

# MANAGEMENTUL AFACERII



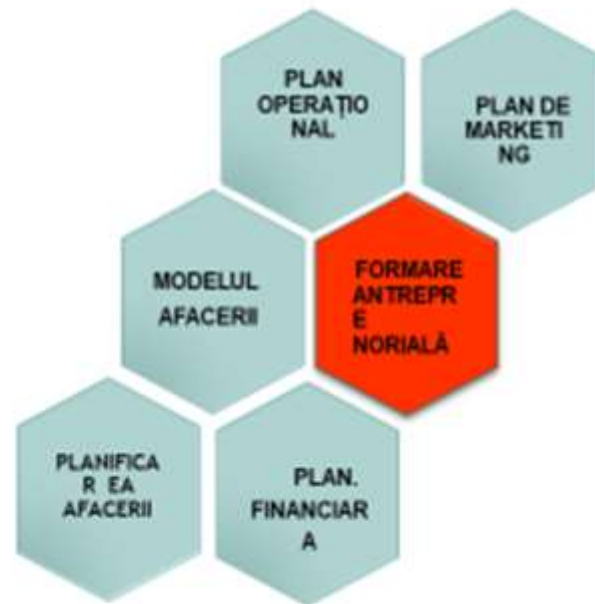
# LANSAREA AFACERII



Vrei să ai propria  
afacere?



# PLANIFICAREA AFACERII



## PLANIFICAREA AFACERII – ASPECTE GENERALE

Planul de afaceri - concept

Procesul de planificare

Structura planului de afaceri

## PLANUL DE AFACERI - CONCEPT

- **Planul de afaceri este un document confidențial în care sunt scrise obiectivele și scopurile întreprinderii demonstrându-se în detalii modalitățile de realizare a acestora.**
- **Planul de afaceri nu are puterea juridică ca un contract!**
- **Planul de afaceri se modelează și se actualizează pe parcurs!**



## Planul de afaceri se bazează pe trei elemente:

- **Omul de afaceri** – își asumă conștient anumite riscuri și dorește să obțină un anumit profit;
- **Ideea de afacere** - anumite activități desfășurate de către omul de afaceri care consumă resurse, dar care generează profit;
- **Mediul de afaceri** – un mediu în care omul de afaceri își desfășoară activitățile sale.

## PROCESUL DE PLANIFICARE

### DE CE TREBUIE SĂ ELABORĂM UN BUSINESS PLAN

- Pentru a deschide o companie
- Pentru a lua un împrumut
- Pentru a atrage investitori
- Planul de afaceri este un plan, care lucrează pentru afacere în scopul prognozării viitorului, alocării resurselor, accentuării punctelor-cheie și pregătirii atât pentru probleme, cât și pentru oportunități.



## DE CE ELABORĂM UN PLAN DE AFACERI?

- Pentru a stabili un plan de acțiune;
- Pentru a avea un instrument de gestiune;
- Pentru a obține un credit bancar;
- Pentru a atrage investiții;
- Pentru a aplica în cadrul unui proiect național sau regional și a câștiga un grant!!!





## PROCESUL DE PLANIFICARE

**Orice afacere parcurge încă din faza de concepere următoarele etape:**

- **mai întâi apare ideea de afacere,**
- **apoi se conturează o viziune pentru realizarea ei - strategia,**
- **iar pentru aplicarea strategiei este necesar de elaborat un plan de afaceri**

## PROCESUL DE PLANIFICARE

### DE CE TREBUIE SĂ ELABORĂM UN BUSINESS PLAN

Aceasta impune managementul să analizeze:

- Ideea afacerii
- Obiectivele întreprinderii
- Echipa managerială
- Produsul
- Strategia de marketing
- Concurenții
- Resursele și facilitățile
- Nevoile de capital pe termen lung și scurt

## PROCESUL DE PLANIFICARE

**Planul de afaceri este un document analitic în care:**

- **sunt clar definite obiectivele companiei;**
- **este determinată strategia de realizare a acestora;**
- **este dezvăluit modul în care se intenționează să se folosească resursele pentru a se atinge scopurile – planul de acțiuni.**

## PLANIFICARE A AFACERI PRESUPUNE:

- CULEGEREA INFORMAȚIILOR DESPRE FIRMA, CLIENȚI EI, CONCURENȚĂ, INDUSTRIE, PROCESUL DE PRODUCȚIE SI OPERAȚIUNI, PERSONAL, PRECUM SI INFORMAȚII FINANCIAR-CONTABILE.
- ANALIZA INFORMAȚIILOR DIN TOATE PUNCTELE DE VEDERE PENTRU A VEDEA CAUZA SITUAȚIEI ACTUALE, AMENINȚĂRILE DIN INTERIORUL FIRMEI SI OPORTUNITĂȚILE DIN EXTERIORUL EI.
- UTILIZAREA LOR IN ACTIVITATEA VIITOARE PENTRU A OBȚINE UN PROFIT CONFORTABIL, DE DURATA.

