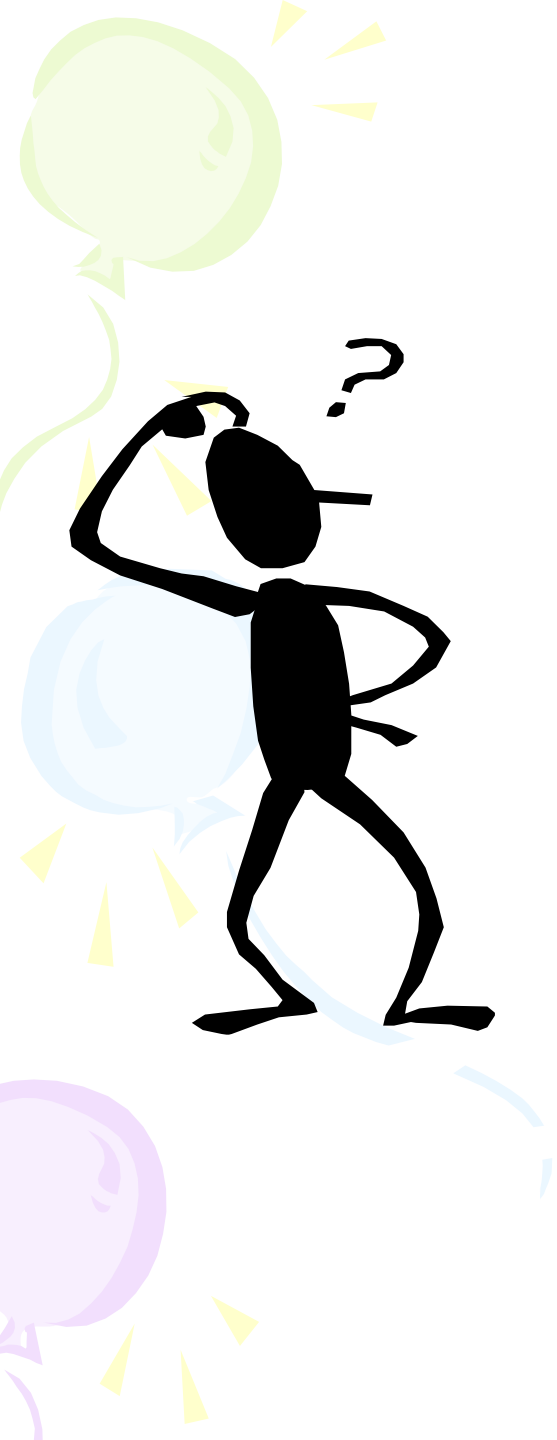


The background features several large, overlapping, colorful swirls in shades of purple, green, and blue. Interspersed among these swirls are numerous small, yellow, triangular shapes that resemble sun rays or sparks, creating a vibrant and dynamic visual effect.

