

RELAȚIILE DINTRE PLANIFICAREA STRATEGICĂ ȘI ASIGURAREA EFICIENȚEI ÎN BUSINESS

Alexandru SCUTARU

Catedra Management

There are enumerated principles and modalities of planning in the theory and practice of business.

There is described relation among the strategic planning and assurance of effectiveness in business.

There is analyzed influence of affair's plan on successive developing of economic affairs. In the same time there are suggested and others methods of planning and there are analyzed their priority. There are analyzed concurrently as well the opportunity and the specific of the means adaptation and strategic proceedings in management affairs.

„Creditul reprezintă pentru economie ceea ce sângele este pentru organismul omenesc; el pune în mișcare întregul angrenaj economic, în toate ramurile productive, cu mari efecte benefice în ramurile social-culturale”.

(Schumpeter)

Planificarea strategică este cheia succesului în managementul afacerilor. Un business plan de succes este un document care conține prospecte noi și descrie potențialul companiilor. El reprezintă un set de proiecte specifice. Spre exemplu, un plan poate fi în căutarea fondurilor pentru acoperirea cheltuielilor asociate cu dezvoltarea și marketingul unui produs nou. Sau poate fi utilizat pentru asigurarea unui credit bancar pentru producerea unui echipament.

Business planul (BP), la fel ca și materialele promoționale și de reclamă, aduce avantaje firmei prin modul său de alcătuire – adică prin organizarea, detalierea și realismul lui.

Pentru a atinge aceste scopuri, planificarea strategică trebuie să fie următoarea:

- să pună în discuție planurile companiei pentru perioadele de scurtă și de lungă durată;
- să indice faptul că aceste scopuri pot fi atinse;
- să demonstreze că realizarea planului va satisface cerințele atât ale investitorului, cât și ale societății.

Odată cu numărul oportunităților pentru finanțare și alte tipuri de suporturi financiare străine, business planul devine un instrument al companiei pentru profitarea de aceste oportunități.

Tradițional, băncile nu cer business planuri formale de la agenți pentru credite, bazându-se doar pe rapoartele financiare din trecut și cele curente. Business planul a devenit, deci, un element favorabil în competiția intensă de achiziționare a fondurilor creditare. Bancherii doresc să știe mai mult decât care este suma și pentru ce vor fi utilizați banii; este foarte interesant a cunoaște dacă firma va supraviețui în caz de eșec și dacă își va păstra capacitatea sa de achitare a creditelor, care e garanția în caz de insolvabilitate etc.

Pentru a-și atinge scopurile, investitorii urmăresc într-un business plan următoarele:

- înregistrările companiei, piața, executanții-cheie;
- probabilitatea atingerii prognozelor;
- unicatul produsului și al tehnologiei sale;
- calitatea managementului.

Business planul de asemenea este cerut în cazul realizării alianțelor strategice, fuziunilor, relațiilor dintre client și distribuitor.

Business planul este un instrument de management foarte important. El împuternicește managementul să planifice creșterea companiei și să anticipeze schimbările într-un mod bine structurat. Executivii uneori argumentează faptul că este fără folos compunerea unui BP, deoarece piața se schimbă atât de repede încât planul foarte repede se învechește. În timp ce este adevărat faptul că schimbările au loc pe parcursul evoluției firmei, procesul de pregătire a BP e cel puțin la fel de important ca și însuși planul. El face ca managerul să analizeze businessul în detalii și să-și stabilească scopurile în concordanță cu BP. El, de asemenea, stabilește anumite etaloane în baza cărora poate fi monitorizată evoluția firmei în timp. Elementul cel mai important al BP e faptul că el supune întregul colectiv managerial aceluiași scop. De asemenea, BP este un document util pentru companiile cu multiple locații și operațiuni.

Top-managementul poate monitoriza BP nu doar pentru a fi sigur că planificarea formală are loc, dar și pentru a determina dacă planurile finisate corespund cu scopurile financiare și de piață de lungă durată.

