



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 strategică în afaceri

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

februarie 2020

**Intocmit,**

Expert management Giorgio Guidi

Expert marketing Iliev Denislav



UNIUNEA EUROPEANĂ



## ↓ INTRODUCERE

*Abstract: Planificarea strategică reprezintă o modalitate sistematică de a administra schimbarea și de a construi un consens și o viziune comună a întregii organizații pentru asigurarea unui viitor mai bun. Ea combină perspectivele pe termen lung cu acțiunile pe termen scurt. Planificarea strategică este necesară pentru că companiile trebuie să planifice pentru a-și coordona acțiunile, pentru a se asigura că viitorul este înțeles corect și luat în considerare, pentru ca companiile să fie raționale, adică adaptate cerințelor pieții și conjuncturii economice.*

Porter a scris în 1980 că formularea strategiei competitive include luarea în considerare a patru elemente cheie:

1. Punctele forte și punctele slabe ale companiei;
2. Valorile personale ale implementatorilor cheie (adică, managementul și echipa);
3. Oportunități și amenințări din domeniu; și
4. Așteptările societății în general.

Primele două elemente se referă la factorii interni ai firmei (de exemplu, mediul intern), în timp ce ultimele două se referă la factorii externi companiei (de exemplu, mediul extern).

Planificarea strategica este esentiala pentru succesul afacerii! Ea raspunde urmatoarelor intrebari:

- Unde se afla afacerea in prezent?
- Unde intentionati sa ajunga in viitor?
- Cum se poate realiza puntea intre prezent si viitor?

### ➤ De ce planificam?

Pe parcursul întregii istorii, oamenii au încercat sa realizeze obiective individuale sau de grup: sa-si asigure hrana peste iarna, sa cucereasca un teritoriu, sa ajunga



UNIUNEA EUROPEANĂ



pe Luna s.a. În cadrul acestor eforturi, planificarea si-a aflat locul, chiar daca era facuta numai intuitiv.

Primele reusite în planificarea la nivel de întreprindere sunt atribuite industriasului francez Henry Fayol. El este cel care separa pentru prima oara functiile întreprinderii - tehnica, financiara, comerciala, de securitate, de contabilitate si administrativa - si sustine ca de buna functionare a fiecareia în parte si a tuturor la un loc depinde succesul organizatiei. La nivelul marilor corporatii, planificarii a început sa i se acorde atentie prin anii '60. Importanta ei a crescut treptat ajungandu-se ca în prezent sa se atribuie functiei de planificare si planificatorilor un rol central în directionarea afacerilor.

### **De ce este atât de importantă planificarea strategică în România?**

Multe organizații înfruntă schimbările pe care le poate aduce viitorul nepregătite. Într-un mediu economic și competițional aflat în permanentă schimbare, cheia succesului o reprezintă nu atât calitatea planificării operaționale, cât claritatea gândirii strategice a unei organizații. Este esențial pentru o firmă să înțeleagă tipul afacerilor pe care le desfășoară și locul pe care vrea să îl ocupe la un anumit moment viitor (planificarea strategică), dar și modul în care poate atinge aceste scopuri, și care reprezintă responsabilitatea planificării operaționale și a luării de decizii. Strategia este menită să descrie imaginea pe care o organizație dorește să o aibă în viitor și este orientată către ceea ce vrea să facă organizația, iar nu către cum vrea să acționeze. Managerii folosesc frecvent termeni ca strategie de piață sau strategie financiară atunci când de fapt se referă la un plan de poziționare a produselor lor pe o anumită piață sau la un plan de alocare de resurse financiare, pentru a desemna deci planuri operaționale destinate realizării strategiei organizației. Strategia este definită drept cadrul ce orientează alegerile care determină natura și direcția unei organizații. Strategia ajută la stabilirea unei direcții unitare pentru organizație în termenii obiectivelor sale operaționale și furnizează baza alocării resurselor necesare pentru orientarea organizației către atingerea acestor obiective. Planificarea strategică stabilește direcția și obiectivele, în timp ce planificarea operațională se referă la luarea de decizii zilnice la nivele mai joase ale organizației. Planificarea strategică se orientează



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

spre a face lucruri bune (sau eficacitate), iar planificarea operațională, spre a face lucrurile bine (sau eficiență).

