



Nicolae Sfetcu

**Management, analize, planuri
și strategii de afaceri**

MultiMedia Publishing

Management, analize, planuri și strategii de afaceri

Nicolae Sfetcu

Publicat de MultiMedia Publishing

Copyright 2020 Nicolae Sfetcu

Toate drepturile rezervate.

PREVIZUALIZARE CARTE

Publicat de MultiMedia Publishing, www.telework.ro/ro/editura

ISBN 978-606-9041-75-8

Textele sunt din Telework (surse: articole originale, Wikipedia și Wikibooks sub licență CC BY-SA 3.0 traduse și adaptate de Nicolae Sfetcu, și alte surse), sub licență CC BY-SA 3.0.

DECLINARE DE RESPONSABILITATE

Având în vedere posibilitatea existenței erorii umane sau modificării conceptelor științifice, nici autorul, nici editorul și nicio altă parte implicată în pregătirea sau publicarea lucrării curente nu pot garanta în totalitate că toate aspectele sunt corecte, complete sau actuale, și își declină orice responsabilitate pentru orice eroare ori omisiune sau pentru rezultatele obținute din folosirea informațiilor conținute de această lucrare.

Cu excepția cazurilor specificate în această carte, nici autorul sau editorul, nici alți autori, contribuabili sau alți reprezentanți nu vor fi răspunzători pentru daunele rezultate din sau în legătură cu utilizarea acestei cărți. Aceasta este o declinare cuprinzătoare a răspunderii care se aplică tuturor daunelor de orice fel, incluzând (fără limitare) compensatorii; daune directe, indirecte sau consecvente, inclusiv pentru terțe părți.

Înțelegeți că această carte nu intenționează să înlocuiască consultarea cu un profesionist educațional, juridic sau financiar licențiat. Înainte de a o utiliza în orice mod, vă recomandăm să consultați un profesionist licențiat pentru a vă asigura că faceți ceea ce este mai bine pentru dvs.

Această carte oferă conținut referitor la subiecte educaționale. Utilizarea ei implică acceptarea acestei declinări de responsabilitate.

1 Afaceri

O afacere, cunoscută și sub numele de companie sau firmă, este o organizație implicată în comerțul de bunuri, servicii, sau ambele, pentru consumatori. Companiile sunt predominante în economiile capitaliste, unde cele mai multe dintre ele sunt proprietate privată și furnizează bunuri și servicii pentru clienți în schimbul unor alte bunuri, servicii sau bani. Companiile pot fi, de asemenea, non-profit sau de stat. O afacere deținută de mai multe persoane poate fi menționată ca o companie.

Formele de bază de proprietate

Formele de proprietate în afaceri variază în funcție de competență, dar exista mai multe forme comune:

- **Proprietate exclusivă:** O proprietate exclusivă, de asemenea cunoscută sub numele de *comerciant unic*, este deținută de o persoană și operează în beneficiul acesteia. Proprietarul poate opera afacerea singur sau împreună cu alte persoane. Un unic proprietar are răspundere nelimitată pentru toate obligațiile asumate de afacere, costuri de operare și hotărâri judecătorești. Toate activele afacerii aparțin unui singur proprietar, inclusiv, de exemplu, infrastructura de calcul, orice inventar, echipamente de fabricare și/sau programe de vânzare cu amănuntul, precum și orice bunuri imobile deținute de afacere.
- **Parteneriat:** Un parteneriat este o afacere deținută în comun de două sau mai multe persoane. În cele mai multe forme de parteneriat, fiecare partener are răspundere nelimitată pentru datoriile contractate de afacere. Cele trei tipuri mai frecvente de parteneriate cu profit sunt parteneriate *generale*, parteneriate *limitate*, și parteneriate *cu răspundere limitată*.
- **Corporație:** Proprietarii unei corporații au răspundere limitată și afacerea are o personalitate juridică distinctă de proprietarii săi. Corporațiile pot fi deținute de guvern sau să fie cu capital integral privat. Ele pot fi organizate fie pentru profit, fie ca organizații non-profit. O proprietate privată pentru profit este deținută de acționarii săi, care aleg un consiliu de administrație pentru a direcționa profitul și a angaja personalul de conducere. O proprietate privată, pentru profit poate fi deținută un mic grup de indivizi, sau publică, cu acțiuni tranzacționate public cotate la bursa de valori.
- **Cooperativă:** Adesea menționată ca o cooperare, o cooperativă este o afacere cu răspundere limitată, care poate fi organizată pentru profit sau non-profit. O cooperativă diferă de o corporație prin aceea că are membri, nu acționari, care dețin în comun autoritatea de luare a deciziilor. Cooperativele sunt de obicei clasificate fie ca cooperative de consum, sau cooperative de lucrători. Cooperativele sunt fundamentale pentru ideologia democrației economice.

Clasificări

- *Agricultura și minierul* produc materii prime, cum ar fi plante sau minerale.
- *Firmele financiare* includ băncile și alte companii care generează profituri prin investiții și gestionarea capitalului.
- *Firmele de informare* generează profituri în principal din vânzarea de proprietate intelectuală, și includ studiouri de film, editori și companii de Internet și de software.
- *Producătorii* crează produse, de la materii prime sau părți componente, apoi își vând produsele cu un profit. Companiile care fac bunuri tangibile, cum ar fi mașini, haine sau țevi, sunt considerate producători.
- *Firmele imobiliare* vând, închiriază, și dezvoltă proprietăți, inclusiv terenuri, case de locuit, precum și alte clădiri.
- *Comercianții cu amănuntul și distribuitorii* acționează în calitate de intermediari și iau bunurilor produse de către producătorii și le vând la consumatori, făcând profit prin creșterea prețului. Cele mai multe magazine și companii de catalog sunt distribuitori sau comercianți cu amănuntul.
- *Firmele de servicii* oferă bunuri sau servicii intangibile și solicită plata, în mod obișnuit, pentru munca sau alte servicii furnizate către guvern, consumatori, sau alte firme. Decorațiunile interioare, firmele de consultanță și chiar animatorii, se încadrează în această categorie.
- *Firmele de transport* livrează bunuri și transportă persoane fizice la o destinație contra unei taxe.
- *Firmele de utilități* oferă servicii publice, cum ar fi energia electrică sau tratarea apelor uzate, de obicei solicitate de guvern sau administrația locală.....

