PLANIFICARE STRATEGICĂ- INSTRUMENT DE PERFORMARE ÎN BUSINESS

O planificare strategică este adesea necesară atunci când…

- Începeți să dezvoltați un nou produs sau serviciu;
- Se extinde organizația, produsul sau serviciul;
- Se cumpără o nouă afacere, produs sau serviciu;
- Se dorește resuscitarea afacerii actuale aflate în declin.

Planul de planificare strategică oferă un model care descrie compania, produsele sale, mediul concurențial, echipa de management, securitatea financiară, precum și riscurile de afaceri.

O planificare strategică vă permite să…

1. Identificați și să descrieți profilul clientului-țintă, caracteristici, avantajele și beneficiile unui nou produs sau serviciu.
2. Justificați faptul că planurile sunt credibile prin cercetarea pe deplin a necesității de a avea o nouă afacere.
3. Elaborați planuri de comercializare, inclusiv descrieri complete ale campaniilor promoționale cu cronologie de punere în aplicare. Veți obține, de asemenea, examinarea condițiilor de piață, natura clienților, precum și al concurenților, potențialul de vânzări și rezultatele preconizate ale campaniilor de promovare.
4. Elaborați planuri de personal, deprinderi, aptitudini și experiență necesară pentru a construi o nouă afacere.
5. Elaborați planuri de gestionare, inclusiv descrieri complete ale sistemelor de management și termenele de punere în aplicare.
6. Întocmiți planurile financiare, inclusiv costurile estimative de pornire, costurile de exploatare, venituri, profit, precum și analiză pentru primii 3-5 ani.
7. Planurile financiare prognozate vă permit să preziceți în mod eficient problemele viitoare sau să le preveniți. Cu alte cuvinte, perspectiva dobândită prin planul de afaceri strategic poate aduce o contribuție semnificativă la succesul companiei și vă ajută să obțineți finanțarea de care aveți nevoie. De fapt, cele mai multe instituții de credit și investitorii privați nu discută cu tine fără un plan financiar solid.
8. Formulați o companie, inclusiv repere cronologice pentru produse și servicii în dezvoltare.

Lipsa de planificare strategică reprezintă planificarea eșecului **!**

- Planificarea strategică poate fi definită drept un proces/instrument de management care permite unei organizaţii să se concentreze asupra unei alinieri eficiente a resurselor sale cu misiunea şi viziunea sa. Strategia este, prin urmare, o perspectivă, o poziţie, un plan, un model. Planificarea strategică este o activitate de management, de organizare şi de decizie. Strategia înseamnă direcţia şi obiectivul pe termen lung al organizaţiei, care are menirea de a asigura avantaje competitive organizaţiei.. Strategia înseamnă o decizie (sau succesiuni de decizii) luată pe baza unei evaluări anterioare a situaţiei actuale a unei organizaţii pentru a îndeplini obiectivele stabilite de managementului organizaţiei, utilizând mijloacele pe care organizaţia le are la dispoziţie. În acest context, este clar că pre-condiţia necesară pentru formularea unei strategii este înţelegerea clară şi largă a rezultatelor ce trebuie obţinute.
- Strategia are multe definiții, dar implică, în general, stabilirea unor obiective, determinarea acțiunilor pentru realizarea obiectivelor, precum și mobilizarea resurselor pentru a executa acțiunile. O strategie descrie modul în care finalitățile (scopurile) se vor realiza prin mijloace (resurse). Conducerea principală a unei organizații este, în general, însărcinată cu elaborarea strategiei. Strategia poate fi planificată sau poate fi considerată ca un model de activitate pentru adaptarea organizației.
- Strategia include procese de formulare și implementare; planificarea strategică ajută la coordonarea ambelor. Cu toate acestea, planificarea strategică este analitică în natură, iar formarea strategiei implică sinteză prin intermediul gândirii strategice. Ca atare, planificarea strategică are loc în jurul activității de formare a strategiei.

Implementarea planului strategic

Majoritatea firmelor, în special marile corporaţii formate din mai multe divizii sau unităţi strategice de afaceri au dezvoltat un sistem ierarhic de strategii interdependente. Fiecare strategie este formulată la un nivel diferit în cadrul organizaţiei şi răspunde unui set diferit de probleme. O astfel de abordare sugerează faptul că strategiile de marketing nu sunt create separat. De fapt obiectivele de marketing şi strategiile pentru o anumită configuraţie produs-piaţă trebuie să fie în deplină corelaţie cu direcţiile şi resursele alocate la nivel corporativ sau la nivelul unităţii strategice de afaceri. Aşadar, ar trebui să existe o puternică şi consistentă corelaţie internă între diferitele elemente de la cele trei niveluri de planificare strategică. Pe de altă parte, o bună parte din activitatea managerului de marketing este reprezentată de monitorizarea şi analiza nevoilor consumatorilor cât şi evoluţia şi apariţia de oportunităţi şi ameninţări generate de mişcările competitorilor.