Einstein a spus că nebunia se definește prin a face în mod repetat aceleași lucruri și a aștepta rezultate diferite. Dacă continui să faci ceea ce faci de obicei, ajungi să ai rezultatele pe care le-ai avut dintotdeauna. De fapt, nu este chiar așa deoarece, în timp ce lucrurile se schimbă în jurul nostru - clienții, competiția, tehnologia, economia, reglementările și multe altele - iar noi continuăm să facem ceea ce facem dintotdeauna, nu numai că vom obține aceleași rezultate ci vom merge din rău în mai rău.

Să vedem ce s-a întâmplat cu Nokia, cel mai mare vânzător de pe piața telefoniei mobile... A continuat să facă ceea ce a făcut mereu, în timp ce telefoanele Smartphone, cum ar fi iPhone, au câștigat părți imense din piața de desfacere iar prețul acțiunilor a scăzut vertiginos. Ce s-a întâmplat cu General Motors, cel mai mare producător din industria auto? Nu a schimbat nimic din ceea ce făcea însă piețele de desfacere, clienții, competiția s-au schimbat iar General Motors a dat faliment. Lista companiilor care fie nu au recunoscut schimbările care aveau să vină, fie nu au făcut nimic pentru a întâmpina aceste schimbări este lungă - și niciuna nu are un final fericit.

Prima sarcină a unui manager este aceea de a se asigura că afacerea va supraviețui. Acest lucru poate fi făcut doar cu o viziune strategică și un pic de planificare strategică.

Obiectivul planificării strategice este acela de a crea schimbare controlată. Este vorba despre trei lucruri:

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

Exemplul cel mai des întâlnit este acela al unei veverițe. Venirea iarnii este o certitudine, prin urmare, dacă nu face ceva pentru a se pregăti (lucrurile nedorite), va muri de foame. Poate însă să adune alune și să le depoziteze pentru iarnă - aceste lucruri le poate controla rezolvând astfel inevitabilul și lucrurile care nu sunt de dorit.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

România a demonstrat o putere și o adaptabilitate deosebită și s-a schimbat enorm din 1989 până în prezent. Dar pentru a continua adaptarea și creșterea, sectorul de afaceri și organizațiile trebuie să identifice oportunitățile, să se concentreze pe direcția schimbărilor, să identifice punctele forte și să-și dezvolte o viziune și o abordare strategică în tot ceea ce fac.

Planificarea strategică înseamnă, înainte de toate, să lămurești câteva lucruri cheie despre afacerea ta.

Ce faci cu adevărat?

Care sunt cerințele pe care încerci să le îndeplinești?

Cine sunt clienții tăi?

Care sunt nevoile lor?

Care sunt dorințele lor?

Clienții au nevoi și dorințe și, pentru a fi eficientă, o organizație nu este de ajuns să răspundă acestor nevoi și dorințe, ci trebuie să fie capabilă să observe și modul în care acestea evoluează.

Planificarea strategică mai înseamnă și să îți cunoști punctele forte - care sunt lucrurile pe care le faci bine, ce te face diferit, care sunt lucrurile pentru care oamenii vor acces la produsele și serviciile tale. Dar înseamnă și să identifice și să îți recunoști slăbiciunile - care sunt lucrurile pe care nu le faci destul de bine, de ce nu atragi clienți, care sunt lucrurile pe care le faci și nu sunt cel puțin la fel de bune cu ale competiției, ce din ceea ce faci este riscant sau foarte influențat de schimbări? Procesul de planificare strategică te face să identifice aceste lucruri, să te gândești la ele și să decizi cum să acționezi cel mai bine.

Ești plătit doar pentru punctele forte, nimeni nu te va plăti pentru slăbiciuni.

Planificarea strategică vorbește despre direcție, încotro trebuie să se îndrepte afacerea ta, despre cum să obții avantaje datorită punctelor tale forte și cum să le aplici pentru a obține profit. Nu are nici o legătură cu previziunea. Nu vorbim despre a ghici viitorul, nimeni nu poate face acest lucru. Însă e vorba despre a căuta trenduri, oportunități, schimbări. Nu discutăm despre a urma un plan cu ochii închiși ci despre evaluarea continuă a situației și despre abordări imprevizibile.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Nici o afacere nu poate supraviețui și mai ales nu poate reuși fără planificare strategică. Dacă nu știi unde te afli, nu poți ajunge niciodată altundeva. Dacă nu știi încotro te îndrepti, vei umbla fără nicio țintă până când te stingi. Dacă te pierzi în pădure este foarte important să ai câteva instrumente. Ca de exemplu busola - îți arată direcția. Ar fi bine să ai unelte cu care să obții mâncare și să știi cum să găsești o sursă de apă. Timpul petrecut pentru a planifica ce vei face mai departe este foarte important, mai important decât să începi să umbli fără să gândești bine.

