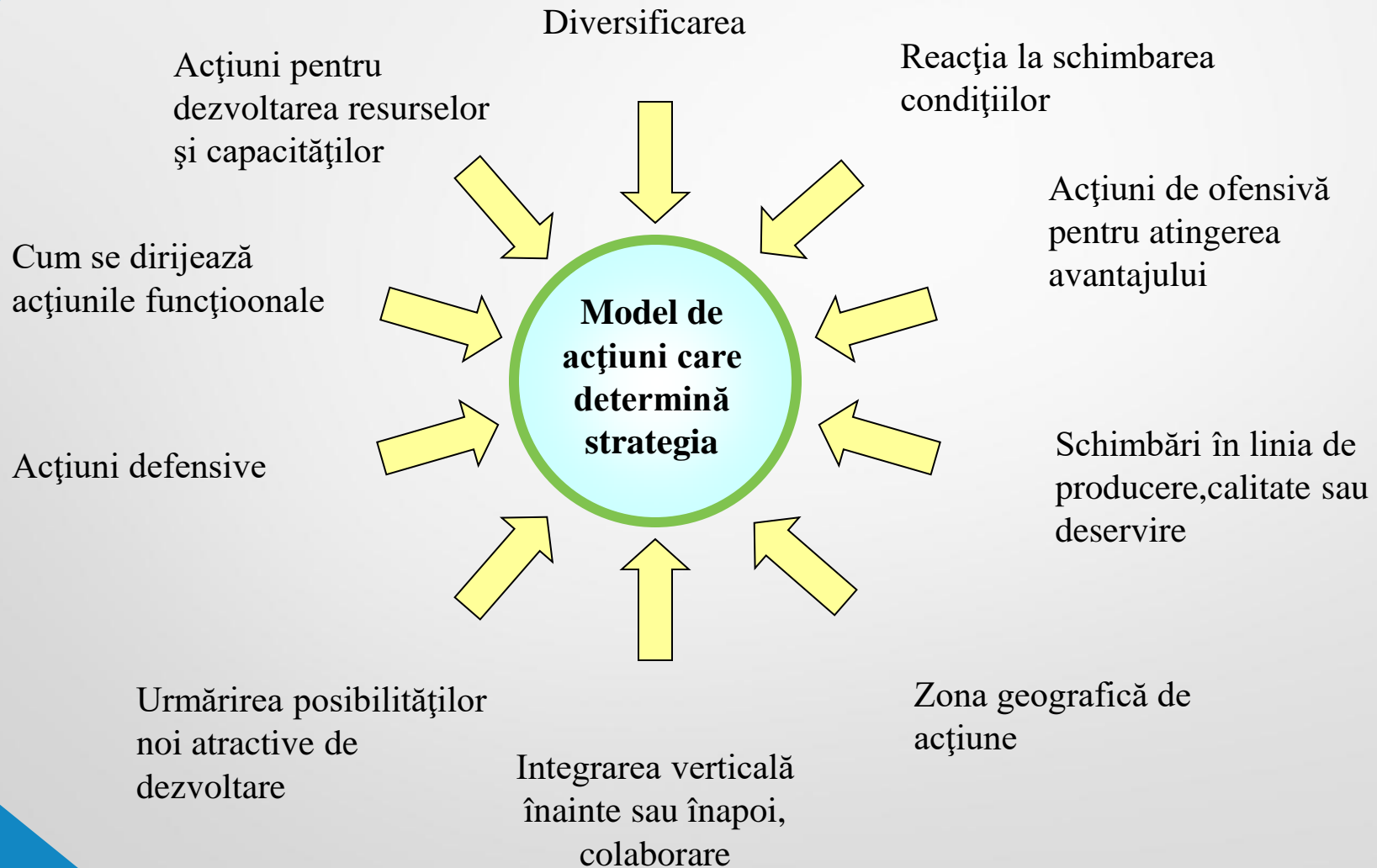
**Strategia  
adaptată**

**Strategia  
actuală**

# Prin ce se determină strategia întreprinderii

- cum de mărit afacerea
- cum de satisfăcut consumatorii
- cum de scos din joacă concurenții
- cum de reacționat la schimbările condițiilor
- cum de condus fiecare parte funcțională a afacerii și de dezvoltat capacitățile organizaționale necesare
- cum de atins realizarea obiectivelor strategice și financiare