2 Antreprenoriat

Antreprenoriatul este procesul de proiectare a unei noi afaceri, de exemplu o companie nouă care oferă un produs, proces sau serviciu. Antreprenorul percepe o nouă oportunitate de afaceri și de multe ori are un simț special în percepția sa și decizia ulterioară de a exploata oportunitatea. Exploatarea oportunităților antreprenoriale poate include acțiuni de proiectare, precum dezvoltarea unui plan de afaceri, achiziționarea de resurse umane, financiare și alte tipuri de resurse necesare, și responsabilitatea pentru succesul sau eșecul activității. Antreprenoriatul poate opera în cadrul unui ecosistem de antreprenoriat, care include programe guvernamentale și servicii care să promoveze întreprinzătorii, resurse de antreprenoriat (de exemplu, incubatoare de afaceri și acceleratori de dezvoltare), educația antreprenorială, de formare și de finanțare (de exemplu, credite, finanțare de capital de risc, și subvenții).

În ultimii ani, "spiritul antreprenorial", a fost extins față de sensul inițial în afaceri pentru profit care includ antreprenoriatul social și conceptul de antreprenor politic. Antreprenoriatul în cadrul unei firme sau organizații mai mare existentă a fost menționată ca intraprenoriat, și poate include asociații corporative unde entitățile mari formează organizații subsidiare. Antreprenorii sunt lideri care doresc să își asume riscul și preiau inițiativa, profitând de oportunitățile de piață prin planificarea, organizarea, și angajarea de resurse, de multe ori prin inovarea de produse noi sau îmbunătățirea produselor existente. Mai recent, termenul antreprenoriat a fost extins pentru a include o anumită stare de spirit (a se vedea, de asemenea, spiritul antreprenorial), rezultând termenul de inițiative antreprenoriale, de exemplu sub formă de antreprenoriat social, antreprenoriat politic, sau antreprenoriat de cunoaștere.

Potrivit lui Paul Reynolds, fondator al Global Entrepreneurship Monitor, "în momentul în care ajung la anii de pensionare, jumătate din toți oamenii care lucrează în Statele Unite, probabil, au o perioadă de muncă fără a fi angajați de unul sau mai mulți ani, unul din patru se poate angaja în această activitate timp de șase ani sau mai mult. Participarea la dezvoltarea unei noi afaceri este o activitate comună în rândul lucrătorilor din SUA de-a lungul carierei lor." În ultimii ani, spiritul antreprenorial a fost revendicat ca un factor major de creștere economică atât în Statele Unite cât și Europa Occidentală.

Activitățile antreprenoriale diferă substanțial în funcție de tipul de organizare și creativitatea implicată. Antreprenoriatul variază în scală de la lucrul de unul singur, la proiecte part-time și munca pentru întreprinderile de mari dimensiuni care creează multe locuri de muncă. Multe asociații antreprenoriale "de mare valoare" preferă capitalul de risc sau tipul de investiții denumit "angel business", pentru a strânge capitalul necesar pentru dezvoltarea afacerii. Multe organizații sprijină potențialii antreprenori, inclusiv agențiile specializate guvernamentale, incubatoarele de afaceri, parcurile științifice, și unele ONG-uri.

Începând din anul 2008, un eveniment anual "Global Entrepreneurship Week" vizează "expunerea oamenilor în beneficiul antreprenoriatului", determinându-i să "participe la activități antreprenoriale".

Definiție

Antreprenorul este definit ca o persoană care organizează sau exploatează o afacere sau mai multe afaceri. Creditul pentru inventarea termenului de antreprenor se acordă de obicei economistului francez Jean-Baptiste Say, dar, de fapt, economistul irlandez-francez Richard Cantillon a definit pentru prima dată termenul în *Essai sur la Nature du Commerce en Général* (Eseu despre natura comerțului în general), o carte pe care William Stanley Jevons a considerat-o "leagănul economiei politice." Cantillon a folosit termenul diferit. Biograful Anthony Breer a remarcat faptul că în timp ce Cantillon a văzut antreprenorul ca pe un asumator de risc, Say l-a considerat drept un "planificator".

Cantillon a definit termenul ca o persoană care plătește un anumit preț pentru un produs și îl revinde la un preț incert: "luarea deciziilor cu privire la obținerea și utilizarea resurselor în timp ce, se admite implicit riscul activității." Cuvântul a apărut pentru prima dată în dicționarul francez intitulat "*Dictionnaire Universel de Commerce*", realizat de Jacques des Brulons și publicat în 1723.

Antreprenorii de succes au capacitatea de a conduce o afacere într-o direcție pozitivă prin planificare adecvată, pentru a se adapta la mediile în schimbare și a înțelege propriile lor puncte tari și slabe.

Termenul "antreprenor" este adesea confundat cu termenul "afacere mică." În timp ce majoritatea asociațiilor antreprenoriale încep ca o mică afacere, nu toate întreprinderile mici sunt antreprenoriale, în sensul strict al termenului. Multe întreprinderi mici sunt operațiuni de unic proprietar care constau exclusiv din activitatea proprietarului, sau a unui număr mic de angajați, și multe dintre aceste întreprinderi mici oferă un produs, proces sau serviciu existent, și nu au ca scop creșterea. În schimb, asociațiile antreprenoriale oferă un produs, proces sau serviciu inovator, iar antreprenorul de obicei își propune să crească societatea prin adăugarea de angajați, căutând extinderea internațională a vânzărilor, și așa mai departe, un proces care este finanțat de investiții cu capital de risc și de "investitori înger".

Decizii antreprenoriale

Antreprenorul este de obicei văzut ca un inovator - un designer de noi idei și procese de afaceri. Aptitudinile de management și abilitățile foarte bune de consolidare a echipei sunt adesea percepute ca atribute de lider esențiale pentru antreprenorii de succes. Robert Reich, expert în economie politică, consideră conducerea, capacitatea de management, și de consolidarea echipei drept calitățile esențiale ale unui antreprenor.

Teoreticienii Frank Knight și Peter Drucker au definit antreprenoriatului în termeni de asumarea de riscuri. Antreprenorul este dispus să își riște cariera și securitatea financiară în

numele unei idei, petrecându-și timpul și cheltuindu-și capital pe o afacere incertă. Knight a clasificat trei tipuri de incertitudini:

- *Riscul*, care este măsurabil statistic (cum ar fi probabilitatea de a extrage o minge de culoare roșie dintr-o urnă care conține 5 bile roșii și 5 bile albe).
- *Ambiguitatea*, care este greu să se măsoare din punct de vedere statistic (cum ar fi probabilitatea de a extrage o bilă roșie dintr-o urnă care conține 5 bile roșii, dar un număr necunoscut de bile albe).
- *Adevărată incertitudine* sau *incertitudinea Knightian*, care este imposibil de estimat sau prezis din punct de vedere statistic, cum ar fi probabilitatea de a extrage o bilă roșie dintr-o urnă al cărei număr de bile roșii este necunoscut, ca și numărul de bile albe.