Planificarea strategică la nivelul unităţii strategice de afaceri presupune următoarele metode şi tehnici:

- segmentarea pieţei pentru identificarea principalelor categorii de consumatori, testarea segmentelor identificate şi stabilirea celor care urmează a fi țintite de către organizaţie cu produsele sale;
- analiza ciclului de viaţă al produselor şi stabilirea unor strategii adecvate în funcţie de faza specifică a ciclului de viaţă în care se află produsul respectiv care se operaţionalizează prin utilizarea instrumentului reprezentat de matricea vânzărilor şi a profiturilor în timp.

Un plan strategic se consideră complet atunci când este pus în acțiune. De aceea managerul afacerii trebuie să transpună planul strategic în planuri operaționale cu care să dirijeze firma în mod efectiv.

Activitățile de planificare strategică includ întâlniri și alte modalități de comunicare între lideri și personalul organizației pentru a dezvolta o înțelegere comună în ceea ce privește mediul concurențial și care ar trebui să fie răspunsul organizației la mediu (strategia sa). O varietate de instrumente de planificare strategică poate fi completată ca parte a activităților de planificare strategică.

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

- Punctele forte și slabe ale companiei;
- Valorile personale ale implementatorilor cheie (adică, managementul și consiliul);
- Oportunități și amenințări din domeniu;
- Așteptările sociale mai largi.

Primele două elemente sunt legate de factorii interni firmei (adică mediul intern), în timp ce ultimele două se referă la factorii externi firmei (adică mediul extern). Aceste elemente sunt considerate de-a lungul procesului de planificare strategică.

Planificarea strategică reprezintă un element determinant în supraviețuirea unei afaceri. Înainte ca afacerea să se deruleze, întreprinzătorul acesteia trebuie să-și formuleze câteva întrebări privind orientarea sa în realitățile clare ale lumii afacerilor și să evalueze alternative privind cursul acțiunilor sale.

Procedura de planificare strategică trebuie să aibă următoarele caracteristici:

• orizont de planificare relativ scurt - doi ani sau chiar mai puțin;

• să încurajeze participarea părților spre a crește calitatea și a dezvolta creativitatea în planul rezultat;

• nu trebuie să înceapă cu formularea obiectivelor, ci cu identificarea misiunii afacerii.

Locul din care trebuie să înceapă culegerea informațiilor strategice este interiorul firmei. Proprietarul acesteia trebuie să își cunoască afacerea în totalitate.

- O tehnică eficientă este punerea în balanță a ceea ce firma consideră "puncte tari" cu ceea ce apreciază că sunt "puncte slabe".
- Atât slăbiciunile cât și punctele tari sunt factori interni, negativi și respectiv pozitivi, care contribuie la îndeplinirea obiectivelor.

Punctele tari (+)	Punctele slabe (-)
¨ resursele speciale ale firmei	¨ pierderi ocazionate de calitatea scăzută a îndemânărilor la ambalarea produsului
¨ experienta unică	¨ ceea ce nu se cunoaste despre propria afacere sau clientii acesteia
¨ abilitătile (îndemânarile) specifice din fabricatie	¨ se pierd resursele bănesti

Partea stângă a balanței trebuie să reflecte importanța îndemânărilor, cunoștințelor și resurselor care contribuie la succesul firmei, iar partea dreaptă să scoată în relief ceea ce afectează poziția în competiție a acesteia.

Trebuie analizate toate ariile de performanță ale firmei: personal, finanțe, producție, marketing, organizare etc., pentru a se surprinde realitatea și a se construi o perspectivă realistă.

Analiza segmentului de piață pe care îl variază afacerea are o funcție dublă:

- identificarea oricăror oportunități și perturbații din mediu, care ar putea avea un impact semnificativ asupra afacerii;
- evidențierea factorilor cheie în asigurarea succesului pe acel segment specific de piață.

Cel mai adesea o afacere este caracterizată pe segmentul respectiv de piață de avantajele bazate pe costuri (costul unitar de producție, costul unitar al desfacerii etc.), dar sunt la fel de importante calitatea producției, serviciile oferite, încrederea clientului etc.