# La elaborarea strategiei întreprinderii este necesar de luat în considerație



# De ce este necesar de dezvoltat strategia?

Tot timpul există necesitate vitală de a reacționa la

- schimbarea condițiilor de piață
- schimbările actuale a concurenților
- tehnologii noi
- dezvoltarea preferințelor de cumpărare
- schimbări politice și legislative
- noi posibilități ce se deschid
- criza la momentul actual

# Ce reprezintă un plan strategic?

În ce direcție se va dezvolta întreprinderea – *Viziunea strategică și misiunea*

Obiective realizabile de scurtă și lungă durată – *Obiective strategice și financiare*

Măsuri cu o abordare, ce este îndreptată spre îndeplinirea obiectivelor – *strategie ușor concepută*

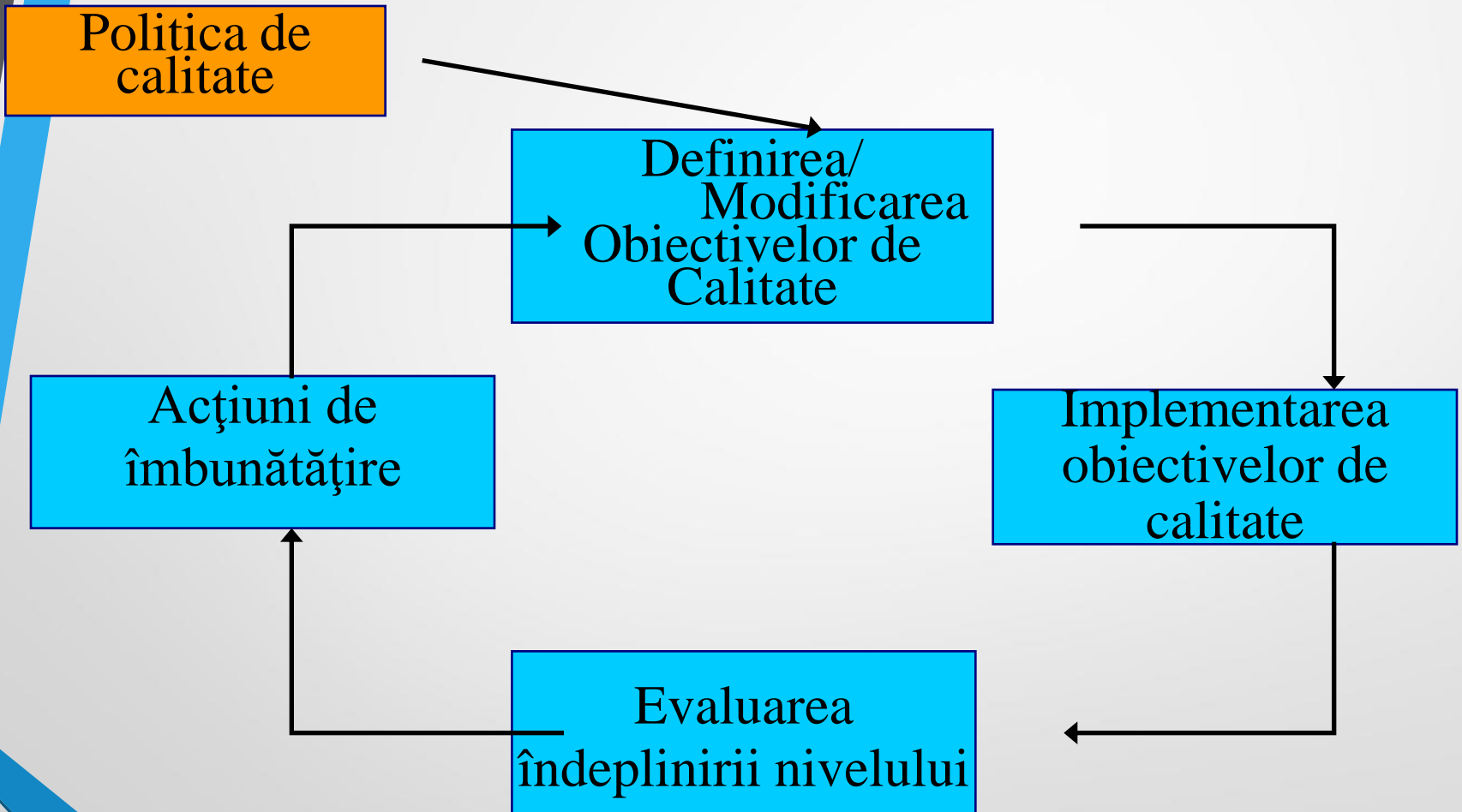
# Implementarea planului strategic

## *A patra etapă a Managementului Afacerii*

- Asigurarea corespunderii între ce este realizat și ce este necesar pentru realizarea eficientă a strategiei
- Obținerea de la întreprindere a realizării profitabile și eficiente a strategiei
- Realizarea rezultatelor performante în termenii planificați



# Adaptarea obiectivelor de calitate



# Cum Asigurăm Calitatea?

Studiul  
piețelor  
Necesităților  
&  
Preferințele  
clienților

Cercetări  
&  
Elaborarea  
produselor

Aprovizio  
narea  
cu  
materiale,  
materie  
primă

Mentenența  
și reparația  
echipamen  
tului

Controlul  
proceselor de  
producere  
și produselor  
finite

Marketing  
Vînzări &  
Deservirea  
clienților

- Planificare & Revizuire periodică
- Procedurile documentate ale proceselor
- Indicatori & Instrumentele de Control
- Tehnici și instrumente de gestiune a afacerii

# Ce presupune implementarea strategiei?

- Elaborarea (formarea) unei organizări adecvate a tuturor activităților întreprinderii
- Oferirea resurselor măsurilor strategice importante
- Determinarea politicii strategice de susținere
- Motivarea lucrătorilor pentru îndeplinirea obiectivelor
- Legarea plății muncii cu rezultatele obținute
- Formarea mediului cultural la întreprindere care susține strategia