Antreprenoriatul este adesea asociat cu adevărata incertitudine, în special atunci când este vorba de ceva cu adevărat nou, cum ar fi o piață care nu exista anterior.

.....

3 Managementul afacerii

3.1 Managementul informațiilor

Managementul informațiilor (MI) se referă la un ciclu de activitate organizațională: achiziționarea de informații de la una sau mai multe surse, găzduirea și distribuirea acestor informații pentru cei care au nevoie de ele, și în final arhivarea sau ștergerea lor.

Acest ciclu de implicare organizațională cu informații implică o varietate de părți interesate: de exemplu, cei care sunt responsabili pentru asigurarea calității, accesibilitatea și utilitatea informațiilor obținute, cei care sunt responsabili pentru depozitarea în condiții de siguranță și modul de utilizare a lor, precum și cei care au nevoie de ele pentru luarea deciziilor. Părțile interesate ar putea deține drepturile de proveniență, de schimbare, distribuie sau șterge a informațiilor în conformitate cu politicile de management al informațiilor organizaționale.

Managementul informațiilor cuprinde toate conceptele generice de management, inclusiv: planificarea, organizarea, structurarea, prelucrarea, controlul, evaluarea și raportarea activităților de informare, tot ceea ce este nevoie pentru a satisface nevoile celor cu roluri organizaționale sau funcții care depind de informații.

Managementul informațiilor este strâns legat de, și se suprapune cu, gestionarea datelor, sistemelor, tehnologiilor, proceselor și - în cazul în care disponibilitatea informațiilor este esențială pentru succesul organizațional - strategiei. Acest punct de vedere al domeniului larg de gestionare a informațiilor contrastează cu punctul de vedere timpuriu, mai tradițional, că ciclul de viață al gestionării informațiilor este o problemă operațională care necesită proceduri, capacități și standarde organizaționale specifice care se ocupă de informații ca un produs sau un serviciu.

Aspecte teoretice

Teorii comportamentale și organizaționale

În mod evident, buna gestionare a informațiilor este crucială pentru funcționarea fără probleme a organizațiilor, și deși nu există nicio teorie general acceptată de gestionare a informațiilor în sine, suport pentru teoriile comportamentale și organizaționale. Conform teoriei științei comportamentale în management, dezvoltată în principal la Universitatea Carnegie Mellon și susținută în mod evident de March și Simon, în cele mai multe cazuri în organizațiile moderne este vorba de fapt de manipularea informațiilor și de luarea deciziilor. Un factor important în manipularea de informații și luarea deciziilor este abilitatea unei persoane de a procesa informații și de a lua decizii în temeiul limitării care ar putea deriva din context: vârsta unei persoane, complexitatea situației, sau o lipsă a unei calități necesară în informațiile care se află la mână - toate acestea exacerbate de avansul rapid al tehnologiei, precum și de noile tipuri de sisteme permise, mai ales ca rețelele sociale apar ca un fenomen

pe care mediul de afaceri nu îl poate ignora. Și totuși, cu mult înainte de a exista orice recunoaștere generală a importanței managementului informațiilor în cadrul organizațiilor, March și Simon au susținut că organizațiile trebuie să fie considerate ca sisteme de cooperare, cu un nivel ridicat de procesare a informațiilor și o necesitate mare de luare a deciziilor la diferite niveluri . În loc să folosească modelul "omului economic", așa cum se susține în teoria clasică, au propus "omul administrativ" ca o alternativă bazată pe argumentarea lor despre limitele cognitive ale raționalității. În plus, ei au propus noțiunea de *satisfacere*, care presupune căutarea prin alternativele disponibile până se atinge un prag de acceptabilitate - o altă idee care este încă la modă.

Teoria economică

În plus față de factorii de organizare menționate de March și Simon, există alte probleme care provin din dinamica economică și de mediu. Există costul de colectare și evaluare a informațiilor necesare pentru a lua o decizie, inclusiv timpul și efortul necesar. Costul de tranzacție asociat cu procesele de informare poate fi ridicat. În special, normele și procedurile de organizare stabilite pot complica luarea deciziei cele mai adecvate, ceea ce duce la rezultate sub-optimale. Aceasta este o problemă care a fost prezentată ca o problemă majoră în organizațiile birocratice care își pierd aptitudinile de schimbare strategică din cauza atitudinii înrădăcinate.

.....

4 Analiza afacerii

Analiza afacerii este o disciplină de cercetare pentru identificarea nevoilor de afaceri și stabilirea soluțiilor la problemele de afaceri. Soluțiile includ adesea o componentă de dezvoltare sisteme-software, dar poate consta, de asemenea, în îmbunătățirea procesului, schimbarea organizațională sau planificarea strategică și elaborarea politicilor. Persoana care efectuează această sarcină se numește analist de afaceri.

Analiztii de afaceri nu se concentrează numai pe dezvoltarea de sisteme software. Cei care încearcă să facă acest lucru riscă să dezvolte o soluție incompletă.

Tehnici de analiză de afaceri

Există o serie de tehnici în afaceri generice pe care un analist de afaceri le va folosi atunci când facilitează schimbări în afaceri.

Unele dintre aceste tehnici includ:

PESTLE

Această tehnică este folosită pentru a efectua o analiză de mediu extern prin examinarea multiplilor factori externi diferiți care afectează o organizație.

Cele șase atribute ale lui PESTLE:

- Politic (influențe actuale și potențiale la presiunile politice)
- Economic (impactul economic local, național și mondial)
- Sociologic (modurile în care o societate poate afecta o organizație)
- Tehnologic (efectul tehnologiilor noi și emergente)
- Juridic (efectul legislației naționale și mondiale)
- De mediu (problemele de mediu locale, naționale și mondiale)

Heptaliza

Această tehnică este folosită pentru a efectua o analiză în profunzime a întreprinderii/asocierii în stadiu incipient, pe șapte categorii importante:

- Oportunitate de piață
- Produs/soluție
- Planul de execuție
- Mecanisme financiare
- Capitalul uman
- Profit potențial
- Marja de siguranță

MOST

Această tehnică este folosită pentru a efectua o analiză de mediu internă prin definirea atributelor MOST pentru a se asigura că proiectul la care se lucrează este aliniat la fiecare dintre cele patru atribute.