## RECOMANDĂRI:

CA SĂ ÎNTOCMIȚI UN PLAN DE AFACERI VIABIL, TREBUIE SĂ CUNOAȘTEȚI:

AFACEREA – SĂ DETERMINAȚI CU CLARITATE CE FACEȚI SAU SE DORIȚI SĂ FACEȚI.

PIAȚA – CĂROR CLIENȚI VĂ VEȚI ADRESA, UNDE SUNT ACEȘTIA, CE DORESC EI, CU CINE CONCURAȚI.

FINANȚELE – PUTEȚI OARE SĂ SATISFACEȚI CENTRELE CLIENȚILOR POTENȚIALI ȘI SĂ OBȚINEȚI PROFIT ?

## TIPUL PLANULUI DE AFACERI

*Determinarea tipului planului de afaceri depinde de prioritățile luate în considerație în procesul planificării și anume:*

- Pentru dezvoltarea proprie (Operațională)
- Pentru a efectua un împrumut
- Pentru investitorul extern.

## Stabilirea obiectivelor de dezvoltare strategică și a întreprinderii

Strategia întreprinderii trebuie să corespundă cerințelor mediului extern și intern.

Factorii de influență asupra strategiei întreprinderii sînt considerați cei ce caracterizează:

1. **Starea domeniului** – includem etapa ciclului de viață a domeniului, structura domeniului, scara de activitate a concurenților;

# STABILIREA OBIECTIVELOR DE DEZVOLTARE STRATEGICĂ ȘI A ÎNTREPRINDERII

2. POSIBILITĂȚILE CONCURENȚIALE ALE ÎNTREPRINDERII - INCLUDEM TIPUL COMPANIEI (LEADER, PRETENDENT, ROLUL ÎNTREPRINDERII ÎN DOMENIU, PUNCTELE FORTE ȘI SLABE, OPORTUNITĂȚILE ȘI AMENINȚĂRILE).





Aceste două grupe de factori pot forma o multitudine de combinații. În acest context evidențiem:

**1. Tipurile de concurență** în domenii pe diferite etape ale ciclului lor de viață a întreprinderii (domenii noi și în creștere, domenii în maturitate, domenii în declin); concurența în domenii fragmentate, concurența pe piețe internaționale.

**2. Poziția întreprinderii pe piață** – poziția de leader, întreprinderea pe rolul doi și întreprinderi ce au suferit de pe urma crizei.

- **Obiectivele de afaceri** ajută întreprinderile mici să definească ceea ce doresc să realizeze și să elaboreze un plan pentru atingerea acestor obiective.
- **Obiectivele oferă**, de asemenea, o modalitate de a-i responsabiliza pe angajați și de a se asigura că toată lumea lucrează pentru același scop.

- Obiectivele strategice ale unei întreprinderi ar trebui să fie realizabile și aliniate cu misiunea și viziunea acesteia.
- Câteva exemple de obiective strategice sunt:
  - Obținerea unui avantaj competitiv durabil pe piață.
  - Creșterea cotei de piață globale.
  - Pentru a intra pe noi piețe.
  - Diversificarea ofertei de produse sau servicii.
  - Îmbunătățirea nivelului de satisfacție a clienților.
  - Pentru a achiziționa o afacere.

➤ **Obiective financiare**

- Strategia financiară permite întreprinderilor să urmărească progresul și performanța în timp.
- **Obiectivele financiare** ale întreprinderii sunt importante deoarece oferă un cadru pentru luarea deciziilor și stabilirea obiectivelor de dezvoltare.
- **Obiectivele financiare** ajută o organizație să aloce resursele în mod eficient, să urmărească progresul și să ia decizii în cunoștință de cauză cu privire la locul în care trebuie investite resursele.