Planificarea strategică a afacerii



Factorii de succes în afaceri

Factorii de succes

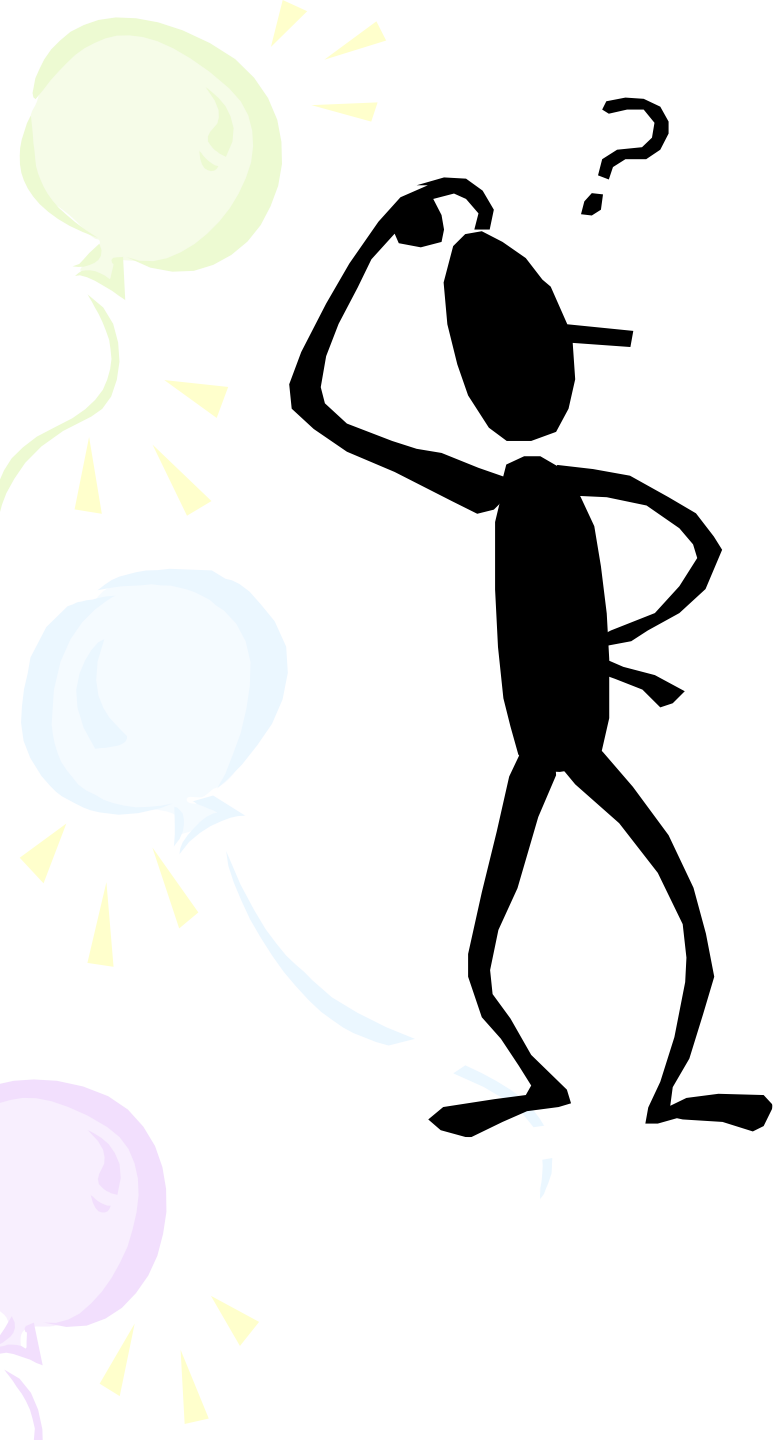


Evaluarea posibilităților: ce pentru cine?

- 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?