Cele patru atribute MOST:

- Misiunea (unde se intenționează să se deruleze afacerea)
- Obiective (obiectivele-cheie care vor contribui la îndeplinirea misiunii)
- Strategii (opțiuni pentru a progresa)
- Tactici (cum sunt puse în acțiune strategiile)

SWOT

Această tehnică este utilizată pentru a ajuta la activitățile de interes în zone de putere și unde se găsesc cele mai mari oportunități. Este utilizată pentru a identifica pericolele sub forma vulnerabilităților și a amenințărilor interne și externe.

Cele patru atribute de analiză SWOT:

- Punctele forte - Care sunt avantajele? Ce se face acum bine? (de exemplu, domeniul major al activităților cel mai performante ale companiei)
- Puncte slabe - Ce poate fi îmbunătățit? Ce se face rău? (de exemplu, domeniul major unde performanțele afacerii sunt scăzute)
- Oportunități - Cu ce oportunități bune se confruntă organizația? (de exemplu, domeniul major unde concurenții afacerii performează prost)
- Amenințări - Cu ce obstacole se confruntă organizația? (de exemplu, domeniul major unde concurenții performează bine)

CATWOE

Această tehnică este utilizată pentru a determina rapid ce obiective sunt realizabile pentru afacere. Perspectivele afacerii ajută analistul de afaceri să ia în considerare impactul oricărei soluții propusă pentru cei implicați.

Există șase atribute de analiză CATWOE:

- Clienți - Cine sunt beneficiarii procesului de afaceri de cel mai înalt nivel și cum îi afectează situația?
- Actori - Cine este implicat în situație, cine va fi implicat în implementarea de soluții și ce va avea un impact asupra succesului lor?
- Procesul de transformare - Ce procese sau sisteme sunt afectate de situație?
- Perspectiva globală - Care este imaginea de ansamblu și care este impactul mai larg al situației?

- Proprietari - Cine deține procesul sau situația care face obiectul anchetei și ce rol vor juca în soluție?
- Constrângeri de mediu - Care sunt constrângerile și limitările care vor avea un impact asupra soluției și succesului ei?

.....

5 Strategia de afaceri

Managementul (sau strategia) afacerilor este arta, știința, și modalitățile de formulare, implementare și evaluare a deciziilor inter-funcționale, care vor permite unei firme să își atingă obiectivele pe termen lung. Este procesul de specificare a misiunii, viziunii și obiectivelor organizației, de dezvoltare de politici și planuri, de multe ori în termeni de proiecte și programe, care sunt concepute pentru a atinge aceste obiective, iar apoi alocarea resurselor pentru punerea în aplicare a politicilor și planurilor, proiectelor și programelor. Managementul strategic caută să coordoneze și să integreze activitățile diferitelor zone funcționale ale unei afaceri în vederea atingerii obiectivelor organizaționale pe termen lung. Adesea este folosită o evidență pentru a evalua performanța generală a afacerii și progresul ei în îndeplinirea obiectivelor.

Managementul strategic este cel mai înalt nivel de activitate managerială. Strategiile sunt de obicei planificate, gândite sau ghidate de directorul general, aprobat sau autorizat de către consiliul de administrație, și apoi pus în aplicare sub supravegherea echipei de management la vârf a organizației sau directorii executivi. Managementul strategic oferă direcția generală a întreprinderii și este strâns legat de domeniul cercetării organizaționale. În domeniul administrării afacerilor, este util să vorbim despre "aliniere strategică" între organizație și mediul său sau "consistența strategică". Potrivit lui Arieu (2007), *"există coerență strategică atunci când acțiunile unei organizații sunt în concordanță cu așteptările de management, iar acestea la rândul lor sunt în concordanță cu piața și contextul."*

5.1 Cele trei procese ale strategiei în afaceri

Managementul strategic este o combinație de trei procese principale, după cum urmează:

Formularea strategiei

- Efectuarea unei analize a situației, auto-evaluare și analiza concurențială: atât interne cât și externe; atât de micro-mediul cât și de macro-mediul.
- Concomitent cu această evaluare, obiectivele sunt stabilite. Aceste obiective ar trebui să fie paralele cu o cronologie; unele sunt pe termen scurt și altele pe termen lung. Ele implică declarațiile de viziune (pe termen lung, a unui posibil viitor), declarații de misiune (rolul pe care organizația și-l asumă în societate), obiectivele globale ale companiei (atât financiare cât și strategice), obiective strategice ale fiecărei unități de afaceri (atât financiare cât și strategice), și obiective tactice.
- Aceste obiective ar trebui, în funcție de analiza situației, să sugereze un plan strategic. Planul prevede detaliile modului de realizare a acestor obiective.

Acest proces de formulare a strategiei în trei etape este uneori menționat drept clarificarea răspunsului la trei întrebări: unde te afli acum, unde vrei să mergi, și cum vrei să ajungi acolo.

Aceste trei întrebări sunt esența planificării strategice. Analiza economică a intrărilor/ieșirilor pentru factori externi, și evaluarea resurselor pentru factori interni.

Implementarea strategiei

- Alocarea și gestionarea resurselor suficiente (financiare, de personal, timp, suport tehnologic)
- De instituire a unui lanț de comandă sau a unor structuri alternative (cum ar fi echipele funcționale de intersecție)
- Atribuirea responsabilității sarcinilor sau proceselor specifice indivizilor sau grupurilor specifice
- Aceasta implică, de asemenea, gestionarea procesului. Aceasta include rezultatele monitorizării, comparativ cu repere și cele mai bune practici, evaluarea eficacității și eficienței procesului, controlul diferențelor, și realizarea ajustărilor necesare la proces.
- La punerea în aplicare a programelor specifice, aceasta implică achiziționarea resurselor necesare, dezvoltarea procesului, instruire, testarea procesului, documentația, și integrarea cu (și/sau conversia de la) procesele de adaptare a elementelor perimate.

Pentru ca o politică să fie funcțională, trebuie să existe un nivel de coerență pentru fiecare persoană dintr-o organizație, inclusiv din conducere. Aceasta este ceea ce este nevoie la nivelul tactic al administrației, precum și în managementul strategic.