Procesul de planificare strategică îți oferă uneltele de care ai nevoie pentru a ajunge acolo unde îți dorești.

Este foarte important ca managerii români să învețe despre planificarea strategică în acest punct al dezvoltării economiei naționale. Drumul este plin de capcane, pericole, furtuni dar pentru aceia care se pot strecura printre ele, există o recompensă enormă.

Utilitatea unei strategii bine gândite este binevenita atunci când:

1. resursele organizatiei sunt limitate
2. exista incertitudine cu privire la comportamentul concurentilor
3. mentinerea punctelor tari este nesigura
4. angajarea resurselor este de natura ireversibila
5. deciziile operative trebuie coordonate la distante mari în spatiu si timp

Motivatia principala pentru utilizarea planificarii ca metoda de conducere este **sporirea profiturilor** obtinute.

**Cresterea** este, alaturi de profitabilitate unul dintre fenomenele cele mai dorite în viata firmelor. Dar, din pacate, nu se realizeaza de la sine. Ea trebuie sa fie atent gandita, iar întrebările "Cat de mult? Cand? Cu ce resurse? În ce directie? Cine raspunde de realizarea cresterii?" trebuie sa își afle raspunsul înainte de a se trece la actiune. Cresterea neplanificata este riscanta si de cele mai multe ori se finalizeaza cu un esec.

Planificarea diminueaza riscul. Ea este un instrument important pentru controlul actiunilor si rezultatelor viitoare. Definirea obiectivelor si strategiilor de atingere a



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

tintelor va ajuta sa gasiti mai usor cele mai bune cai de urmat si sa estimati timpul si resursele necesare.

**Planificarea** este utila si în procesul investitional. Datorita limitarii resurselor, nici o companie nu își permite sa se orienteze catre toate oportunitatile noua aparute; este si aici nevoie de planificare pentru a alege directia potrivita în raport cu resursele firmei si comportamentul concurentilor.

Principalele avantaje oferite de planificare provin din faptul ca:

- precizeaza directia în care organizatia urmeaza sa progreseze
- energiile angajatilor sunt orientate într-o singura directie, evitandu-se neînțelegerile privind utilitatea fiecărei decizii si actiuni
- contribuie la mentinerea flexibilitatii organizatiei
- stimuleaza abordarea cooperanta si integrata a problemelor organizatiei
- ofera posibilitatea evaluarii pasilor intermediari în directia atingerii obiectivelor.

**Altfel spus, o planificare strategica va permite sa...**

1. Identificati si sa descrieti profilul clientului-tinta, caracteristici, avantajele si beneficiile unui nou produs sau serviciu.
2. Justificati faptul ca planurile sunt credibile prin cercetarea pe deplin a necesitatii de a avea o noua afacere.
3. Elaborati planuri de comercializare, inclusiv descrieri complete ale campaniilor promotionale cu cronologie de punere in aplicare. Veti obtine, de asemenea, examinarea conditiilor de piata, natura clientilor, precum si al concurentilor, potențialul de vanzari, si rezultatele preconizate ale campaniilor de promovare.
4. Elaborati planuri de personal, inclusiv identificarea jucatorilor cheie, deprinderi, aptitudini și experienta necesara pentru a construi noua afacere.
5. Elaborati planuri de gestionare, inclusiv descrieri complete ale sistemelor de management si termenele de punere in aplicare.
6. Intocmiti planurile financiare, inclusiv costurile estimative de pornire, costurile de exploatare, venituri, profit, precum si analiza pentru primii 3-5 ani.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

7. Planurile financiare prognozate va permit sa preziceti in mod eficient problemele viitoare, sau a de a le preveni. Cu alte cuvinte, perspectiva dobandită prin planul de afaceri strategic poate aduce o contributie semnificativa la succesul companiei, si va ajuta sa obtineti finantarea de care aveti nevoie. De fapt, cele mai multe institutii de credit si investitorii privati nu discuta cu tine, fara un plan financiar solid.
8. Formulati o companie, inclusiv repere cronologie pentru produse si servicii in dezvoltare.

