



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Capital Uman

Axa prioritară 4 - *Incluziunea socială și combaterea sărăciei*

Obiectivul specific 4.1: *Reducerea numărului de persoane aflate în risc de sărăcie și excluziune socială din comunitățile marginalizate în care există populație aparținând minorității rome, prin implementarea de măsuri integrate*

Titlul proiectului: *„IMPACT TEACA - Masuri integrate pentru îmbunătățirea situației socio-economice a persoanelor defavorizate din comunitățile marginalizate ale comunei Teaca, județul Bistrita-Nasaud”*,

Contract nr.: **POCU 18/4/1/102218**

Beneficiar: **Județul Bistrita-Nasaud/ Direcția dezvoltare durabilă și relații externe**

Planificare în afaceri

In cadrul subactivității 3.8 *Realizarea unei biblioteci on-line în cadrul site-ului de proiect în domeniul antreprenoriatului*

Aprilie 2020

Intocmit,

Expert management Giorgio Guidi

Expert marketing Iliev Denislav



UNIUNEA EUROPEANĂ



➤ INTRODUCERE

Organizațiile sunt supuse proceselor de schimbare cu o frecvență și intensitate tot mai mare. Complexitatea mediului, dinamica mare a componentelor sale le obligă să-și evalueze permanent situația în contextul în care-și desfășoară activitatea și să reacționeze sau să acționeze anticipat la provocările cu care se confruntă.

Planificarea este o activitate orientată spre viitor și reprezintă procesul de stabilire a obiectivelor și a ceea ce trebuie făcut pentru a atinge aceste obiective. Managerii decid *ce trebuie făcut, când trebuie făcut, cum trebuie făcut și cine trebuie să o facă.* (George A. Steiner).

Planificarea afacerii este un proces repetitiv de identificare, colectare, analiză și interpretare a informațiilor legate de activitatea unei firme în scopul definirii misiunii, obiectivelor, strategiilor și planurilor de acțiune ale acesteia pentru o perioadă determinată.

Planificarea strategică este esențială pentru succesul afacerii!

Ea răspunde următoarelor întrebări:

- Unde se afla afacerea în prezent?
- Unde intenționați să ajungați în viitor?
- Cum se poate realiza puntea între prezent și viitor?

Planificarea diminuează riscul. Ea este un instrument important pentru controlul acțiunilor și rezultatelor viitoare. Definirea obiectivelor și strategiilor de atingere a tintelor va ajuta să găsiți mai ușor cele mai bune căi de urmat și să estimați timpul și resursele necesare.

Pentru că este legată de un viitor pe care nu-l cunoaștem, ci doar îl estimăm, planul pe care îl realizăm poate să greșească din cauza unor factori neprevăzuți. Din acest motiv, planificarea trebuie să aibă suficient de multă flexibilitate pentru ca, rapid, să luăm deciziile necesare pentru a ne putea adapta, din mers, planul la realitățile în schimbare ale vieții economice și sociale.

Procesul de planificare strategică îți oferă uneltele de care ai nevoie pentru a ajunge acolo unde îți dorești. De aceea, este esențial ca managerii să-ți facă o planificare strategică, pentru că drumul în antreprenoriat este plin de capcane,



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

pericole, furtuni. Fără un plan, managerii sunt predispuși la a întâmpina erori și întâzieri. Pe de altă parte, un plan ajută un manager să organizeze resurse și activități într-un mod eficient pentru atingerea obiectivelor.

Obiectivul planificării strategice este acela de a crea o schimbare controlată și include în general trei lucruri:

1. să te pregătești pentru inevitabil.
2. să rezolvi lucrurile nedorite.
3. să controlezi ceea ce poate fi controlat.

Cheia planificării strategice se află în proces și nu în produsul său, planul.

Pentru ca procesul să fie eficace, el trebuie să fie:

- cuprinzător - să angajeze în proces toată gama factorilor interesați
- interactiv - să confrunte situația prezentă cu situația potențială • integrator
- să lege în concepție și acțiune toate nivelele, de sus în jos și de jos în sus • iterativ - să recunoască faptul că sistemele, ca și mediul în care acestea se manifestă, sunt în continuă schimbare și că nici un plan nu își păstrează în timp valoarea neschimbată.

➤ **ETAPELE PLANIFICARII**

1. **Stabilirea obiectivelor** - pentru aceasta descrieti stadiul la care ati dori sa ajunga afacerea Dvs. la sfarsitul unui an de operare utilizand tinte atat cantitative cat si calitative. Pe masura ce firma se dezvolta, obiectivele trebuie sa devina mai clare si, pe cat posibil, masurabile.

Planifică drumul spre atingerea obiectivelor!