Atunci când vorbim despre BP, un lucru poate fi spus cu certitudine: ele vin în diferite forme, mărimi și conținut. Dar toate BP au anumite scopuri comune. Ele trebuie să descrie produsul sau serviciul care urmează să fie vândut și piața pe care trebuie să fie vândut sau să descrie cum va fi produs bunul dat sau cum va fi prestat serviciul, dacă vorbim despre servicii. Dacă planul e intenționat pentru utilizare externă, el de obicei va descrie cine este implicat în companie, câți bani sunt necesari, cum vor fi cheltuite aceste fonduri și, cel mai important, cum își vor restitui investitorii banii alocați și când această restituire va avea loc.

Toate BP trebuie să conțină aceste elemente expuse într-un mod cât mai clar, concis și, desigur, convingător. Având în vedere că toate planurile trebuie să aibă aceste atribute comune, este important să ne pregătim bine înainte de procesul de compunere a BP. Sunt patru etape importante de pregătire pentru elaborarea BP:

- 1) colectarea informației;
- 2) stabilirea schemei planului;
- 3) determinarea tipului de plan;
- 4) repartizarea responsabilităților.

BP sunt efective sau nu în mare măsură datorită datelor pe care se bazează, iar datele trebuie să fie veridice și obiective.

Colectarea informației

Informația esențială include:

- ✓ numele exact al întreprinderii, adresa, data și forma de organizare juridică, statele în care firma are dreptul să efectueze afaceri;
- ✓ structura juridică;
- ✓ deciziile fondatorilor și ale managerilor-cheie;
- ✓ statisticile de piață, incluzând dimensiunile pieței, tendințele recente de creștere, numele participanților majori, factorii determinanți, pozitivi și negativi, care pot afecta creșterea pe viitor;
- ✓ numele competitorilor, cu cât mai multă informație posibilă despre fiecare din ei, incluzând vânzările lor, profiturile, tehnicile de marketing și de vânzare, tendințele recente în vânzări;
- ✓ date despre costul muncii și al materialelor de producție;
- ✓ articole de gazetă sau magazine despre afacerea dată și despre industria dată;
- ✓ numele clienților potențiali;
- ✓ furnizorii principali și termenele de furnizare;
- ✓ informație R&D, incluzând proiecte ce se desfășoară și care sunt planificate;
- ✓ regulamente și legi care ar putea afecta businessul – atât pozitiv, cât și negativ;
- ✓ informații despre brevete, mărci comerciale și invenții.

Schema business planului

BP trebuie să fie organizat în secțiuni bine definite. De obicei, planurile au secțiuni separate, care pun în discuție strategia companiei, produsul sau serviciul, planurile de marketing și de vânzare și, desigur, informația financiară.

Un exemplu ar schemei planului ar fi:

- I. Sumar Executiv
- II. Compania
- III. Piețe și Competiția
- IV. Produsul sau Serviciul. Descriere și Analiză
- V. Vânzarea
- VI. Producerea
- VII. Informația Financiară
- VIII. Normative și Programe
- IX. Diverse anexe.

La general vorbind, există 3 tipuri de BP:

1. Plan sumar – e utilizat de executivi în cazul dorinței de redeschidere a unei linii de credit pentru a obține un nivel redus de fonduri. Ex.: Dacă avem nevoie de \$100.000 pentru a dezvolta un produs nou pe o

pieță existentă, ne putem expune planul în 10-15 pagini. Acest tip de plan poate servi drept un plan de testare a mediului investițional și, în cazul unei situații favorabile, poate fi elaborat un plan mult mai detaliat. Planul dat trebuie mai mult să arate potențialilor finanțatori că ne-am făcut temele și înțelegem piața.

2. Business Plan Complet – e compus din 20-40 de pagini și descrie operațiunile companiei și proiectele în detaliu. Acest tip de plan este cerut în cazul în care cantitatea de fonduri necesare e mult mai mare, spre exemplu \$ 5 mln pentru fondarea unei companii Hi-Tech de producție.