Tineti minte un singur lucru! **Lipsa de planificare strategica reprezinta planificarea esecului.**

În esenta, planificarea este definita ca fiind procesul de adoptare a deciziilor curente cu gandul la viitor, astfel încat deciziile ulterioare sa poata fi luate rapid, fara a ajunge la perturbari majore ale operatiunilor. Cu toate ca exista tot atatea definitii cati teoreticieni, accentul pus pe viitor este elementul comun ce strabate toata teoria planificarii.

Pentru ca este legata de un viitor pe care nu-l cunoastem, ci doar il estimam, planul pe care il realizam poate da gres din cauza unor factori neprevazuti. Din acest motiv, planificarea trebuie sa aiba suficient de multa flexibilitate pentru ca, rapid, sa luam deciziile necesare pentru a ne putea adapta, din mers, planul la realitatile in schimbare ale vietii economice si sociale.

➤ **Unde vrem sa ajunga afacerea noastra?**

**Rolul analizei SWOT in planificarea afacerii**

Analiza SWOT ofera o radiografie a companiei la un moment dat. Astfel, analiza SWOT constituie cea mai importanta tehnica manageriala utilizata pentru intelegerea pozitiei strategice a unei companii/organizatii pentru ca:

- ofera un tablou cuprinzator ce arata valorile interne si punctele critice interne ale companiei/organizatiei (valori si puncte critice care sunt definite in raport cu obiectivele pe care trebuie sa le atinga organizatia, si anvergura lor);





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

- ajuta managementul sa identifice fortele externe care influenteaza, pozitiv sau negativ, succesul companiei /organizatiei catre atingerea obiectivului propus;
- ajuta managementul sa obtina un raspuns la intrebarea: “Putem sa mergem pe calea aceasta pentru atingerea obiectivului organizatiei?”;
- ajuta sa se evidentieze rapid punctele forte si punctele de slabiciune ale companiei/organizatiei;
- ajuta la cunoasterea si intelegerea contextului larg in care functioneaza compania/organizatia.

Denumirea provine din limba engleza si este un acronim cu urmatoarea semnificatie: Strengths (puncte tari), Weaknesses (puncte slabe), Opportunities (oportunitati), Threats (amenintari).

Punctele tari si punctele slabe sunt elemente din interiorul companiei asupra carora aveti un control direct, in timp ce oportunitatile si amenintarile vin din mediul exterior si va pot influenta pozitiv sau negativ, in functie de cat de dinamica este compania si de cat de prevazator/inspirat sunteti atunci cand luati deciziile.

Acest instrument va ajuta sa construiti o imagine de ansamblu a afacerii astfel incat sa valorificati punctele tari si oportunitatile pe de o parte si pe de alta parte sa reduceti sau chiar sa indepartati punctele slabe si amenintarile.

Prin analiza acestor caracteristici ale afacerii veti obtine o imagine cat mai clara asupra stadiului curent al companiei si veti sti care sunt etapele de parcurs pentru a asigura performanta afacerii. In plus, analiza ajuta la cunoasterea si intelegerea contextului larg in care functioneaza compania



## Domeniul

## Puncte tari

## Puncte slabe

	Se refera la calitatile afacerii. Puteti include si avantajele competitive	Cuprind componentele ale mediului intern care genereaza dezavantaje competitionale
Productie sau design servicii	Calitatea inalta a produselor Licente, brevete, procese unice Inovatii	Uzura echipamentelor
Finante	Surse de finantare Controlul financiar riguros	Lipsa finantarii
Marketing	Brand awareness Pozitionare eficienta pe piata	Promovare redusa
Resurse umane	Experienta si expertiza in afaceri si in domeniile specifice Loialitate <b>Oportunitati</b>	Fluctuatie mare Lipsa competentelor necesare <b>Amenintari</b>
Politici guvernamentale	Programe guvernamentale, subventii, fonduri europene	Monopol detinut de firme de stat, modificari frecvente ale legislatiei
Economic	Mediu economic favorabil	Recesiune, cresterea costurilor afacerii
Social	Cresterea veniturilor consumatorilor, existenta personalului calificat	Modificarea comportamentului de consum al clientilor, reducerea veniturii, rata scazuta a natalitatii
Tehnologic	Inovatii, ieftinirea tehnologiilor, cresterea accesului la tehnologii noi	Accesul scazut la noi tehnologii, costul ridicat al acestora



Rolul analizei SWOT este acela de a va ajuta sa:

- Va consolidati punctele tari;
- Imbunatatiti acele aspecte care reprezinta puncte slabe;
- Exploatati oportunitatile din mediu;
- Evitati amenintarile care va pot pune in pericol profitul sau afacerea.