## Există o serie de obiective financiare de afaceri, printre care:

- ✓ Creșterea rentabilității
- ✓ Reducerea costurilor
- ✓ Îmbunătățirea fluxului de numerar
- ✓ Maximizarea valorii pentru acționari

## **Obiective de resurse umane**

- obiectivele de resurse umane contribuie la asigurarea alinierii departamentului RU la obiectivele generale ale organizației.
- Activitățile de MRU sunt: angajații sunt instruiți și remunerați în mod corespunzător și că dispun de resursele necesare pentru a-și face treaba în mod eficient.

## **Exemple de obiective de afaceri din RU:**

- Creșterea productivității angajaților
- Reducerea fluctuației de personal
- Creșterea satisfacției angajaților
- Creșterea angajamentului angajaților
- Dezvoltarea și păstrarea talentelor de top
- Reducerea costurilor de recrutare și formare



## Obiective de producție și operaționale (OPO)

- Obiectivele operaționale sunt scopuri specifice pe care o companie speră să le atingă pentru a-și îmbunătăți operațiunile.
- Acestea sunt obiective pe termen scurt care se concentrează asupra unor domenii specifice ale afacerii, cum ar fi creșterea eficienței, reducerea costurilor sau îmbunătățirea satisfacției clienților.
- OPO oferă un cadru în care întreprinderile pot măsura dacă își ating sau nu obiectivele.

## Obiective de afaceri pentru domeniul marketingului

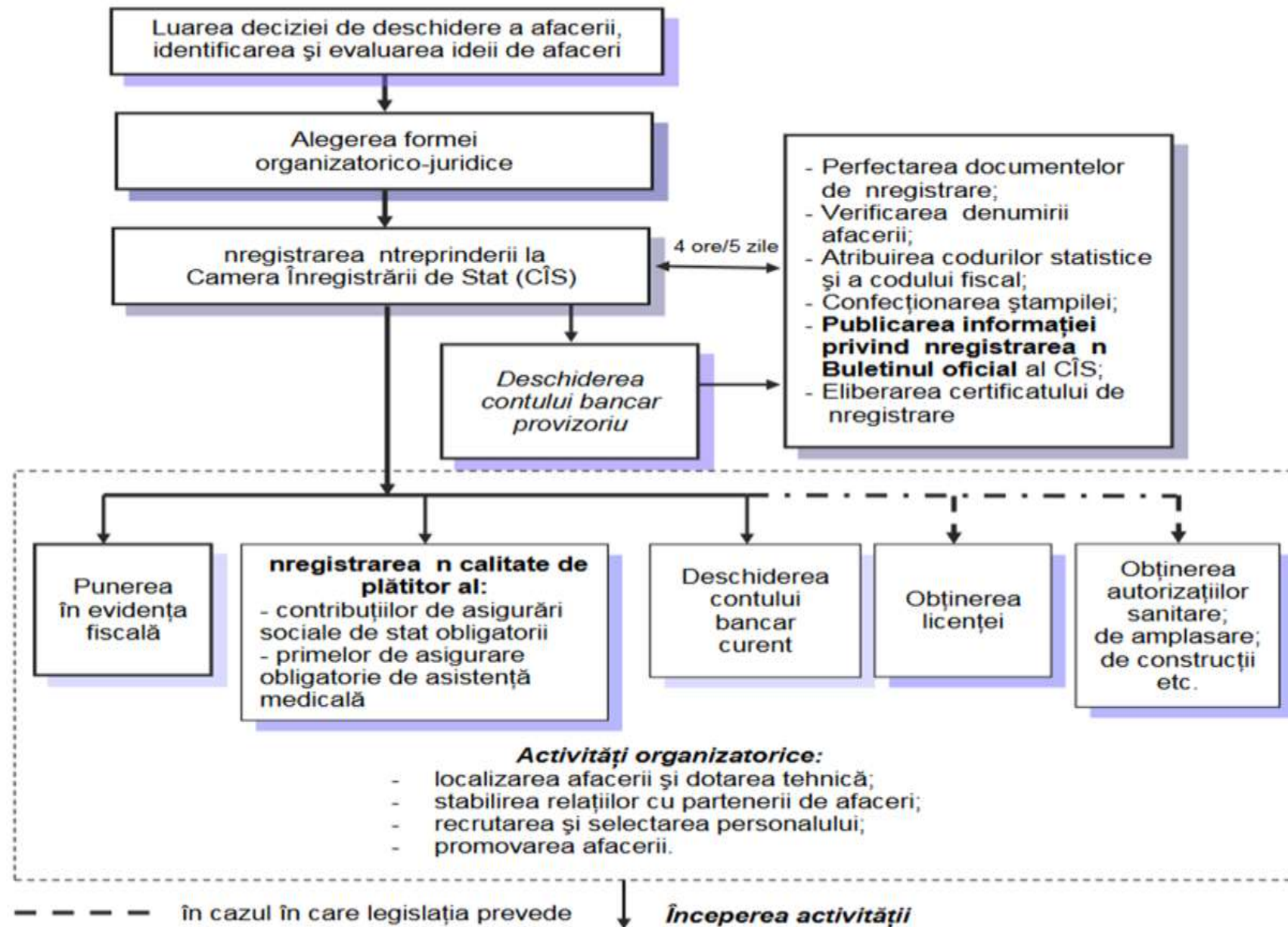
- ✓ Să se asigure că cel puțin 95% din toți clienții sunt mulțumiți de achiziția lor.
- ✓ Creșterea loialității clienților prin atingerea a 3 noi achiziții în următoarele 3 luni.
- ✓ Extinderea bazei de clienți cu 5% pe lună
- ✓ Creșterea vânzărilor cu 15% pe an și a cotei de piață
- ✓ Dezvoltarea și menținerea unei imagini corporative pozitive cu 5 comunicate de presă pentru anul următor.