3. Business Plan Operațional – pentru companii care sunt bine fondate; acest plan poate fi un ghid important pentru top-manageri. De asemenea, el asigură faptul ca managerii să înțeleagă bine direcția companiei și rolul lor în atingerea scopului companiei. La necesitate, BP organizațional trebuie să fie desfășurat – 100 de pagini. Cu cât mai multe detalii conține, cu atât e mai mult probabil că managerii individuali își vor înțelege rolul lor în atingerea scopurilor întreprinderii.

Repartizarea responsabilităților

BP poate fi pregătit în mai multe feluri. O abordare generală este pentru conducerea fiecărei arii de management – adică, marketing, vânzări, producție. Managerul principal revizuieste schițele, discută cu managerii și ajustează materialul. O altă abordare este ca top-managerul să alcătuiască o copie preliminară completă a planului care mai apoi este distribuită la ceilalți manageri din top-management pentru a fi revizuit și modificat în dependență de intențiile managerilor pe fiecare specializare. O abordare care nu este susținută în practica elaborării BP este, desigur, angajarea consultanților din exterior. Această idee poate semăna cu o idee care ar economisi timp util pentru alte activități, însă un expert financiar care va citi planul dat îl poate ușor diferenția de planul compus de consultanți și, de obicei, acest BP e sortit eșecului. Investitorii potențiali au nevoie de un BP adevărat, și nu de sugestile unor outsideri.

Sumarul Executiv

Cea mai importantă secțiune a BP destinată outsiderilor reprezintă Sumarul Executiv (SE). Dacă Sumarul dat sugerează un business promițător pentru investiție sau pentru împrumuturi, experții vor citi mai departe. Informația esențială e lipsită de valoare dacă e ascunsă undeva într-o secțiune posterioară, până la care cititorul poate nici să nu ajungă.

Întâi de toate, e important de reținut că aceasta nu trebuie să reprezinte o prefață la BP, ei trebuie să fie o versiune foarte scurtă a BP. Deci, SE reprezintă cea mai concisă formă a BP.

Un SE efectiv descrie toate elementele-cheie ale BP în 2 pagini sau mai puțin. El trebuie să includă următoarele informații esențiale:

1. O sinopsă a strategiei companiei pentru succes.
2. O descriere succintă a pieței (de rând cu ingredientele pentru succes care fac compania noastră deosebită pe piață dată).
3. O descriere succintă a produsului sau serviciului.
4. O descriere succintă a calificării echipei de management care ar aduce succes companiei (trebuie de inclus și o descriere a contribuției echipei date la alte afaceri încununat de succes).
5. Un sumar al datelor financiare din trecut și al celor prognozate, la fel venitul anual și venitul net pentru ultimii 5 ani.
6. O estimare a sumei de fonduri necesare și o declarație despre modul în care vor fi utilizați banii.

Compania, strategia și echipa de management

Fiecare companie are un trecut și o strategie. O companie care recent a fost formată de asemenea își are trecutul formării sale. Secțiunea BP care se referă la companie, strategie și echipa de management permite executivilor să descrie forțele motrice ale businessului. Întrebările la care trebuie dat răspuns în secțiunea dată sunt foarte complicate, dar și valoroase.

Trecutul, prezentul și viitorul

Este important pentru oricine să înțeleagă trecutul firmei și starea curentă pentru a putea proiecta viitorul. Secțiunea dată e împărțită în 3 părți: istoria, starea curentă, viitorul – parte care e cel mai dificil de a o descrie. Cel mai important element în descrierea direcției viitorului companiei este ca el să aibă sens în condițiile trecutului și ale prezentului. Spre exemplu, o creștere cu 20% timp de 3 ani a vânzărilor pe viitor este irelevantă în cazul în care în 10 ani precedenți volumul vânzărilor nu a atins măcar o creștere cu 10% anual.

Strategia

Reprezintă o înțelegere și descriere a abordării la general a producției și vânzării produselor și serviciilor de către companie. Strategia poate fi descrisă în termeni de principii de bază sau filosofice. Termenii descriptivi utilizați nu sunt la fel de importanți ca și procesele de gândire și considerare ce stau la baza ideilor exprimate. Strategia e baza în care alte activități ale companiei (adică, marketingul, producția, vânzările și alte funcții) sunt organizate și concepute.