Este important sa realizati analiza SWOT pe domenii separate ale afacerii pentru a nu pierde din vedere aspecte importante si pentru a avea o abordare structurata. Cand construiti analiza SWOT, incercati sa utilizati mai multe surse de informatii: analiza de piata, angajati, parteneri pentru a include cat mai multe puncte de vedere.

#### ○ **Stabilirea obiectivelor**

Obiectivele trebuie sa existe in orice plan al firmei si permanent in mintea intreprinzatorului. Ele simplifica drumul spre realizarea viselor!

La inceperea unei afaceri, obiectivele sunt mai vagi, pentru ca nu se cunosc toate detaliile si conditiile in care aceasta va evolua. Pe masura ce firma se dezvolta, obiectivele trebuie sa devina mai clare si, pe cat posibil, masurabile.

Multi intreprinzatori isi fixeaza in momentul demararii unei afaceri obiective mai modeste decat si-ar dori, din lipsa fondurilor. Acest lucru este mai putin riscant si va permite testarea noii afaceri si o pregatire graduala fara sa faceti datorii mari. Daca piata va confirma ideea, va puteti stabili obiective din ce in ce mai ambitioase.

#### ○ **Cum definim obiectivele?**

Descrieti stadiul la care ati dori sa ajunga afacerea Dvs. la sfarsitul unui an de operare utilizand tinte atat cantitative cat si calitative. De exemplu:

- Nivelul vanzarilor (in urmatorul an, firma va produce si vinde 900 unitati)
- Cota de piata (intr-un an, compania va controla 5% din piata locala)
- Profitabilitatea (in primul an, se va obtine cel putin 30% profit din vanzari)
- Pregatirea personalului (toti angajatii vor urma programele de instruire la locul de munca)
- Dividende (pentru primul an, volumul dividendelor va fi de 1000 RON)



UNIUNEA EUROPEANĂ



- Respectul familiei, prietenilor si partenerilor (succesul afacerii va fi cunoscut in comunitatea locala).

In faza urmatoare, veti putea stabili obiective pe termen mediu si lung, pentru 2-5 ani (cum sa folositi profitul pentru nevoi personale si dezvoltarea firmei, cum sa va diversificati activitatea, daca doriti sa va asociati cu alti parteneri, etc).

- **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)

- **Probleme neprevazute si gestionarea riscurilor**

Indiferent cat de bine este condusa o firma, exista intotdeauna posibilitatea sa apara evenimente neprevazute care sa afecteze semnificativ evolutia afacerii.

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

Toate acestea trebuie avute in vedere atunci cand planificam afacerea si realizate planuri de contingenta pentru a face fata efectelor nefaste. Planificarea trebuie sa tina cont de posibilele evenimente ce pot aparea, dar nu intotdeauna este posibil



UNIUNEA EUROPEANĂ



sa le prevedem corect si integral. De aceea, este necesar sa avem un plan de rezerva, cu actiunile de intreprins in cazul aparitiei unor situatii nefavorabile.

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!

#### ○ **Procesul de luare a deciziilor**

Unul din cele mai importante roluri ale unui intreprinzator/manager este luarea deciziilor. Nu este un proces usor, dar iata cateva sfaturi:

- Care sunt alternativele in situatia data (cel putin doua solutii posibile)?
- Raspundeti la intrebarea: care sunt rezultatele pe care le puteti obtine pentru fiecare alternativa?
- Dar probabilitatea obtinerii fiecarui rezultat?
- Pentru fiecare rezultat in parte, identificati care sunt beneficiile obtinute

#### ○ **Pasii procesului de decizie**

Principalii pasi in luarea deciziilor sunt urmatarii:

- Analiza situatiei prezente
- Extensia analizei cu estimari despre evolutia viitoare (“ce se intampla daca?”), pentru a identifica impactul deciziei
- Evaluarea metodelor alternative pentru obtinerea de informatii suplimentare si alegerea celei mai bune din punct de vedere al raportului cost-beneficiu

#### ○ **De ce esueaza o afacere?**

Intreprinzatorul trebuie sa fie optimist, dar in acelasi timp si realist deoarece sunt multe cauze care conduc la falimentul unei afaceri. Principalele sunt:

- Lipsa unei planificari aprofundate si a unei evaluari serioase



UNIUNEA EUROPEANĂ



Multi considera afacerile ca un joc de noroc. Aceasta abordare este gresita si poate duce la esecul afacerii. O afacere de succes se bazeaza pe o planificare buna, care sa prevada cat mai corect toti pasii ce trebuie urmati.