IDENTIFICAȚI ACTIVITĂȚILE NECESARE LANSĂRII AFACERII (TOATE CELE CARE TREBUIE SĂ SE DESFĂȘOARE DE LA MOMENTUL ÎN CARE V-A VENIT IDEEA DE AFACERE PÂNĂ LA MOMENTUL LA CARE AFACEREA ÎȘI DESCHIDE PORȚILE ȘI ÎNCEPE SĂ PRODUCĂ BANI).

ACESTEA POT FI:

- PROIECTE, APROBĂRI, AVIZE
- ÎNCHEIERE CONTRACT ÎNCHIRIERE + FURNIZORI
- AMENAJARE SPAȚIU
- ACHIZIȚIE MOBILIER ȘI APARATE DE BUCĂTĂRIE
- TRANSPORTUL, MONTAREA ȘI PROBA APARATELOR
- RECRUTARE ȘI ANGAJARE PERSONAL
- ACHIZIȚIA UNUI STOC INIȚIAL DE MATERII PRIME
- PROMOVAREA FIRMEI
- PREPARAREA PRODUSELOR



## Resursele necesare pentru atingerea obiectivelor, realizarea activităților

Resursele întreprinderii se concretizează în potențialul material, financiar, uman și informațional de care aceasta dispune la un anumit moment și sunt reprezentate de:

- **Resurse materiale** - reprezintă componentele fizice ale capitalului unei întreprinderi, care cuprind la rândul lor clădirile, utilajele și echipamentele de producție, materiile prime și materialele și resursele energetice.

- **Resursele financiare:** înglobează potențialul întreprinderii sub forma mijloacelor bănești.
- **Resursele umane:** reprezintă salariații întreprinderii, resursele active, creatoare ale unei întreprinderi.
- **Resursele informaționale:** constituie o veritabilă unealtă a managerilor prin care aceștia profită de oportunitățile apărute pe piață sau evită situații care ar putea periclita afacerea

## ***Definiția unei echipe***

- **Echipa** - un mic număr de oameni cu abilități complementare, care împartășesc același scop, un set de standarde de performanță și au o abordare a muncii care le este comună .