Evaluarea strategiei

- În măsurarea eficienței strategiei de organizare, este extrem de important să se efectueze o analiză SWOT pentru a afla punctele forte, punctele slabe, oportunitățile și amenințările (atât interne, cât și externe) ale entității în cauză. Acest lucru poate necesita anumite măsuri de precauție sau chiar schimbarea întregii strategii.

În strategiei corporatiste, Johnson și Scholes prezintă un model în care opțiunile strategice sunt evaluate pe baza a trei criterii cheie de succes:

- Adecvarea (ar funcționa?)
- Fezabilitatea (poate fi făcută să funcționeze?)
- Acceptabilitatea (va fi acceptată?)

.....

6 Documente în afaceri

6.1 Planul de afaceri

Un **plan de afaceri** este o declarație formală despre obiectivele de afaceri, motivele pentru care ele sunt realizabile, și planurile pentru atingerea acestora. Acesta poate conține, de asemenea, informații de fond despre organizația sau echipa care încearcă să atingă aceste obiective.

Planurile de afaceri pot viza modificări în percepție și branding de către client, contribuabil, sau o comunitate mai mare. Când afacerile existente își asumă o schimbare majoră sau atunci când se planifică un nou proiect, este necesar un plan de afaceri pentru 3 până la 5 ani, deoarece investitorii vor să știe prognoza pentru veniturile lor anuale din aceste investiții în acest interval de timp.

Audiența

Planurile de afaceri pot fi focalizate pe plan intern sau extern. *Planurile de afaceri externe* au ca țintă scopuri care sunt importante pentru părțile interesate externe, în special părțile interesate financiare. Ele conțin de obicei informații detaliate despre organizația sau echipa care încearcă să atingă obiectivele. Ca entități pentru profit, părțile interesate externe includ investitori și clienți. Părțile interesate externe non-profit includ donatori și clienții serviciilor non-profit. Pentru agențiile guvernamentale, părțile interesate externe includ contribuabilii, agențiile guvernamentale de nivel superior, și organismele internaționale de creditare, cum ar fi Fondul Monetar Internațional, Banca Mondială, diferiți agenți economici ai Națiunilor Unite, și băncile de dezvoltare.

Planurile de afaceri interne au ca țintă obiective intermediare necesare pentru a atinge obiectivele externe. Acestea pot acoperi dezvoltarea unui nou produs, un nou serviciu, un nou sistem IT, o restructurare de finanțare, renovarea unei fabrici sau o restructurare a organizației. Un plan de afaceri intern este adesea dezvoltat cu ajutorul unor instrumente pentru managementul performanței strategiei sau o listă de factori critici de succes. Acest lucru permite măsurarea succesului planului prin mijloace non-financiare. Planurile de afaceri care identifică și vizează obiectivele interne dar oferă doar orientări generale privind modul în care vor fi îndeplinite sunt numite *planuri strategice*.

Planurilor operaționale descriu obiectivele unei organizații interne, grup sau departament de lucru. *Planurile de proiect*, uneori cunoscut sub numele de cadre de proiect, descriu obiectivele unui anumit proiect. Ele pot fi conexe, de asemenea, de locul proiectului în cadrul obiectivelor strategice mai mari ale organizației.

Conținut

Planurile de afaceri sunt instrumente de luare a deciziilor. Conținutul și formatul planului de afaceri sunt determinate de obiective și audiență. De exemplu, un plan de afaceri pentru un obiectiv non-profit ar putea aborda compatibilitatea dintre planul de afaceri și misiunea organizației. Băncile sunt destul de preocupate de valorile implicite, astfel încât un plan de afaceri pentru un împrumut bancar va construi un caz convingător pentru capacitatea organizației de a rambursa împrumutul. Capitaliști de risc sunt în primul rând preocupați de investiția inițială, de fezabilitate, și evaluarea la ieșire. Un plan de afaceri pentru un proiect care necesită finanțare de capital va trebui să explice de ce resurse curente se dispune, oportunități de creștere viitoare, și avantaje competitive durabile, care vor duce la o evaluare înaltă la ieșire.

Pregătirea unui plan de afaceri se bazează pe o gamă largă de cunoștințe din mai multe discipline diferite de afaceri: finanțe, managementul resurselor umane, managementul proprietății intelectuale, managementul lanțului de aprovizionare, managementul operațiunilor, marketing, etc. Aceasta poate fi de ajutor pentru a vizualiza planul de afaceri ca o colecție de sub-planuri, unul pentru fiecare din principalele discipline de afaceri.

Un plan de afaceri bun poate ajuta la dezvoltarea unei afaceri bune, credibilă, ușor de înțeles, și atractivă pentru cineva care este familiarizat cu mediul de afaceri. Scrierea unui plan de afaceri bun nu poate garanta succesul, dar poate ajuta pe drumul lung spre reducerea probabilităților de eșec.

.....

Cuprins

1 Afaceri

- Formele de bază de proprietate
- Clasificări
- Management
 - Restructurarea întreprinderilor de stat
 - Reglementări organizaționale și legislative
 - 1.1 Evidența contabilă
 - Procesul
 - 1.2 Marketing
 - Orientarea spre client
 - Orientarea organizațională
 - Comportamentul de turmă
 - Alte orientări
 - Cercetarea în marketing
 - Mediul de marketing
 - Segmentarea pieței
 - Tipuri de cercetare de piață
 - 1.3 Publicitate
 - Teoria publicității
 - Modele ierarhia-efectelor
 - Marketing mix
 - Medii pentru publicitate
 - Semiotica
 - Efecte de gen în procesarea publicității
 - 1.4 Inteligența emoțională
 - Inteligența emoțională în afaceri
 - 1.5 Teoria consumatorului
 - Alegere consumatorului
 - Configurarea modelului: problema consumatorului
 - Exemplu: bunuri divizibile omogene
 - Exemplu: imobiliare
 - Comportamentul consumatorilor
 - Modelul cutiei negre
 - Căutarea informațiilor
 - 1.6 Comportamentul consumatorilor
 - Origini ale comportamentului consumatorului
 - Definiție și explicație
 - Decizia de cumpărare și contextul acesteia
 - Procesul deciziei de cumpărare a consumatorului: o imagine de ansamblu
 - Recunoasterea problemei
 - Evaluarea alternativelor
 - Comportamentul consumatorilor de marketing