Leadership

=

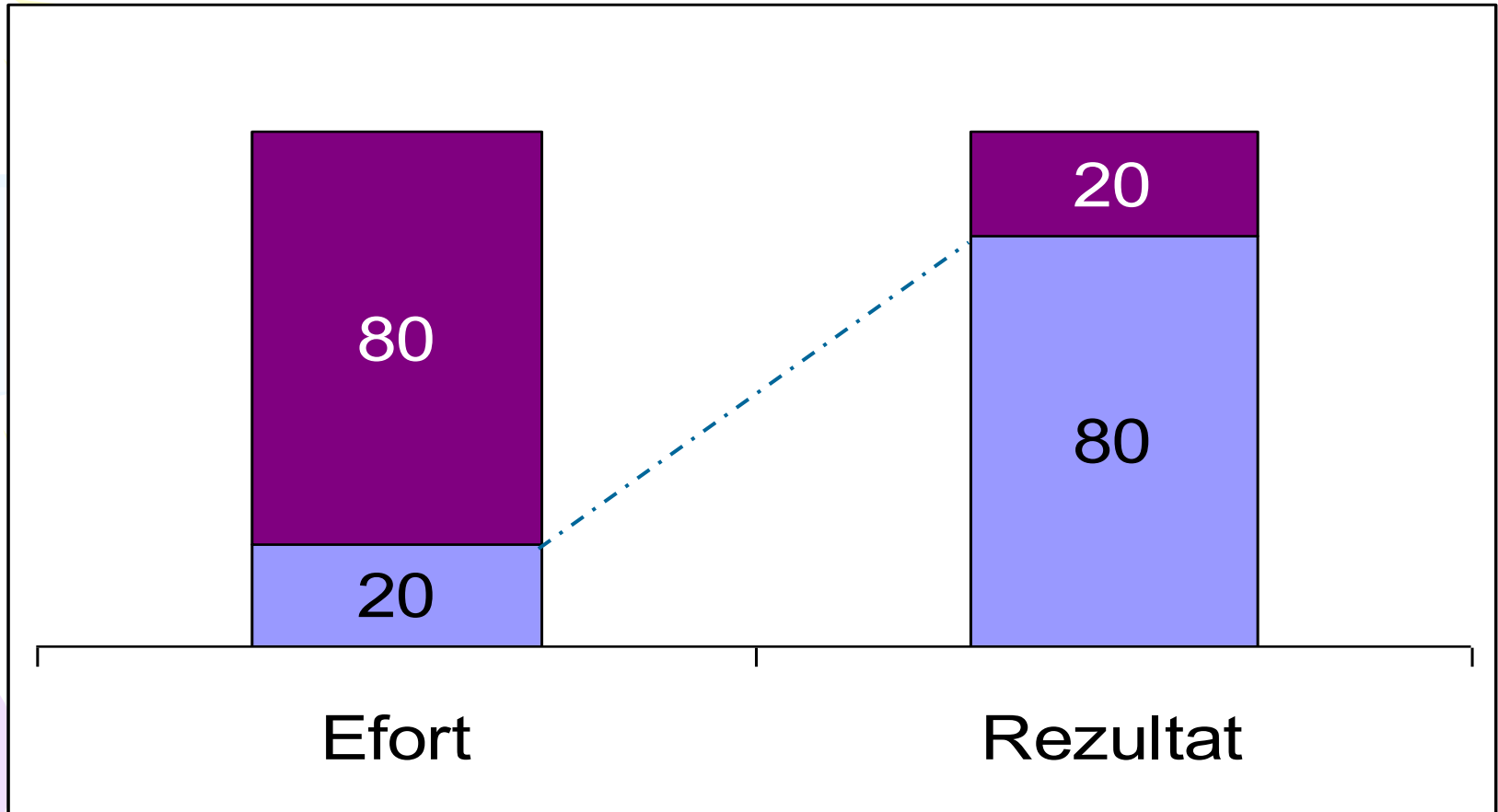
Lider + Adeptii + Situație

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)