***„Lucrul in echipa  
imparte sarcinile  
și dublează succesul!”***



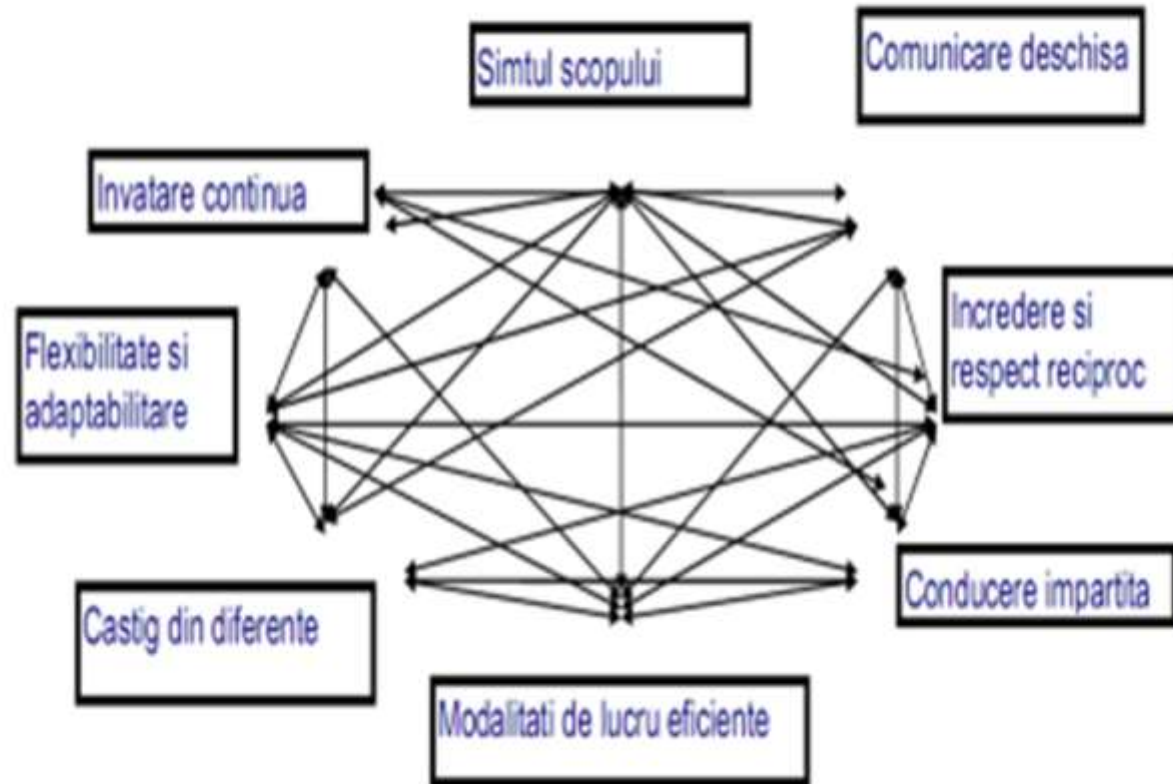
# Formarea echipei

- “Punându-i pe cei mai buni la un loc este suficient , sau e nevoie de mai mult ?”
  1. multe grupuri nu sunt echipe si nici macar nu sunt eficiente ca grupuri,
  2. grupurile pot fi si sunt mai eficiente cand este cazul de a impartasi informatie , idei si perspective si a lua decizii care ajuta fiecare persoana sa isi realizeze obiectivele mai bine , dar intotdeauna individul este cel vizat.