- Să susții fără sincope creșterea afacerii tale
- Să fii proactiv în găsirea surselor necesare de finanțare
- Să ai o afacere mai profitabilă
- Să ai o afacere mai eficientă și mai organizată
- Să comunici mai ușor cu echipa ta.
- Să evaluezi dacă rezultatul este în concordanță cu așteptările tale (obiectivele stabilite).
- Să măsoți periodic dacă trendul pe care firma ta evoluează în realitate este similar cu cel planificat.



UNIUNEA EUROPEANĂ



2. Operatiile curente

Scopul final al oricarei afaceri este obtinerea profitului. Pentru a realiza acest obiectiv, firma trebuie sa aiba finantare ca sa isi desfasoare principalele functii:

- **Aprovizionarea** cu produse, echipamente, materii prime necesare
- **Productia** care utilizeaza resursele (materii prime, forta de munca) pentru a obtine rezultate (produse sau servicii).
- **Marketingul**, activitatea dedicata transferului produselor sau serviciilor catre clienti
- **Administrativa**, activitatea de suport a tuturor compartimentelor operationale (vanzari, productie, marketing, personal), precum si servicii aditionale pentru companie (IT, juridice, cercetare&dezvoltare)

3. Probleme neprevazute si gestionarea riscurilor

Probleme frecvente ce pot aparea neprevazut sunt:

- Recesiuni economice
- Schimbari legislative
- Neonorarea comenzilor de catre furnizori
- Disfunctiuni in distributie
- Modificari esentiale ale cererii pietei
- Probleme personale ale patronului

Ca sa putem diminua, pe cat posibil, riscurile, este necesar sa avem mereu in minte ca:

- Clientii isi schimba deseori si neasteptat preferintele
- Termenele si calitatea produselor sau serviciilor nu pot fi totdeauna atinse
- Bancile pot creste dobanzile
- Noi reglementari pot aparea
- Apar frecvent inovatii tehnologice importante

Cu cat firma este mai mica, cu atat ea este mai vulnerabila la riscurile ce apar, astfel ca planificarea devine cu atat mai importanta!

Principalele caracteristici ale planificării strategice sunt următoarele:

- Își propune armonizarea resurselor și abilităților existente în organizație cu oportunitățile și riscurile din mediul extern.
- Furnizează baza planificării de detaliu și a luării de decizii zilnice.



UNIUNEA EUROPEANĂ



- Are loc pe termen lung.

- Este realizată de managerii de pe nivelele de vârf, datorită faptului că aceștia dețin informațiile necesare și pentru că angajamentul lor îi motivează pe subalternii răspunzători cu implementarea.

- De obicei este definită în termeni generali.

➤ **Avantajele planificării strategice** sunt multiple, iată o parte dintre ele:

• ***Dă organizației un sentiment de direcție***

Fără planuri și obiective, organizațiile nu fac decât să reacționeze la evenimentele zilnice, fără să ia în considerare ce se va întâmpla pe termen lung. De exemplu, soluția care are sens pe termen scurt nu are întotdeauna sens pe termen lung. Planurile evită această situație în derivă și oferă o anumită siguranță că eforturile pe termen scurt vor susține și se vor armoniza cu obiectivele viitoare.

• ***Concentrează atenția asupra obiectivelor și rezultatelor***

Planificarea în business menține persoanele implicate mult concentrate pe rezultatele anticipate. În plus, respectarea obiectivului îi motivează și pe angajați.

• ***Stabilește o bază pentru munca în echipă***

Grupuri diverse de specialiști nu pot coopera eficient în proiecte comune fără un plan integrat. Exemplele sunt numeroase, e suficient să ne gândim la construcția unei case, unde sunt implicați arhitecți, constructori, tâmplari, electricieni etc care nu pot construi o casă fără planuri.

• ***Te ajută să anticipezi problemele și să faci față schimbărilor***

Atunci când ai un plan de afaceri și o strategie de business te pot ajuta la prognozarea problemelor viitoare și poate chiar la anticiparea unei posibile crize. Desigur, surprizele - cum ar fi pandemia cu coronavirus - poate întotdeauna să surprindă o organizație, dar multe schimbări sunt mai ușor de prevăzut. Planificarea acestor potențiale probleme ajută la minimizarea greșelilor și la reducerea „surprizelor” care apar inevitabil.

• ***Oferă direcție în luarea deciziilor***

Deciziile în general trebuie să fie orientate spre viitor. Dacă o companie știe că dorește să introducă un nou produs nou peste 1 an, managementul său trebuie să fie atent la deciziile pe care le ia în prezent raportându-se la viitor. Planurile ajută



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

atât managerii cât și angajații să-și păstreze ochii asupra imaginii de ansamblu. Așadar, la sfârșitul procesului de planificare strategică, compania ar trebui să aibă o direcție clară către unde doriți ca afacerea să se ducă în viitor. Aceste discuții și procesul de planificare în sine ajută la punerea afacerii într-o poziție clară pentru a avea succes în viitor.

Planificarea este primordială, deoarece fără să știe ce dorește să realizeze o organizație, conducerea nu poate întreprinde în mod inteligent niciuna din celelalte activități manageriale de bază: organizarea și managementul personalului.