Cele mai frecvente efecte negative rezultate din lipsa unei planificari serioase sunt:

- Fluxuri de numerar negative, care inseamna pierdere de bani
- Stabilirea de preturi prea mici, care, chiar daca la inceput permit vanzarea rapida a produselor, nu pot asigura functionarea afacerii pe termen lung
- Esecul in a controla relatia cu furnizorii/distribuitorii, care determina blocarea productiei sau vanzarilor
- Niveluri neadecvate ale stocurilor este una din greselile cele mai frecvente si foarte periculoase pentru firma
- Munca excesiva, datorita unei necorespunzatoare estimari a nevoii de personal, cu efecte negative asupra calitatii rezultatelor
- Rezultate supra-estimate, fata de resursele firmei
- Capital de lucru insuficient care determina imposibilitatea functionarii afacerii
  - Lipsa experientei

Experienta este foarte importanta atunci cand incepem o afacere, fie ca este vorba de experienta manageriala sau tehnica, de specialitate.

In general, intreprinzatorii au experienta profesionala, asa alegandu-si domeniul in care vor demara o afacere.

Foarte putini, insa, au si abilitati si cunostinte manageriale. Pentru a depasi acest handicap, un intreprinzator trebuie:

- Sa citeasca (studiu individual)
- Sa participe la seminarii de specialitate
- Sa lucreze sau sa fi lucrat efectiv in domeniul respectiv
- Sa ceara sprijin managerial de la consultanti sau alte persoane care au avut o functie de conducere intr-o alta companie
  - Lipsa finantarii

Sa incepeti o afacere fara resurse, este imposibil! Chiar daca aveti un proiect foarte bun, este putin probabil ca un finantator extern (fie banca sau investitor) sa



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

va acorde finantare in momentul inceperii afacerii. Orice finantator doreste sa vada o minima istorie a firmei pentru a putea evalua seriozitatea si capacitatea dvs. de a genera suficient profit.

Chiar daca ati obtine un credit, este foarte riscant pentru lichiditatea si solvabilitatea firmei Dvs sa contractati datorii semnificative de la inceput. De aceea, este important sa aveti resurse financiare proprii sau sa le obtineti din familie si sa incepeti la scara mica afacerea, urmand a va dezvolta, printr-o planificare riguroasa, pe masura ce apare succesul.

- Politica de personal inadecvata

Gasirea persoanelor potrivite si conducerea lor eficienta este o conditie fundamentala pentru o buna operare a firmei. Daca nu folosim metode de recrutare si selectie corespunzatoare, nu stim sa ne organizam si motivam forta de munca, nu delegam autoritate si nu stim sa controlam performanta, vom avea rezultatele scontate si firma nu va obtine profit.

- Utilizarea inadecvata a profitului

De multe ori, intreprinzatorii considera ca vor avea intotdeauna profit si, ca atare, atunci cand il obtin, il folosesc integral ca venit personal. In realitate, afacerea are suisuri si coborasuri si nu inregistreaza constant profit. O firma fara rezerve financiare este expusa falimentului. Profitul trebuie sa fie partial reinvestit in afacere, in special la inceput, atunci cand veniturile companiei sunt mici. Si dupa aceea, firma trebuie sa creasca pentru a face fata competitiei, astfel incat este necesar ca reinvestirea profitului sa devina o activitate constanta.

o **Ce determina succesul unei afaceri?**

Nu exista, din pacate, o reteta universala si infailibila pentru obtinerea succesului in afaceri. Totusi, putem evita multe din riscurile cu care ne confruntam daca:

- Avem o idee viabila de afaceri,
- Planificam serios,
- Suntem dedicati total afacerii,
- Avem angajati si parteneri loiali si profesionisti,
- Beneficiem si de putin noroc!



## CONCLUZII

- ✓ Planificarea afacerii este o conditie de baza pentru succesul sau.
- ✓ Unul din instrumentele cele mai utile este planul de afaceri.
- ✓ Identificarea si evaluarea alternativelor si stabilirea masurilor de combatere a riscurilor sunt elemente absolut necesare.
- ✓ Luarea deciziilor este un proces complex ce trebuie tratat cu maxima atentie.
- ✓ 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.

Concluzia finala este ca aveti nevoie de curaj, dedicatie, cunostinte si abilitati, energie, multa munca si noroc pentru a fi un intreprinzator de succes!