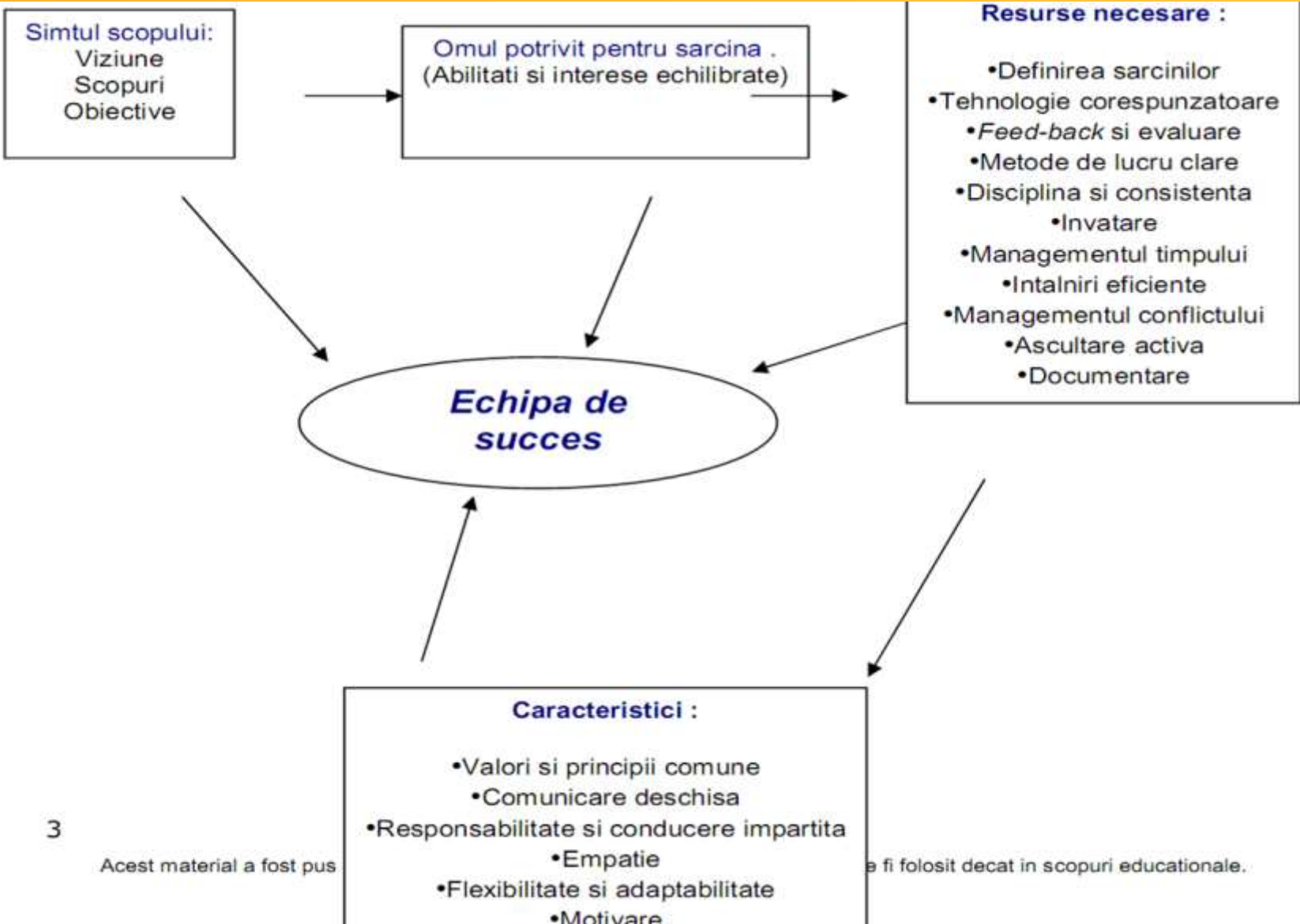
## Caracteristici

Grupul	Echipa
Lider puternic , determinat	Conducere impartita
Responsabilitate individuala	Responsabilitate individuala si comuna
Rezultate individuale	Rezultate colective
Masurare indirecta a rezultatelor	Masurare directa a rezultatelor prin estimarea efectelor echipei asupra muncii altora

## Caracteristicile unei echipe performante







## Construirea unei echipe

- Construirea unei echipe este arta de a armoniza diferențele unor oameni de proveniențe diverse, interese diverse, perspective diverse, în interesul realizării unei echipe cu minim de conflicte posibile, având în vedere interesul comun al echipei.
- **Echilibrul** înseamnă că nu va trebui doar să interacționăm cu un grup de oameni foarte diferiți, dar este necesar să avem varietate în interiorul echipei.

## **Puncte cheie pentru construirea unei echipe :**

1. Deschiderea și dezvoltarea de relații:
  - ajuta la depășirea barierelor,
  - oferă posibilitatea membrilor echipei de a se cunoaște la un nivel personal,
  - folositor pentru grupurile care vor lucra apropiat și/sau o perioadă mai lungă.

## **Puncte cheie pentru construirea unei echipe :**

### **2. Construirea increderii**

- necesită încredere reciprocă pentru a realiza un obiectiv
- necesită atenție dacă unii din membri nu pot intra in joc.

### **3. Contactul fizic**

- trece peste distanțele dintre membrii echipei,
- relaxează și crește confortul.