Procesul de planificare strategică ar trebui să implice inclusiv angajații companiei deoarece ei sunt implicați direct în operațiunile cotidiene și pot oferi o vedere unică asupra organizației. Angajații pot împărtăși ceea ce cred că este valoros în prezent și ceea ce cred ei că nu rezonază cu actuala direcție a afacerii, ceea ce poate ajuta în planificarea pentru viitor.

Ca parte a procesului de **planificare strategică**, vei examina și analiza întreaga afacere. Vei arunca o privire asupra modului în care funcționează lucrurile în interiorul afacerii tale, cât și asupra concurenților. Identificând punctele tari și punctele slabe ale afacerii, procesul de planificare strategică oferă oportunitatea de a lua cele mai bune decizii în viitor și de a deveni o afacere durabilă prin minimizarea riscurilor.

Concentrarea pe strategia pe termen lung a afacerii tale este esențială. Planificarea strategică este la fel de importantă ca un plan de afaceri și poate duce la succesul pe termen lung. Productivitatea într-o companie poate crește pe măsură ce toată lumea lucrează pentru atingerea obiectivelor de afaceri și se găsesc în cea mai bună poziție pentru a aborda eventualele probleme care pot apărea în viitor.

➤ **EXEMPLE DE PLANIFICARI PENTRU AFACERI:**

1. Planificarea formală presupune aplicarea de proceduri și elaborarea unor documente scrise sub forma de planuri generale sau pe domenii de activitate. Este un proces în care se aplică reguli stabilite anterior. În planificarea formală, modul în care arată documentul în final este foarte important.



2. Planificarea neformala sau informala nu foloseste metode tehnice si proceduri bine stabilite de planificare, avand de multe ori caracter de discontinuitate. Acest tip de planificare se poate realiza ad-hoc si de multe ori in afara spatiului de birouri. De exemplu, asociatii unei firme pot discuta la o cafea despre planul de bataie pentru urmatoarele luni. in acest caz, ideile lor vor ajunge pe un servetel de cafea.

3. Planificarea curenta pe termen scurt (de la 3 luni la un an) cuprinde activitati detaliate si cu un grad mare de certitudine. In general, cu cat orizontul de timp este mai apropiat, cu atat mai sigure pot fi previziunile.

4. Planificarea pe termen lung (de la 2 la 5 ani) este strans legata de planificarea strategica a firmei si cuprinde activitati mai generale. Pe termen lung, planificarea in delalieu este mai dificila pentru ca este mai dificil sa stim ce se va intampla peste cativa ani.

De asemenea, o planificare detaliata cu un orizont de timp de mai multi ani este ineficienta. Mediul se poate schimba foarte mult de la momentul elaborarii planului pana la executia acestuia. Gradul de importanta a indicatorilor stabiliti si orizontul de timp la care se refera acestia.

5. Planificarea strategica este realizata de managerul firmei. Se refera la modul in care acesta doreste sa atinga obiectivele pe termen lung.

6. Planificarea tactica include actiunile si activitatile obisnuite ce trebuie efectuate pe perioade de timp mai scurte.

➤ **MOTIVELE PENTRU CARE ESUEAZA O AFACERE:**

- Lipsa unei planificari aprofundate si a unei evaluari serioase

Cele mai frecvente efecte negative rezultate din lipsa unei planificari serioase sunt: Fluxuri de numerar negative, Stabilirea de preturi prea mici, Esecul in a controla relatia cu furnizorii/distribuitorii, Niveluri neadecvate ale stocurilor, Munca excesiva, Rezultate supra-estimate, Capital de lucru insuficient.

- Lipsa experientei
- Lipsa finantarii
- Politica de personal inadecva
- Utilizarea inadecvata a profitului - O firma fara rezerve financiare este expusa falimentului



UNIUNEA EUROPEANĂ



CONCLUZIE:

Intreprinzatorul trebuie sa aiba o atitudine pozitiva fata de afacerea pe care o construieste dar sa arate, in acelasi timp, si mult realism in identificarea posibilelor conditii de esec

„Viitorul este tot mai mult o stare de construit. Credem că instituțiile publice suferă, din acest motiv, o restructurare profundă. Tradițional ele se concentrau pe soluționarea problemelor curente, aplicând legislația. [...] În ultimul timp instituțiile publice se orientează spre schimbarea socială printr-un efort organizat, desfășurat în timp. De la aplicarea legislației pentru soluționarea problemelor punctuale la dezvoltarea de programe/proiecte. O nouă competență este necesară. Orientarea spre construirea viitorului constă în schimbarea profilului activității instituțiilor: din rezolvarea de probleme punctuale, în activități de dezvoltare proiectată și planificată. Pentru aceasta este nevoie de instrumente.” [Zamfir, Stoica, Stănculescu, 2007, pp. 5-6]