Analiza competitorilor

Proprietarii unor potențiale afaceri mici sau mijlocii trebuie să-și cunoască concurenții și comportamentul lor posibil, cel puțin la fel de bine pe cât se cunosc pe ei înșiși.

În acest stadiu al planificării strategice proprietarul afacerii poate compara propriile slăbiciuni și puncte tari cu cele ale concurenței, ceea ce îl face să formuleze căi de a-i exploata punctele slabe.

Stabilirea scopurilor și obiectivelor

Pentru o afacere trebuie să se stabilească scopurile și obiectivele acesteia înainte de elaborarea strategiilor. Scopurile cuprind ceea ce firma planifică să realizeze în viitor, reprezintă aspirațiile care dirijează afacerea și exprimă rațiunea de a exista a firmei.

Obiectivele se elaborează pe termen scurt și reprezintă sarcini specifice, măsurabile și controlabile: productivitate, creștere, eficiență, resurse financiare, structura organizatorică etc.

STRATEGIILE FIRMEI

Daca obiectivele definesc ceea ce vrea să realizeze o firmă, strategia îi arată acesteia calea pe care trebuie să o urmeze, ceea ce înseamnă că strategia arată măsurile principale pe care managerii planifică să le întreprindă pentru a îndeplini unul sau mai multe obiective. Scopul strategiei este de a stabili cum vor fi obținute rezultatele vizate prin obiective, în funcție de condițiile interne și de factorii externi.

TIPURI DE STRATEGII UTILIZATE DE FIRMĂ

O firmă poate utiliza trei categorii de strategii:

- strategii organizaționale;
- strategii concurențiale la nivel de afaceri;
- strategii funcționale.

STRATEGII ORGANIZAȚIONALE

Prin strategiile organizaționale o firmă își stabilește ce domenii de afaceri va aborda și cum își va distribui resursele între aceste domenii.

Principalele strategii organizaționale sunt:

A. strategia de creștere;

B. strategia stabilității;

C. strategia de descreștere;

D. strategia mixtă.

STRATEGII CONCURENȚIALE LA NIVEL DE AFACERI

Prin strategia organizațională o firmă precizează ce domenii de afaceri va aborda și cum vor fi distribuite resursele între aceste domenii. Apoi pentru fiecare domeniu de afaceri avut în vedere, firma stabilește acțiunile pe care intenționează să le întreprindă pentru a fi competitivă în domeniu, adică elaborează o strategie concurențială la nivel de afaceri. Deși există o diversitate de strategii concurențiale pe care le poate promova o firmă într-un domeniu de afaceri, pot fi puse în evidență trei alternative strategice fundamentale:

- dominarea globală prin costuri;
- diversificarea produsului sau serviciului;
- concentrarea asupra unui anumit segment de piață.

Un rol important în conturarea strategiilor concurențiale la nivel de afaceri îl are caracterul ofensiv sau defensiv al acestora.

Din acest punct de vedere pot exista :

- strategii ofensive;
- strategii defensive.