Echipa de Management și descrierea ei

Înainte de a accepta investirea sau de a acorda împrumut, potențialii finanțatori deseori cercetează detaliat fiecare membru din echipa de management. Deci, BP trebuie să descrie cum e organizată firma noastră, care sunt datoriile și responsabilitățile fiecărui individ. O schemă a structurii organizaționale este utilă.

Tot aici e valoroasă efectuarea unei sinteze a trecutului fiecărui manager și prezentarea rezumatelor.

Piața

Secția de marketing reprezintă în cele mai dese cazuri următoarea secțiune care va fi analizată de potențialii finanțatori după Sumarul Executiv.

Deoarece marketingul afectează toate părțile companiei – de la designul produsului până la finanțe, această secțiune a BP trebuie să convingă potențialii investitori că există piață pentru produsele sau serviciile noastre și că noi înțelegem forțele pieței care ne afectează compania.

Secțiunea de MK a BP trebuie să înceapă cu descrierea pieței companiei noastre. Această înseamnă a da răspuns la un șir de întrebări:

1. Ce este piața?
2. Cât de mare este piața?
3. Care sunt tendințele pieței?
4. Care este competiția?

Înțelegerea Pieței

În afară de prezentarea componentei și organizării pieței, executivii trebuie să dea dovadă de înțelegere a dinamicii-cheie a pieței. Aceasta de asemenea poate fi interpretată prin intermediul unor întrebări:

1. Ce motivează decizia de cumpărare?
2. Cum e segmentată piața?
3. Cum va fi poziționat pe piață produsul sau serviciul nostru?
4. Care va fi strategia noastră de apărare?
5. Care este poziția potențialilor consumatori ai producției noastre?

BP ar trebui să descrie complet și concis produsele sau serviciile noastre și să explice cum sunt ele produse. Descrierea noastră ar trebui să ofere finanțatorilor potențiali idei despre modul în care produsul nostru diferă de acela al competitorilor. Investitorul potențial trebuie să fie convins că noi oferim ceva mai eficient și mai bun decât competitorii noștri. Această secțiune de asemenea trebuie să convingă investitorii potențiali că noi vom face ceea ce spunem cu privire la producție. Ei trebuie să fie siguri că compania noastră poate produce produsul sau serviciul descris la timp, cu calitate înaltă și la costurile anticipate.

Prezentarea Produsului

Dacă am creat deja prototipul produsului, trebuie de inclus o fotografie a lui. Dacă este mic și nu prea costisitor (precum un bun alimentar sau un bun de consum), am putea include și o mostră. Dacă produsul încă nu a fost conceput, ar trebui să includem cel puțin o diagramă conceptuală. Dacă produsul sau serviciul e derivat de la o tehnologie nouă sau o aplicație inovativă a unei tehnologii existente, ar trebui să explicăm aceasta în detaliu.

Descriind produsul nostru e important a reține faptul că majoritatea investitorilor și bancherilor nu sunt oameni de știință.

Elemente ce țin de Dezvoltarea produsului

Acest compartiment trebuie abordat din următoarele puncte de vedere:

1. Descrierea detaliată a cerințelor R&D
2. Descrierea dependenței de alte tehnologii de ultimă oră

3. Menționarea tehnologiilor competitive
4. Explicarea unde produsul sau serviciul va conduce compania
5. Descrierea modalităților de protejare a bunului odată lansat pe piață.

Producerea și Alte Operațiuni

Aici e necesar a menționa cum vom produce bunul sau cum vom presta serviciul dat. Aceasta înseamnă că ar trebui să răspundem la următoarele întrebări:

1. De cât spațiu de producție e nevoie?
2. Ce tipuri de echipamente vor fi necesare?
3. În ce încăpere vom produce bunul, presta serviciul?
4. Sunt oare procese critice care nu au fost dezvoltate?
5. Sunt oare unele detalii sau materiale care sunt dificil de obținut și sunt costisitoare în timp?
6. Sunt oare detalii care pot fi obținute de peste ocean?
7. Sunt oare detalii sau materiale care sunt disponibile dintr-o sursă unică?
8. Care sunt sursele de suport pentru aceste materiale?