- - - Decizia de cumpărare
- - - Evaluare post-cumpărare
- - Influențe asupra deciziei de cumpărare
- - - Conștientizarea consumatorilor
- - - Influențe interne asupra deciziei de cumpărare
- - - - Motivații și emoții
- - - - Percepție
- - - - Experiența anterioară
- - - - Cultura
- - - - Subculturi
- - - - Clasă socială
- - - - Grupuri de referință
- - Stiluri de decizie a consumatorilor
- - Afectare: Emoții, sentimente și dispoziții
- - - Căutarea informațiilor
- - - Alegerea
- - - Experiența clienților
- - - Satisfacția clienților
- - - Publicitate
- 1.7 Franciza
- - Cele mai mari lanțuri de franciză
- - Taxe și termeni contractuali
- - Justificare și comutarea riscului
- - Obligațiile părților
- - Francize sociale
- - Franciza logistică de la terți
- - Franciza de evenimente
- - Francize la domiciliu
- 1.8 Asigurări
- - Principiile asigurării
- - Despăgubiri
- - Principiile contractului de asigurare
- - - Contract personal
- - - Contract condițional
- - - Contract unilateral
- - - Contract de adeziune
- - - Contract de garanție
- - - Interes asigurabil
- - Determinarea structurii ratelor în asigurări
- 2 Antreprenoriat
- Definiție
- Decizii antreprenoriale
- - Antreprenoriatul ca o proiectare a relațiilor individuale/opportunități
- - Percepția antreprenorială
- - Stiluri antreprenoriale

- Aspecte psihologice
- 2.1 Oportunitatea
 - Ce este antreprenoriatul?
 - O stare de spirit
 - Cum arată antreprenorii?
 - Ce fac ei?
 - Este vorba despre oportunitate
 - Mai mult de un tip de antreprenor
 - Inovează sau altfel...
 - Oportunitatea în dezvoltarea unei afaceri
 - Găsirea intersecției dintre tehnologie și piață
 - Unde e problema?
 - Produse inovative
 - Ce știi
 - Niveluri de nevoie
 - Când este o idee o oportunitate?
 - Ai o șansă
 - Noile realități de risc
 - Fabrica de idei
 - Brainstorming
 - Regulile brainstormingului de grup
 - Crearea unui mediu propice pentru brainstorming
 - Mai multe instrumente
 - Nu te îndrăgosti de prima idee bună care îți vine în cap
 - Tehnici de generare de idei
 - Alte tehnici
- 2.2 Evaluează ideea
 - Cine va cumpăra?
 - Tu nu ești singurul geniu din acel domeniu
 - Vorbește despre ea
 - Testează
 - Învață
 - Verifică
 - Faza de validare
- 2.3 Proprietatea intelectuală
 - Definiția proprietății intelectuale
 - Despre avocați
 - Cunoașterea este putere
 - Patentul
 - Drepturi de autor
 - Mărcile comerciale
 - Secretele comerciale
 - Protejarea proprietății intelectuale
- 2.4 Piața
 - Identifică potențialii clienți

- - - Cine sunt clienții tăi?
- - - Identificarea pieței de bază
- - - Simplifică
- - - Segmentarea pieței
- - - Distribuția
- 3 Managementul afacerii
- 3.1 Managementul informațiilor
- - Aspecte teoretice
- - - Teorii comportamentale și organizaționale
- - - Teoria economică
- - Managementul informațiilor strategice
- - - Alinierea tehnologiilor și strategiilor de afacere cu managementul informațiilor
- - - Un model de portofoliu contemporan pentru informații
- - - Competențe pentru gestionarea calității informațiilor
- - - Rezumat
- - Operaționalizarea managementului informațiilor
- - - Gestionarea schimbării necesare
- - - Opera timpurie a lui Galbraith
- - - Organizații matriceale
- - Informații în sursă deschisă
- - - Surse deschise pentru informații
- - - Definiții pentru OSINT
- - - Informații competitive
- - - OSINT în afaceri
- 3.2 Inteligența în afaceri (Business intelligence)
- - Componente
- - Istorie
- - Depozitarea datelor
- - Comparație cu inteligența competitivă
- - Comparație cu cercetarea analitică de afaceri
- - Aplicații într-o întreprindere
- - Prioritizarea proiectelor
- - Factori de succes în implementare
- - - Suportul afacerii
- - - Nevoile afacerii
- - - Cantitatea și calitatea datelor disponibile
- - Aspect utilizator
- - Date semistructurate sau nestructurate
- - - Date nestructurate vs. date semistructurate
- - - Probleme cu date semistructurate sau nestructurate
- - - Utilizarea de metadate
- 3.3 Informații competitive
- - Dezvoltare istorică
- - Tendințe recente
- - Domenii similare

- - Etica
- - Externalizarea
- 3.4 Managementul strategic
- - Definiție
- - - Formularea
- - - Implementarea
- - - Diverse definiții ale strategiei
- - Concepte și cadre
- - - Analiza SWOT
- - - Curba de experiență
- - - Strategia corporativă și teoria portofoliului
- - - Avantaj competitiv
- - - Structura industriei și a rentabilitatea
- - - Strategii competitive generice
- - - Lanțul valoric
- - - Competențe de bază
- - - Teoria afacerii
- - Gândirea strategică
- - Planificarea strategica
- - - Analiza mediului
- - - Planificarea scenariului
- - - Măsurarea și controlul implementării
- - - Evaluarea
- - Limitări
- - Abordări pentru managementul strategic
- - - Ierarhia de strategie
- 3.5 Managementul proiectelor
- - Fundamente
- - - Ce este un proiect?
- - Ciclul de viață al proiectului
- - Părțile interesate de proiect
- - Faze
- - - Intercalarea fazelor
- - - Portofolii - Managementul programelor
- - - Managementul portofoliului
- - - Managementul programelor de proiecte
- - - Managementul proiectelor
- - - Niveluri
- 3.6 Managementul relațiilor de afaceri
- - Tendințe în dezvoltarea MRA
- - Prezentare generală și obiective
- - - Ca disciplină
- - - Ca rol organizațional
- - - Ca model
- - Ciclurile de viață ale MRA