Factorii de succes

în afaceri

**Activitatea
planificată!**

**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

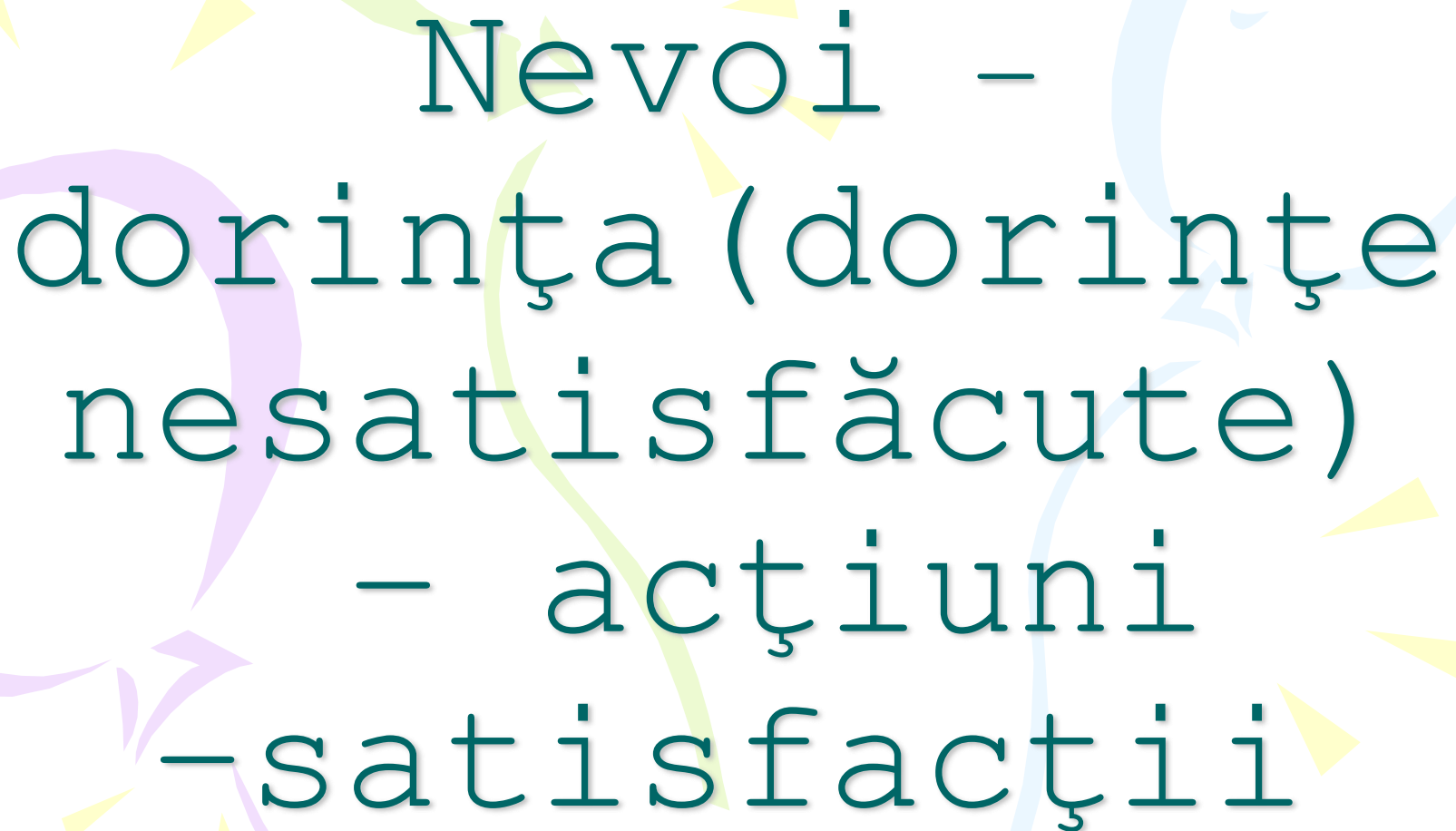
Cine

Cum

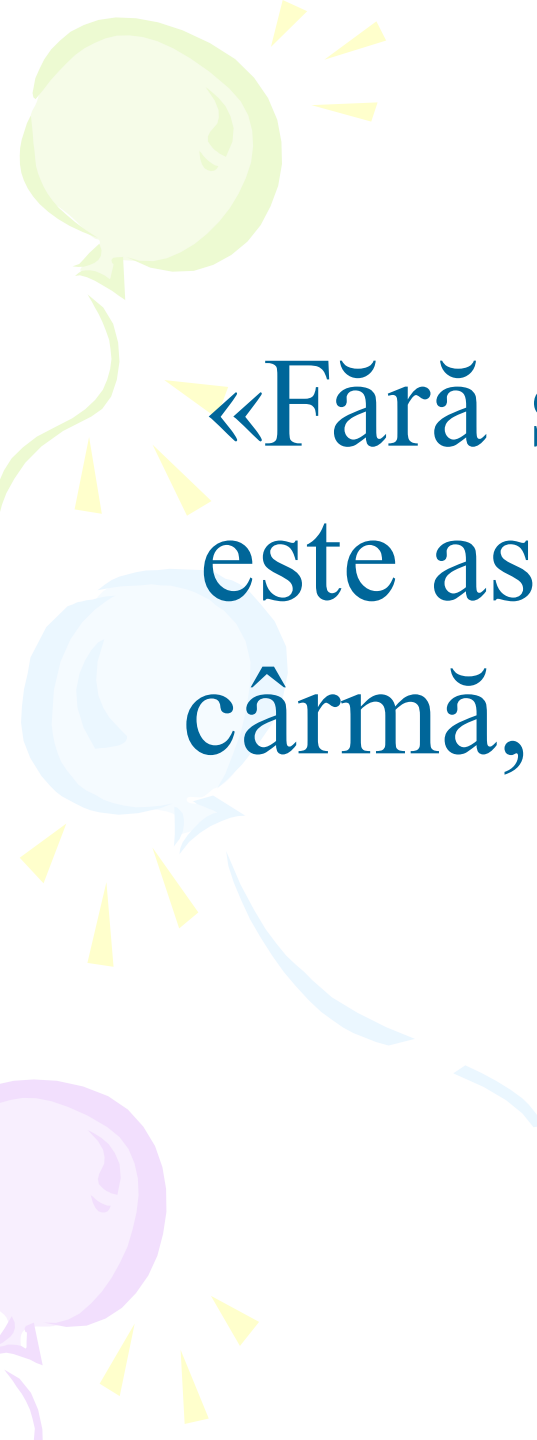
Cînd trebuie să facă.