Vânzarea și Promovarea

Vânzările și promovarea sunt analizate separat de MK, deoarece ele sunt lucruri diferite; vânzarea include diferitele eforturi de convingere a consumatorilor să procure producția noastră.

Nici un aspect al businessului nu e mai important decât determinarea cum vor fi efectuate vânzările. Fără vânzări nu există business, indiferent cât de bună este producția, cercetarea de marketing etc. Descrierea procesului de vânzare trebuie să cuprindă trei aspecte: metodele de vânzare (adică, canale și metode de distribuție), ajutorarea vânzătorilor, promoția agresivă.

Informația financiară

Secțiunea financiară a BP e scrisă ultima, după ce au fost asamblate datele privitoare la costuri și venituri potențiale. Cantitatea și tipul de informație financiară necesară pentru BP nostru depinde în mare măsură de stadiul de dezvoltare a companiei și de obiectivele planului. Companiile mai mature vor avea la dispoziție mai multe date istorice, de aceea rapoartele lor financiare trebuie să fie mai complete. Pentru o companie care necesită fonduri pentru acoperirea unor datorii, planul ar trebui să descrie la general tipul și volumul de finanțare cerut.

Ar trebui să fie stresant faptul că planificarea financiară utilizată în BP este esențială pentru toate companiile. Procesul de asamblare a previziunilor financiare ajută executivii să fie în stare să sesizeze din timp atât problemele potențiale, cât și ariile de oportunitate.

Cererea de Finanțare

Companiile care urmăresc obținerea unor fonduri trebuie să includă în cadrul compartimentului IF cererea de finanțare. Aceasta trebuie să exprime de câți bani avem nevoie, de ce avem nevoie de bani și ce vom face cu ei. În timp ce cererea de finanțare vine de obicei în secțiunea întâi, datele sale se măresc considerabil de pe urma rapoartelor financiare care urmează a fi analizate. De aceea, trebuie:

- ✓ să fim consistenti;
- ✓ să fim flexibili în ceea ce privește suma cerută;
- ✓ să indicăm cum va fi afectată structura de capital;
- ✓ să descriem planuri financiare adiționale;
- ✓ să monitorizăm datoria;
- ✓ să descriem necesitățile pe viitor.

În urma analizei rapoartelor financiare experții financiari vor determina dacă întreprinderea va putea în ultimă instanță să le aducă avantaje.

La momentul dat al procesului de pregătire a BP trebuie să fim gata să exprimăm toate lucrurile sus-menționate în forma lor finală. Întreaga noastră echipă trebuie deja să aibă datele organizate sub formă de macula-toare, schițe.

Drept concluzie am putea spune că trebuie să ținem cont de faptul că activitatea bancară, investiția, achiziția și alte relații ce se dezvoltă din BP nu sunt asemenea căsătoriilor. În cazul dat BP e mai mult ca o primă întâlnire, iar prezentarea și întâlnirile ce vor urma sunt o parte componentă din procesul de a face curte. Dacă vom prezenta BP nostru cât mai bine, mai atractiv în perioada de curte, perspectiva noastră pentru un mariaj fericit și productiv mai târziu este mărită considerabil.

Bibliografie:

1. Băsău Gh. Management-marketing. - București, 1993.
2. Băsău Gh., Pricop M. Managementul aprovizionării și desfacerii (vânzării). - București: Editura Economică, 1996.
3. Florescu C. Marketing. - București, 1992.
4. Kotler. Managementul marketingului. - București, 1997.
5. Munteanu V. Bazele marketingului. - Iași, 1992.
6. Nicolăescu O., Verboncu J. Management. - București: Editura Economică, 1997.
7. Scutaru A. Activități de marketing realizate în cadrul funcțiunii comerciale. Business, motivare, arendă, risc, planificare, control: Lucrări științifice. - UASM, 1999.

Prezentat la 17.03.2008