## **Puncte cheie pentru construirea unei echipe :**

### **4. Cooperarea**

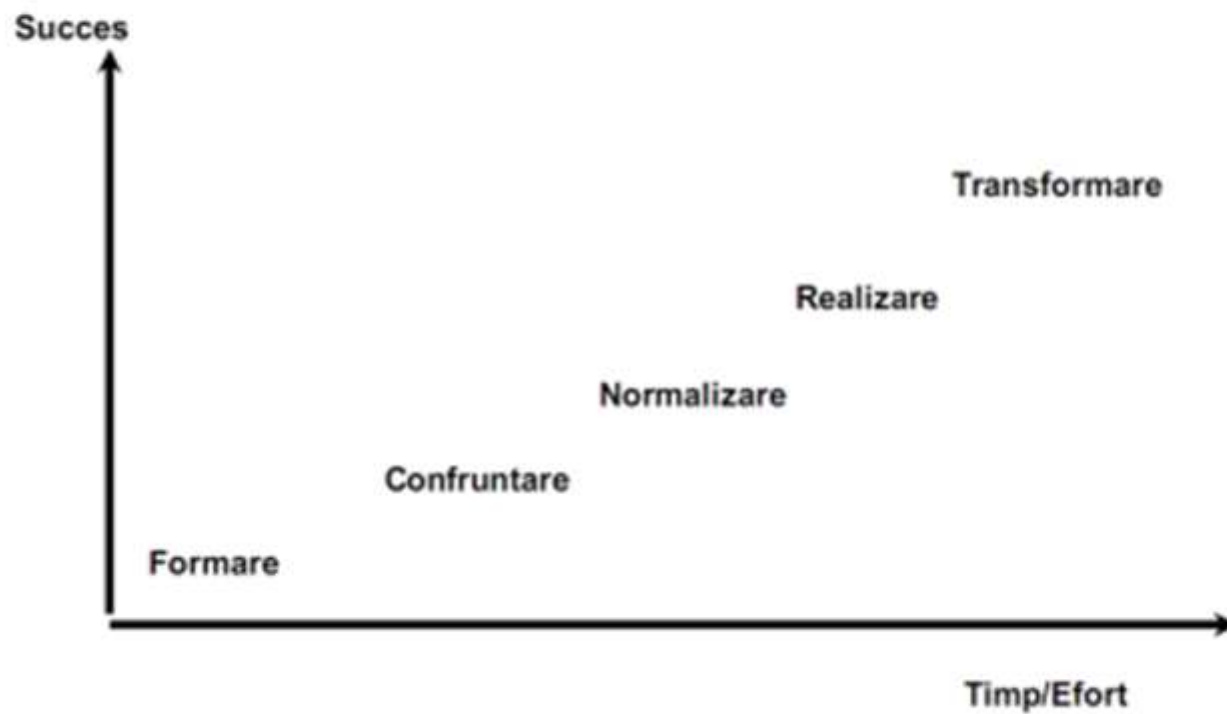
- ajuta membrii să învețe cum să lucrează împreună,
- ajută membrii să își găsească locul în echipă.

### **5. Activitățile în grup**

- activități generale care sunt realizate de toți membrii grupului,
- îi implică pe toți membrii și cresc coeziunea grupului,
- deseori necesare pentru a mentine echipa.



## Etape de dezvoltare a echipei



## Etape de dezvoltare a echipei

1. **Formare** - oamenii au deseori idei diferite despre scop. Există relativ puțină încredere, și există tendința de a se spune lucruri cu grija.

2. **Confruntare** - pot exista conflicte în legătura cu scopul, conducerea și metodele de lucru. Există sentimentul că echipa nu se va încheia.

## Etape de dezvoltare a echipei

**3. Normalizare** - oamenii dobandesc o viziune comuna și își propun obiective. Se învață cum să se lucreze împreună eficient.



## Etape de dezvoltare a echipei

**3. Normalizare** - oamenii dobandesc o viziune comuna și își propun obiective. Se învață cum să se lucreze împreună eficient.

## **Caracteristicile echipei**

### **Delegarea înseamnă:**

1. să încredințezi o sarcină cuiva;
2. să autorizezi o persoană să îndeplinească o sarcină.

### **Cum sa delegi?**

1. Defineste sarcinile împărțind munca în părți mai mici. Părțile mici sunt mai ușor de delegat .

## **Caracteristicile echipei**

**2. Definește obiectivele** pentru fiecare sarcină. Alege cea mai potrivită persoană pentru fiecare sarcină.

**3. Planifică sarcina** împreună cu persoana aleasă, asigură-te că el sau ea înțelege complet și acceptă sarcina; oferă toată informația de fundal despre importanța și scopul sarcinii și despre cum încap în contextul proiectului.