- - Principiile MRA
- - - Măsurare și analiză
- - - Scop
- - - Reputație și încredere
- - - Guvernare
- - - Limite
- - - Schimb și reciprocitate
- 3.7 Managementul relațiilor de întreprindere
- - Instrumente și metodologii
- 3.8 Managementul vânzărilor
- - Planificarea vânzărilor
- - Recrutarea personalului de vânzări
- - Raportare ale vânzărilor
- - Managementul experienței consumatorilor
- 3.9 Software de afaceri
- - Tipuri de instrumente de afaceri
- 4 Analiza afacerii
- Tehnici de analiză de afaceri
- - PESTLE
- - Heptaliza
- - MOST
- - SWOT
- - CATWOE
- - Cele șase pălării în gândire ale lui de Bono
- - Cinci "De ce"
- - MoSCoW
- - VPEC-T
- - SCRS
- 4.1 Cercetarea analitică
- - Cercetarea analitică vs. analiză
- - Exemple
- - - Optimizarea de marketing
- - - Cercetarea analitică de portofoliu
- - - Cercetarea analitică de risc
- - - Cercetarea analitică digitală
- - - Cercetarea analitică de securitate
- - - Cercetarea analitică în software
- - Provocări
- - Riscuri
- 4.2 Evaluarea afacerii
- - Standardul și premisa valorii
- - Standardele de valoare
- - Premise de valoare
- - Elemente ale evaluării afacerii
- - - Condițiile economice

- - - Analize financiare
- - - Normalizarea situațiilor financiare
- - - Venituri, active și abordări de piață
- 5 Strategia de afaceri
- 5.1 Cele trei procese ale strategiei în afaceri
- - Formularea strategiei
- - Implementarea strategiei
- - Evaluarea strategiei
- - - Adecvarea
- - - Fezabilitatea
- - - Acceptabilitatea
- 5.2 Planificarea strategică
- - Procesul
- - - Prezentare generală
- - - Intrări
- - - Activități
- - - Ieșiri
- - - Rezultate
- - Instrumente și abordări
- - Planificarea strategică vs planificarea financiară
- - Critici
- - - Planificarea strategică vs gândirea strategică
- 5.3 Gândirea strategică
- - Gândirea strategică vs planificarea strategică
- - Competențe de gândire strategică
- 5.4 Modele de afaceri
- - Perspective teoretice și empirice ale modelelor de afaceri
- - - Logica proiectării și coerență narativă
- - - Complementarități ale modelelor de afaceri între firme partenere
- - Clasificarea modelelor de afaceri
- - - Cadrul V4 BM
- - - Trecerea de la conducte la platforme
- - - Modele de afaceri platformă
- - Aplicații
- - Proiectarea modelului de afaceri
- - - Definiții ale modelului de afaceri
- - Definiții ale proiectării sau dezvoltării modelului de afaceri
- - - Evidențierea temelor de proiectare a modelului de afaceri
- - - Evidențierea conținutului de proiectare pentru proiectarea modelului de afaceri
- - Exemple de modele de afaceri
- - - Model de afaceri clasic
- - - Modele de afaceri colective
- - - Modelul renunțării la intermediari
- - - Modelul de vânzări directe
- - - Modele de afaceri de distribuție

- - - Modelul revânzării cu valoare adăugată
- - - Primul plătește, apoi gratuit
- - - Franciza
- - - Modelul de afaceri în aprovizionare
- - - Modelul de afaceri cu gratuități
- - - Plătești ce poți
- - - Plătești ce dorești
- - Cadrele pentru model de afaceri
- - Concepte înrudite
- 6 Documente în afaceri
- 6.1 Planul de afaceri
- - Audiența
- - Conținut
- - Prezentare
- - Revizuirea planului de afaceri
- - - Depășiri de costuri și scăderi ale veniturilor
- - Probleme juridice și de responsabilitate
- - - Cerințe de publicare
- - - Limitări privind conținutul și audiența
- - Planuri de afaceri deschise
- - Utilizări
- - Planul de afaceri pentru organizațiile non-profit
- 6.2 Elaborarea unui plan de afaceri
- - Rezumatul
- - Context organizațional
- - - Declarația de misiune și modelul de afaceri
- - - Statusul curent
- - - Istorie
- - - Echipa de management
- - Planul de marketing
- - - Stabilirea prețului
- - - Managementul cererii
- - - Distribuirea
- - - Promovare și dezvoltare de brand
- - Planul operațional
- - - Planul de cercetare și dezvoltare
- - - Planul de fabricație/de implementare
- - - Planul de tehnologia informației și comunicațiilor
- - - Planul de personal
- - - Modelul alocării costurilor
- - Planul financiar
- - - Finanțarea actuală
- - - Nevoile de finanțare
- - - Planul de finanțare
- - - Istoria financiară

- - - Previziuni financiare
- - - Evaluarea
- - Analiza de risc
- - - Evaluarea riscurilor
- - - Planul de management al riscului
- - Criterii de decizie
- 6.3 Planuri și strategii de marketing
- - Procesul de planificare a marketingului
- - Scopurile și obiectivele planificării marketingului
- - - Planuri și programe detaliate
- - Conținutul planului de marketing
- - - Firmele mijlocii și mari
- - Măsurarea progresului
- - Analiza performanței
- - - Analiza vânzărilor
- - - Analiza cotei de piață
- - - Analiza cheltuielilor
- - - Analiza financiară
- - - Folosirea planurilor de marketing
- - Bugetele ca instrumente manageriale
- - Strategia de marketing
- - - O parte esențială a strategiei corporative generale
- - - Tactici și acțiuni sectoriale
- - - Tipuri de strategii
- - - Modele strategice
- 6.4 Propuneri de afaceri
- - Tipuri de propuneri
- - - Propunerea solicitată informal
- - - Propunerea nesolicitată
- - Componente
- - - Propunerea formal solicitată
- - - Propunere de afaceri solicitată informal
- - Gestionarea propunerilor de afaceri
- - - Procesul de management al propunerilor
- - Scrierea propunerilor
- - - Propunerile interne
- - - Contract de sursă unică
- - - Format
- - - Titlu
- - - Rezumat
- - - Declarația și Metoda
- - - Buget
- - - Informații biografice
- - - Valori ale sponsorilor
- - - Credibilitatea solicitantului

- - - Logica propunerii
- - - Psihologia propunerii
- - Strategia de marketing
- - - O parte esențială a strategiei corporative generale
- - - Tactici și acțiuni sectoriale
- - - Tipuri de strategii
- - - Modele strategice