- Instalarea sistemului informațional, operativ și de comunicare
- Instalarea unei practici axată pe îmbunătățirea continuă.

# Estimarea rezultatelor

## *A cincea etapă a Managementului Afacerii*

Elaborarea obiectivelor, determinarea și implementarea Strategiei nu este numai o acțiune de o dată

- timpul și condițiile se schimbă
- evenimentele se schimbă
- apar căi mai bune pentru atingerea obiectivelor
- apar noi manageri cu idei noi

# Estimarea rezultatelor

Acțiunile corective sunt necesare:

- peste un anumit timp în procesul de implementare a strategiei
- la redeterminarea afacerii
- succesul sau eșecul realizării obiectivelor
- schimbarea strategiei
- la îmbunătățirea realizării strategiei

# Caracteristicile procesului Managementului Afacerii

- necesitatea continuă de realizare a obiectivelor
- nu este o determinare strictă a hotarelor ce divizează obiectivele
- strategia nu este izolată de alte acțiuni de conducere
- cea mai complicată sarcină: susținerea realizării strategiei de către lucrători; strategie actuală incontestabilă și îmbunătățirea permanentă a realizării ei

# De ce nu este necesar de a avea un personal special pentru elaborarea strategiei

- personalul de planificare cunosc mai puțin situația reală la companie
- este greu de determinat responsabilități pentru rezultate rele
- pe manageri nu-i interesează strategia care este elaborată fără participarea lor
- planulul strategic poate fi privit ca o activitate neproductivă (biurocratică)

## Principiul strategic al managementului

*Elaborarea strategiei nu este un lucru al unei echipe de planificare dar este un lucru la toate nivelele de management*

# **Avantajele abordării strategice a managementului afacerii**

- **Direcționează toată întreprindere spre aceea ce intenționează să facă și cum să atingă acest lucru**
- **Stimulează managerii spre schimbare**
- **Asigură baza pentru estimarea bugetului competitiv necesar**
- **Unifică multitudinea deciziilor referitor la strategie**
- **Crează o atmosferă progresivă la întreprindere**
- **Asigură realizarea obiectivelor în termeni de lungă durată**