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.



Nevoi -
dorința (dorințe
nesatisfăcute)
- acțiuni
- satisfacții



«Fără strategie întreprinderea este asemeni unei corabii fără cârmă, care plutește împrejur»

Joel Ross and Michael Kami



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 contret de atingere a scopului.
- Cheltuielile, necesare pentru atingerea scopului.



Obiective

A stabili obiective și sarcini conform principiului „SMART“:

Specific (clar, fără echivoc)

Măsurabil (cuantificabil)

Adecvate temporal

Relevant (necesar, important)

Tangibil



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 desfacerte 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 următoarele 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:

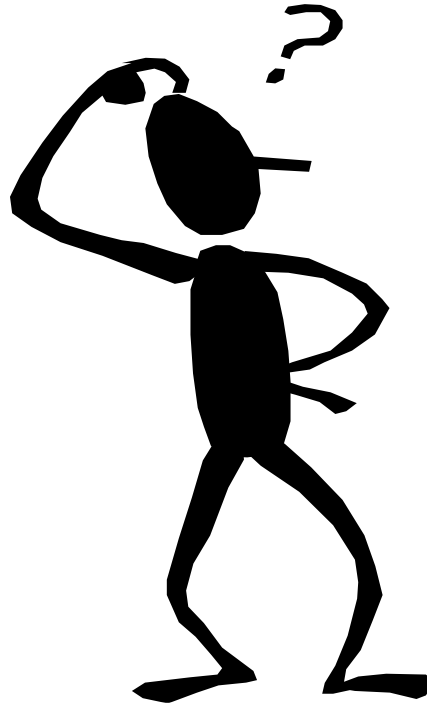
Trei întrebări strategice de bază


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?

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



**De ce este necesară planificarea
strategică?**



The slide features a decorative background on the left side with three balloons in shades of green, blue, and purple, and yellow streamers. The main content is a light blue rectangular box with a dark blue border and a folded bottom-right corner, containing the following text:

Realizarea competitivă a unui plan bine
chibzuit - dovada unei bune organizări a
întreprinderii și cel mai bun test de
măestrie al managerilor

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“:

Specific (clar, fără echivoc)

Măsurabil (cuantificabil)

Adecvate temporal

Relevant (necesar, important)

Tangibil

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

A decorative graphic on the left side of the slide features three balloons: a light green one at the top, a light blue one in the middle, and a light purple one at the bottom. Each balloon is attached to a streamer that curves downwards. Small yellow triangular shapes are scattered around the streamers, resembling confetti or streamer tassels.

