

# Planificarea si controlul propriei afaceri

Atunci cind incepem o noua afacere sau infiintam o noua organizatie economica trebuie in primul rind sa decidem daca lansam sau nu un nou produs sau serviciu, in paralel cu unele schimbari majore referitoare la modul in care ne derulam afacerile, in aceasta situatie, trebuie sa elaboram un plan de afaceri. Scopurile unui plan de afaceri constau in focalizarea gindirii pentru obtinerea de informatii, examinarea alternativelor, dezvoltarea si documentarea cailor de satisfacere a nevoilor si dorintelor potentialilor nostri clienti.

Toate acestea in mod profitabil pentru noi.

Un plan de afaceri pus pe hartie are rolul de a comunica ideile noastre celor situati in afara sferei noastre de preocupari, care insa sunt interesati de afacerile noastre. Acestia pot fi indivizi sau organizatii pe care le abordam pentru finantare sau pentru a participa la afacerea noastra. Planul este folosit in interiorul organizatiei pentru a canaliza si ghida eforturile managerilor si angajatilor si pentru a reprezenta un standard cu care sa ne comparam performantele viitoare.

Pe masura ce noua afacere devine tot mai reala sau pe masura ce afacerea existenta trece prin unele schimbari, parti ale planului de afaceri pot fi convertite intr-un model care descrie inter-relatiile dintre diversi factori apartinand fiecarei parti, ca si relatiile dintre acestea. Acest model poate sa devina forta motrice pentru sistemul de control tactic care masoara si raporteaza realitatea operatiunilor zilnice, oferind echipei de conducere informatiile necesare pentru a monitoriza afacerea si pentru a putea controla abaterile de la plan.

Informatiile rezultate din procesul de evaluare zilnica ofera cadrul necesar pentru testarea cailor alternative de a structura si derula afacerea si de a-i optimiza operatiunile. Aceasta procedura - denumita revizia strategica - se implementeaza periodic, de obicei anual, pentru a ne asigura ca directia fundamentala a afacerii este corecta si adecvata atit circumstantelor prezente, cit si schimbarilor anticipate ale acestora.

Planul de afaceri

Scopul unui plan de afaceri:

Ŕ Forteaza pe manager sau pe proprietar sa se gindeasca mai bine la afacere, punindu-si intrebari de genul: Ce fel de afacere facem? Ce fel de afacere ar trebui sa facem?

Ŕ Ajuta la cristalizarea gindirii si la focalizarea obiectivelor de indeplinit.

Ŕ Defineste nevoile si dorintele potentialilor clienti si elaboreaza mijloacele pentru satisfacerea acestora.

Ŕ Genereaza pentru echipa de conducere o cale sigura de urmat.

Ŕ Prin identificarea si cuantificarea obiectivelor, creeaza standarde cu ajutorul carora se pot evalua progresele facute.

Ŕ Oferă un cadru pentru evaluarea afacerii de catre potentialii finantatori.

Structura si continutul unui plan de afaceri vor fi diferite, in functie de tipul de ipanie, tipul si anvergura modificarilor care se preconizeaza, pretentiile celor la care [am pentru

finantare, in cele ce urmeaza este prezentat continutul unui plan de afaceri tipic:

- Sumar
- Descrierea afacerii
- Produsul
- Analiza pietei
- Studiarea concurentei
- Obiective si scopuri strategice
- Conducerea - personalul de conducere
- Planul de marketing
- Planul de relatii publice
- Planul de operatiuni
- Planul de resurse umane
- Planul financiar
- Anexe, care pot include urmatoarele:

- o Redistribuirea managerilor
- o Contractele angajatilor
- o Contractele /intelegerile cu furnizorii
- o Brosuri si pliante de prezentare
- o Studiul pietei
- o Detalii ale planului de abordare a pietei
- o Detalii ale planului operational
- o Descrieri ale produselor
- o Contracte de cercetare si dezvoltare

Anexele vor fi incluse in plan numai daca sunt importante si necesare pentru intelegerea acestuia sau daca sunt cerute de potentialii finantatori. Acestea ofera informatii suplimentare in domeniile in care detaliile nu pot fi incluse in structura de baza a planului, in cazul in care sunt folosite, ele vor fi incluse in sumar si vor fi mentionate in structura de baza a planului.

Procesul de control tactic

Cele patru sectiuni ale planului de afaceri care prezinta in mod practic intentiile noastre sunt: planul de marketing, planul de relatii publice, planul de operatiuni si planul de resurse umane. Fiecare dintre aceste sectiuni contine atit obiective specifice pentru avansarea afacerii catre scopurile ei strategice, cit si procedurile necesare evaluarii modului in care aceste obiective au fost atinse. Planul financiar traduce activitatile fizice in termeni financiari. El include, de asemenea, obiective specifice si metode pentru evaluarea succesului in atingerea acestora. Compararea performantelor reale cu cele planificate se face de obicei lunar, dar poate fi facuta mai des sau mai rar, in functie de situatia obiectivului respectiv. Pentru fiecare evaluare care se face trebuie parcurse urmatoarele faze:

- o Determinarea acelor aspecte ale performantei care trebuie sa fie masurate
  - Facem ceea ce ar trebui sa facem ? (relevant pentru viziune, scopuri strategice)
  - Facem bine aceste lucruri? (relevant pentru managementul calitatii)
  - Care este eficienta activitatii? (relevant pentru managementul costurilor)
- o Determinarea performantelor curente
  - Obtinerea si compilarea informatiilor care sa descrie performantele actuale in con

cordanta cu procedurile mentionate in diversele sectiuni ale planului.

o Compararea performantelor curente cu obiectivele

- Performanta curenta, masurata in fiecare caz, este comparata cu obiectivul cores-punzator evaluarii mentionate in plan.

o Evaluarea performantei

- Se face prin determinarea motivelor care au generat deviatii de la plan si elaborarea implementarea unor masuri necesare pentru a alinia rezultatele la prevederile planului, ica rezulta clar ca unele prevederi esentiale care au stat la baza planului nu au fost recte, devine necesara revizuirea acestuia.

Revizia strategica

Informatiile generate de evaluarile zilnice, impreuna cu o serie de intrebari centrate pe care aspect al afacerii, se folosesc ca un cadru necesar pentru revizuirea continua a jpurilor, strategiei, tacticii si structurii companiei. Fiecare parte a afacerii este periodic dzuita. Intervalele de timp intre doua revizuri depind de maturitatea afacerii, de ritmul limbarilor in cadrul industriei sau tehnologiei, de intensitatea competitiei. Revizia ategica realizeaza urmatoarele performante:

o Oferă echipei de conducere capacitatea de a revizui toate aspectele afacerii, pentru a evalua eficienta si eficacitatea activitatii ei.

o Oferă un instrument pentru a conecta operatiunile zilnice cu directia strategica a afacerii.

o Integreaza caracteristicile pietei, ale finantelor, operatiunilor si resurselor umane intr-un plan si un model general de control, un plan de afaceri dinamic, viu.

o Fiecare componenta a afacerii poate fi analizata, pentru a se asigura o contributie echilibrata a acesteia la atingerea obiectivelor generale ale afaceri

o Se pot pune si ana raspunsuri la intrebari de tipul "dar daca... ?", pentru a examina impactul diverselor alternative de a actiona, intrebarile pot tinti aspecte specifice sau afacerea ca un intreg.