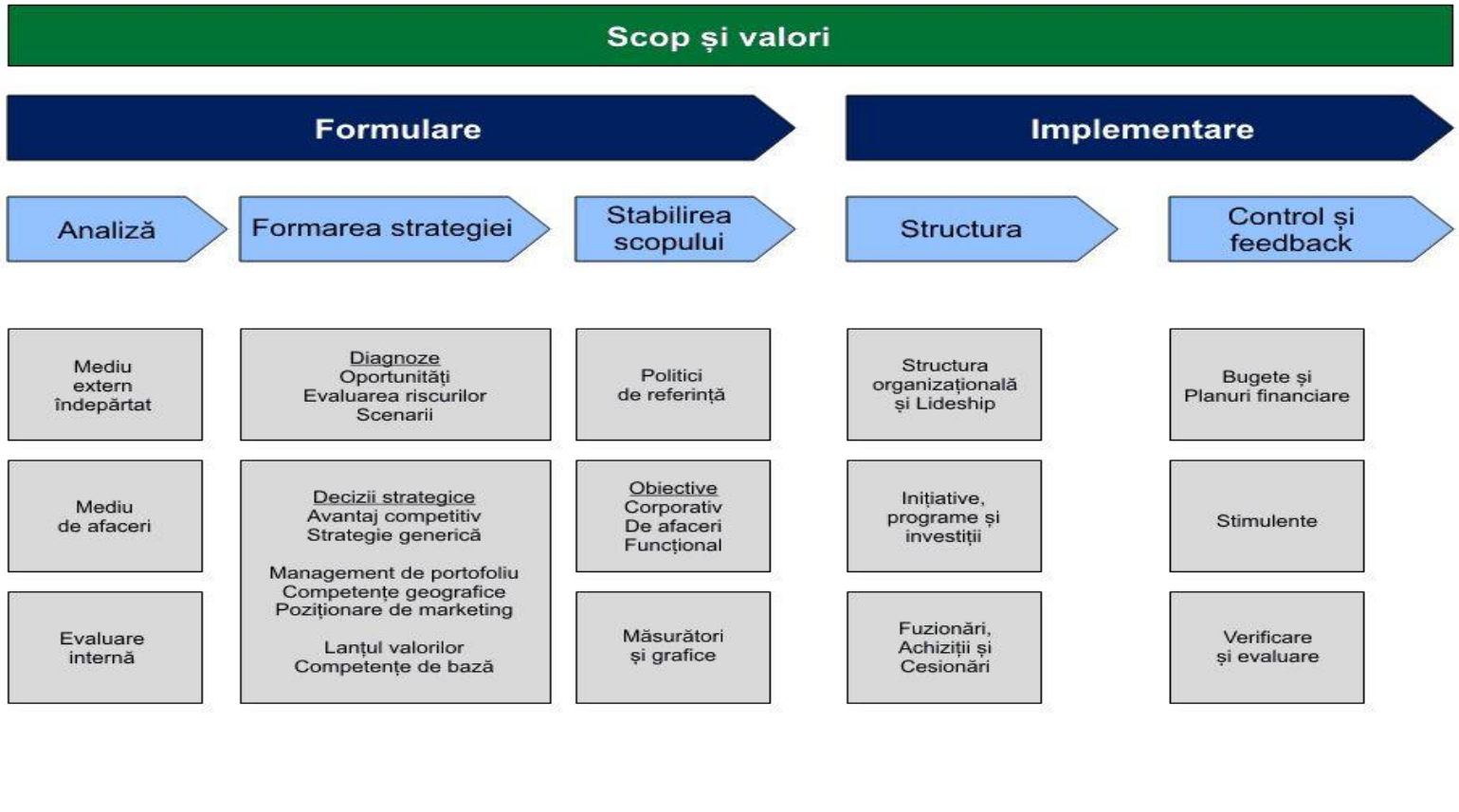
STRATEGII FUNCȚIONALE

Acestea precizează acțiunile concrete prin care vor fi înfăptuite strategiile concurențiale în domeniile funcționale respective.

UNIUNEA EUROPEANĂ

Instrumente Structurale 2014-2020

Diagrama managementului strategic



PRIMASERV
Solutii Complete In Constructii

Intrări

Datele sunt colectate de la o varietate de surse, cum ar fi interviuri cu directori cheie, revizuirea documentelor accesibile publicului privind concurența sau piața, cercetarea primară (de exemplu, vizitarea sau observarea locurilor concurenților în afaceri sau compararea prețurilor), studii de domeniu, etc. Aceasta poate fi parte a unui program de inteligență competitivă. Intrările sunt colectate pentru a contribui la susținerea unei înțelegeri a mediului concurențial și a oportunităților și riscurilor sale. Alte intrări includ o înțelegere a valorilor actorilor cheie, cum ar fi șefii, acționarii și conducerea superioară. Aceste valori pot fi capturate în declarațiile privind viziunea și misiunea organizației.

Activităţi

”Esența formulării strategiei competitive este relația între companie și mediu său.” ~ Michael Porter

Activitățile de planificare strategică includ întâlniri și alte modalități de comunicare între lideri și personalul organizației pentru a dezvolta o înțelegere comună în ceea ce privește mediul concurențial și care ar trebui să fie răspunsul organizației la mediu (strategia sa). O varietate de instrumente de planificare strategică poate fi completată ca parte a activităților de planificare strategică.

Liderii organizației pot avea o serie de întrebări la care doresc răspunsuri în formularea strategiei și colectarea intrărilor, cum ar fi:

- Care este afacerea sau interesul organizației?
- Ce este considerat "valoare" pentru client sau audiență?
- Ce produse și servicii trebuie să fie incluse sau excluse din portofoliul de oferte?
- Care este aria geografică a organizației?
- Ce diferențiază organizația de competitorii săi în ochii clienților și a altor părți interesate?
- Ce abilități și resurse ar trebui să fie dezvoltate în cadrul organizației?