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**

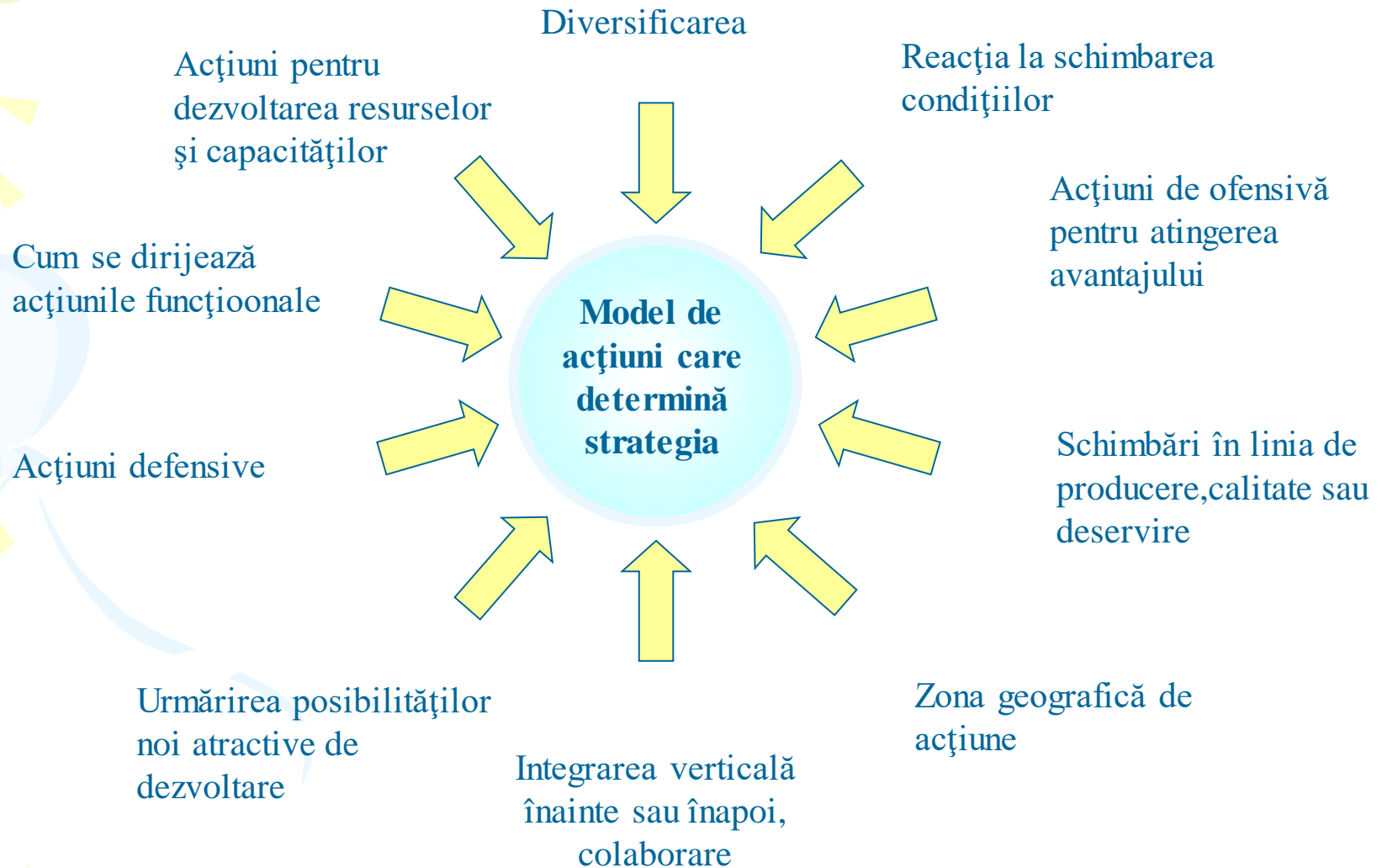


**Strategia
actuală**

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*

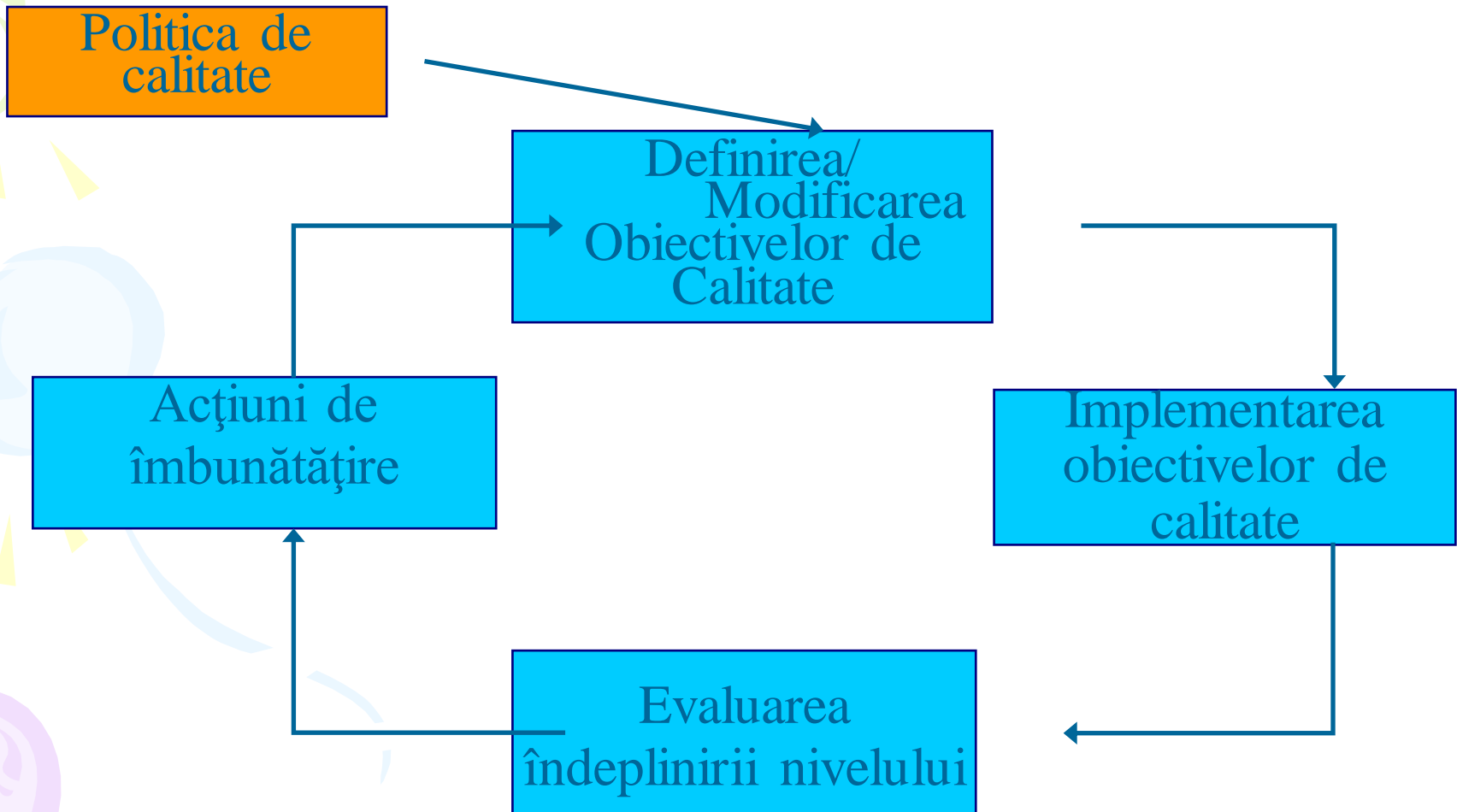
Măsuri cu o abordare, ce este îndreptată spre îndeplinirea obiectivelor – *strategie ușor concepută*

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

Implementarea strategiei

Implementarea strategiei reprezintă activitatea operațională internă, ce include organizarea producerii, elaborarea bugetului, motivarea, mediul cultural, controlul și conducerea, îndreptate spre «realizarea strategiei»

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



Rolul celor ce elaborează strategia

- culegerea informației necesare
- asigurarea susținerii la revizuirea planurilor
- coordonarea revizuirii și aprobarea proceselor
- a conferi o anumită formă problemelor strategice care sunt necesar de soluționat
- permanent de studiat ramura și condițiile de concurență
- vizualizarea rezultatelor implementării strategiei

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