Referințe

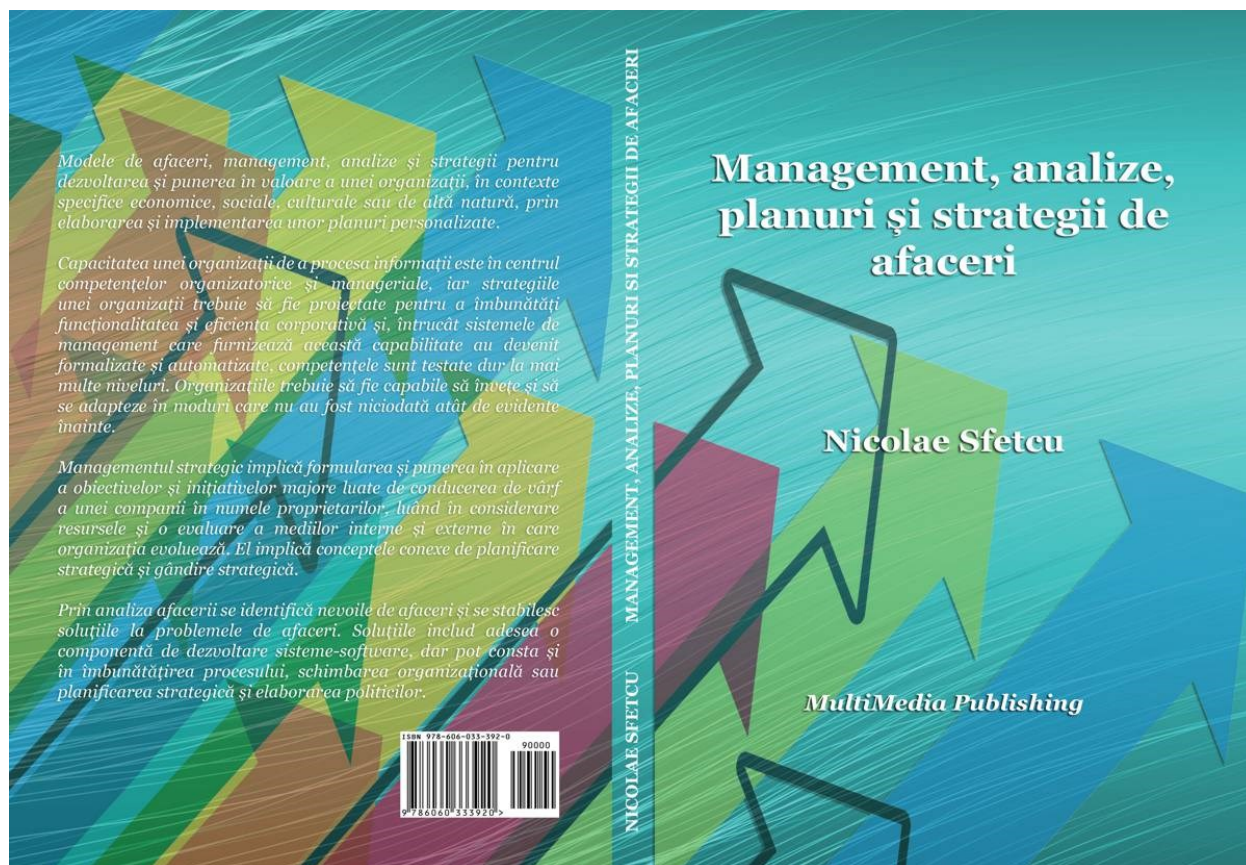
Despre autor

- Nicolae Sfetcu
- - De același autor
- - Contact

Editura

- MultiMedia Publishing

Cartea



Cartea prezintă modele de afaceri, management, analize și strategii care ajută la dezvoltarea și punerea în valoare a unei organizații, în contexte specifice economice, sociale, culturale sau de altă natură, prin elaborarea și implementarea unor planuri personalizate.

Capacitatea unei organizații de a procesa informații este în centrul competențelor organizatorice și manageriale, iar strategiile unei organizații trebuie să fie proiectate pentru a îmbunătăți funcționalitatea și eficiența corporativă și, întrucât sistemele de management care furnizează această capacitate au devenit formalizate și automatizate, competențele sunt testate dur la mai multe niveluri. Organizațiile trebuie să fie capabile să învețe și să se adapteze în moduri care nu au fost niciodată atât de evidente înainte.

Managementul strategic implică formularea și punerea în aplicare a obiectivelor și inițiativelor majore luate de conducerea de vârf a unei companii în numele proprietarilor, luând în considerare resursele și o evaluare a mediilor interne și externe în care organizația evoluează. El implică conceptele conexe de planificare strategică și gândire strategică.

Prin analiza afacerii se identifică nevoile de afaceri și se stabilesc soluțiile la problemele de afaceri. Soluțiile includ adesea o componentă de dezvoltare sisteme-software, dar pot consta

și în îmbunătățirea procesului, schimbarea organizațională sau planificarea strategică și elaborarea politicilor.

<https://www.telework.ro/ro/e-books/management-analize-planuri-si-strategii-de-afaceri/>

Despre autor

Nicolae Sfetcu

Asociat și manager MultiMedia SRL și Editura MultiMedia Publishing.

Partener cu MultiMedia în mai multe proiecte de cercetare-dezvoltare la nivel național și european

Coordonator de proiect European Teleworking Development Romania (ETD)

Membru al Clubului Rotary București Atheneum

Cofondator și fost președinte al Filialei Mehedinți al Asociației Române pentru Industrie Electronica și Software Oltenia

Inițiator, cofondator și președinte al Asociației Române pentru Teleducare și Teleactivități

Membru al Internet Society

Cofondator și fost președinte al Filialei Mehedinți a Asociației Generale a Inginerilor din România

Inginer fizician - Licențiat în fizică, specialitatea Fizică nucleară. Master în Filosofie.

Contact

Email: nicolae@sfetcu.com

Facebook/Messenger: <https://www.facebook.com/nicolae.sfetcu>

Twitter: <http://twitter.com/nicolae>

LinkedIn: <http://www.linkedin.com/in/nicolaesfetcu>

YouTube: <https://www.youtube.com/c/NicolaeSfetcu>

Editura

MultiMedia Publishing

*web design, comerț electronic, alte aplicații web * internet marketing, seo, publicitate online, branding * localizare software, traduceri engleză și franceză * articole, tehnoredactare computerizată, secretariat * prezentare powerpoint, word, pdf, editare imagini, audio, video * conversie, editare și publicare cărți tipărite și electronice, isbn*

Tel./ WhatsApp: 0040 745 526 896

Email: office@multimedia.com.ro

MultiMedia: <http://www.multimedia.com.ro/>

Online Media: <https://www.telework.ro/>

Facebook: <https://www.facebook.com/multimedia.srl/>

Twitter: <http://twitter.com/multimedia>

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/multimedia-srl/>