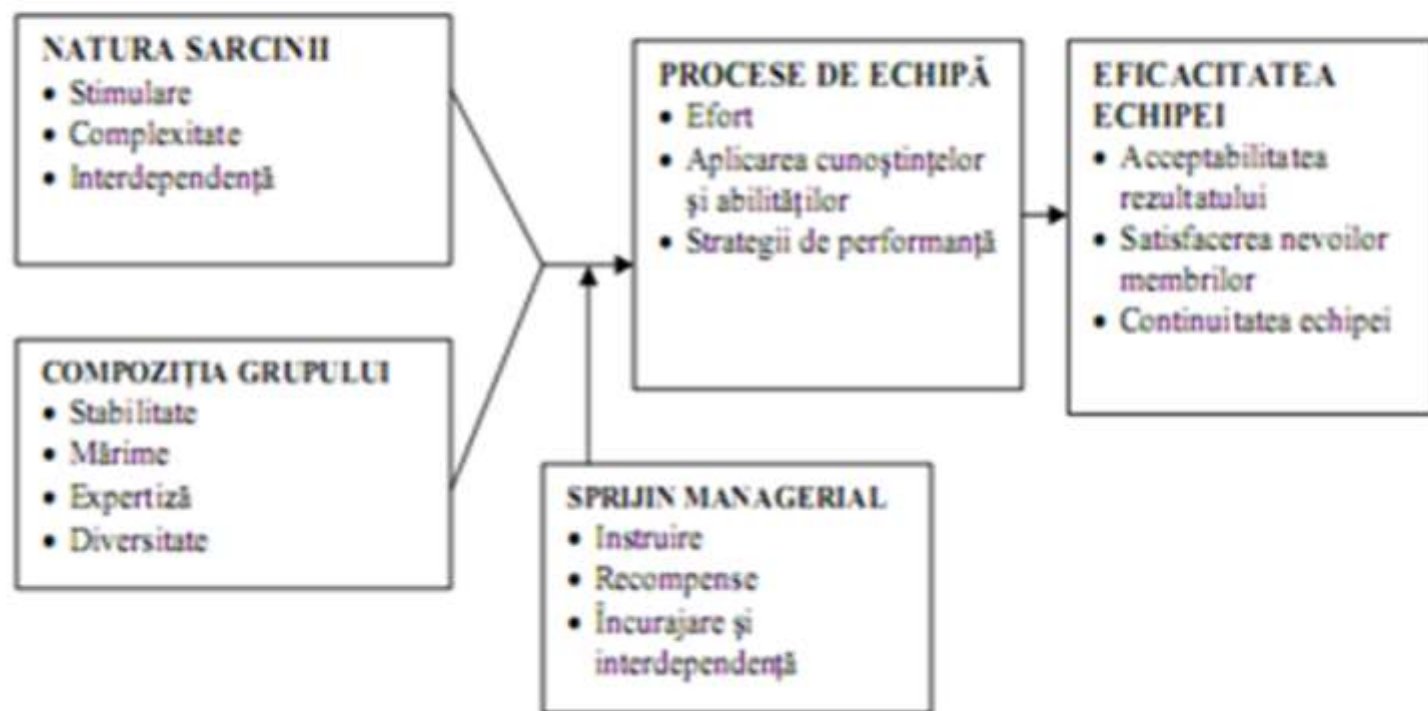
## Caracteristicile echipei

4. Asigură-te ce nu delegi doar **responsabilitatea** ci și **autoritatea**.
5. **Defineste obiectivele operationale** impreuna cu membrii echipei.
6. **Cădeți de acord** asupra continuității sarcinii și a modului de raportare.
7. **Oferiti feed-back constructiv**, recompensați și apreciați rezultatele obținute.
8. Asigura-te că **intreaga echipă este informată** despre diferitele sarcini și persoanele responsabile.

## Tipologia echipelor

- Tipurile de echipe cel mai frecvent folosite în organizațiile occidentale sunt următoarele:  
echipe departamentale de îmbunătățire; echipe de îmbunătățire a proceselor/echipe multifuncționale; cercuri de calitate; echipe operative; echipe de lucru autonome; grupuri operative.

## Factorii care influențează eficacitatea echipelor de lucru





## **Obiectivele echipei**

Echipa are obiective de muncă - ele pot fi corelate cu misiunea sau scopurile globale ale organizației și departamentului în care funcționează echipa, sau pot privi un proiect anume sau arie de activitate care nu intră în sarcinile delimitate ale nici unui departament, însă vor contribui la atingerea unui obiectiv suplimentar al organizației, diviziei sau departamentului.

MUŦUMIM!