Ieşiri

Ieșirile planificării strategice includ comunicări care descriu strategia organizației și modul în care aceasta ar trebui să fie pusă în aplicare, denumite uneori planul strategic. Strategia poate include o diagnoză a situației concurențiale, o orientare politică pentru atingerea obiectivelor organizației, precum și planuri pentru acțiuni specifice care vor fi puse în aplicare. Un plan strategic poate acoperi mai mulți ani și poate fi actualizat periodic.

Compania poate utiliza o varietate de metode de măsurare și monitorizare a progreselor înregistrate în vederea îndeplinirii obiectivelor și măsurilor stabilite, cum ar fi un tablou de bord prospectiv sau o hartă a strategiei. Companiile pot de asemenea, planifica situațiile financiare (adică bilanțuri, declarații de venit și fluxuri de numerar) pentru mai mulți ani, când se dezvoltă planul strategic ca parte a activității de stabilire a obiectivelor. Termenul de buget operațional este folosit adesea pentru a descrie performanța financiară așteptată a unei organizații pentru anul următor.

Rezultate

În timp ce procesul de planificare produce ieșiri, așa cum este descris mai sus, implementarea strategiei sau executarea planului strategic produce rezultate. Aceste rezultate vor diferi în mod invariabil de obiectivele strategice. Vor exista rezultatele neintenționate, care trebuie să fie analizate și înțelese pentru ca dezvoltarea strategiei și execuția să fie un adevărat proces de învățare.

Instrumente și abordări

O varietate de instrumente și tehnici analitice sunt utilizate în planificarea strategică. Acestea au fost dezvoltate de companii și firme de consultanță de management pentru a ajuta la furnizarea unui cadru de planificare strategică. Astfel de instrumente includ:

- Analiza PEST, care acoperă elemente ale mediului extern de la distanță, cum ar fi cele politice, economice, sociale și tehnologice (PESTLE adaugă elemente juridice/de reglementare și ecologice/de mediu);
- Planificarea scenariului, care a fost folosită inițial în armată și, recent, utilizată de către marile corporații pentru a analiza scenarii de viitor;
- Analiza Porter a celor cinci forțe, care se adresează atractivității industriei și rivalității prin puterea de negociere a cumpărătorilor și furnizorilor și amenințarea unor produse de substituție și de noi intrați pe piață;
- Analiza SWOT, care abordează punctele forte și slabe în raport cu oportunitățile externe și amenințările;
- Matricea Boston, care implică decizii de portofoliu, despre care afaceri să fie păstrate sau la care să se renunțe;
- Tabloul de bord prospectiv și hărțile de strategie, care creează un cadru sistematic pentru măsurarea și controlul strategiei;
- Cele nouă etape ale succesului - Cadrul Balanced Scorecard Institute pentru planificarea strategică și management.

Planificarea strategică vs. planificarea financiară

Extinderea pur și simplu a proiecțiilor din situațiile financiare în viitor fără luarea în considerare a mediului concurențial este o formă de planificare financiară sau bugetară, nu de planificare strategică. În afaceri, termenul "plan financiar" este adesea utilizat pentru a descrie performanța financiară estimată a unei organizații pentru perioadele viitoare. Termenul "buget" este utilizat pentru un plan financiar pentru anul următor. O "prognoză" este de obicei o combinație între performanța anuală până la momentul actual și performanța așteptată pentru restul anului, astfel încât este, în general, comparată cu planul sau bugetul și performanța anterioară. Planurile financiare care însoțesc un plan strategic pot include 3-5 ani de performanță proiectată.

McKinsey & Company a dezvoltat un model de maturitate a capabilității în anul 1970 pentru a descrie gradul de sofisticare a proceselor de planificare, cu un management strategic considerat cel mai bun. Cele patru etape includ:

1. Planificarea financiară, care este, în primul rând, legată de bugetele anuale și o focalizare funcțională, cu abordări limitate pentru mediu;

2. Planificare bazată pe previziuni, care include planuri financiare multianuale și alocarea mai robustă a capitalului în unitățile de afaceri;

3. Planificarea orientată în exterior, unde se efectuează o analiză minuțioasă a situației și o evaluare a competitivității;

4. Managementul strategic, în cazul în care gândirea strategică pe scară largă are loc și este folosit un cadru strategic bine definit.

Categoriile 3 și 4 sunt de planificare strategică, în timp ce primele două categorii sunt non-strategice sau de planificare financiară, în esență. Fiecare etapă se bazează pe etapele anterioare, respectiv, o organizare pentru etapa 4 completează activitățile în toate cele patru categorii.