



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European

Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Axa prioritară 5: Dezvoltare locală plasată sub responsabilitatea comunității

Obiectivul tematic 9: Promovarea incluziunii sociale, combaterea sărăciei și a oricărei forme de discriminare ”,
Prioritatea de investiții 9.vi Strategii de dezvoltare locală plasate sub responsabilitatea comunității.

Titlul proiectului: „**Dezvoltare locală prin servicii comunitare integrate**”, Contract POCU/827/5/2/140601, Cod
Smis 2014+: 140601

Material realizat în cadrul proiectului cu titlul

„Dezvoltare locala prin servicii comunitare integrate”

cod proiect 140601

Planificare strategică

Material realizat de urmatorii experti :

- **Raileanu Raluca** - **Coordonator P1**
- **Marin Maria Nicoleta** - **Expert teme orizontale si dezvoltare anteprenoriat
in mediul rural**
- **Balicencu Daniel** - **Expert organizare FPC si campanii**
- **Alina Tiron** - **Expert consultanta mentorat si monitorizare IMM**



Fondul Social European

Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Axa prioritară 5: Dezvoltare locală plasată sub responsabilitatea comunității

Obiectivul tematic 9: Promovarea incluziunii sociale, combaterea sărăciei și a oricărei forme de discriminare”, Prioritatea de investiții 9.vi Strategii de dezvoltare locală plasate sub responsabilitatea comunității.

Titlul proiectului: „**Dezvoltare locală prin servicii comunitare integrate**”, Contract POCU/827/5/2/140601, Cod Smis 2014+: 140601

I. Prezentarea conceptelor de strategie și planificare strategică

Dedicație specială

Pentru toți proprietarii de afaceri, directorii executivi și managerii din această țară, care au o Viziune și care sunt hotărâți să facă tot ceea ce pot ca să o transforme în realitate.

*Dacă ai înțeles **DE CE**, dacă ai descoperit acel “**DE CE**” personal și acel „**DE CE**” al afacerii tale, vei găsi cu siguranță și soluțiile că să reușești.*

*Dacă știi și simți **DE CE**, vei afla și **CUM!** Vei reuși fără îndoială să atingi cu succes acel scop îndrăzneț. Dacă știi cu adevărat care e **Misiunea ta** și **Misiunea afacerii tale**, vei reuși să o duci la îndeplinire.*

Motto: *Dacă eșuezi în planificare, e ca și cum ai planifica eșecul.*

I.1 Cine vă conduce afacerea?

Când vine vorba de a conduce o organizație, fie că e vorba de o afacere mică sau mare, în România sau în altă parte a lumii, în Turism sau în altă industrie, dvs. aveți practic și simplu două opțiuni:

- 1) Fie vă alegeți și arătați și celorlalți direcția și apoi o urmăriți alături de echipa voastră în mod intenționat și determinat;
- 2) Fie activați pilotul automat și vă lăsați duși de val sau de realitățile pieței și industriei în care activa.

Pornirea pilotului automat este ca și cum vă urcați în mașină, porniți sistemului de navigație prin satelit și urmăriți mecanic indicațiilor GPS-ului. Dacă ați setat destinația Sfântu Gheorghe, veți ajunge la un moment dat acolo, dar va fi oare Sfântu Gheorghe din Covasna (lângă Brașov) sau Sfântu Gheorghe din Delta Dunării?

Tehnologia ne ajută să luăm decizii, însă computerele și tehnologia nu iau deciziile cele mai bune în locul nostru.

Noi trebuie să știm cu siguranță exact unde vrem să ajungem, în cât timp e nevoie să ajungem, cu ce costuri și în ce condiții. Trebuie să setăm destinația pe GPS, dar e nevoie să



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European

Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Axa prioritară 5: Dezvoltare locală plasată sub responsabilitatea comunității

Obiectivul tematic 9: Promovarea incluziunii sociale, combaterea sărăciei și a oricărei forme de discriminare”, Prioritatea de investiții 9.vi Strategii de dezvoltare locală plasate sub responsabilitatea comunității.

Titlul proiectului: „**Dezvoltare locală prin servicii comunitare integrate**”, Contract POCU/827/5/2/140601, Cod Smis 2014+: 140601

alegem și traseul. Și să-l verificăm din timp în timp, să ne dăm seama dacă mergem în direcția cea bună, dacă am deviat de la traseu sau dacă am putea alege un traseu mai potrivit: fie mai scurt, fie mai puțin aglomerat, fie mai frumos. În funcție de prioritățile noastre. De **Scopul, Misiunea și Destinația** noastră.

Planificarea strategică este un instrument managerial. Ca orice alt instrument managerial, este utilizată pentru un singur scop pentru a ajuta instituția să facă o treabă mai bună, pentru a focaliza energia, pentru a se asigura faptul că toți membrii instituției lucrează împreună pentru a atinge același scop, pentru a evalua și a corecta direcția de acțiune a instituției în sensul producerii schimbării pe care și-a propus-o.

Și pentru că am făcut această paralelă și comparație cu un drum cu mașina ghidați sau mai degrabă ajutați de GPS, mulți oameni își planifică în mod atent și deliberat viața personală, dar când vine vorba de afaceri, nu adoptă aceeași abordare.

Dacă vă conduceți afacerea fără un plan clar, vă lăsați ghidați de sistemul de navigație, fără să fi setat voi destinația finală, fără să verificați dacă sunteți pe drumul cel bun, fără să planificați din timp orașele prin care veți trece, rutele ocolitoare, opririle și alimentările cu combustibil extrem de necesare.

Comparația asta vă poate părea rudimentară sau nepotrivită, dar faptele arată că 75% din companiile mici și mijlocii din România își desfășoară activitatea fără un plan și fără o strategie clară. Iar, dacă vorbim de firmele din Turism – agenții de turism sau unități de cazare (hoteluri mai mari sau mai mici, pensiuni, hosteluri sau apartamente și vile de închiriat), procentul crește spre 90%.

Nouăzeci la sută speră că sistemul de navigație se va descurca singur, fără intervenția lor, în mod natural și eficient și că afacerea lor nu va eșua, pentru că „merge de la sine”.

Oare și voi sunteți în aceeași situație?

Pentru că sunteți înscrisi în acest proiect, cred că nu sunteți printre cei 75%. Sau nu vreți să mai fiți printre aceștia. Sunteți dornici să arătați direcția și să fiți voi cei care conduceți mașina și nu inerția sau GPSul. Sunteți sau vreți să deveniți pregătiți să vă conduceți compania cu viziune și cu un plan strategic și sunteți foarte aproape de a vă alătura acelor zece la sută – companii vizionare și bine conduse, elita mediului de afaceri românesc, care știu că un plan strategic este extrem de important.



Fondul Social European

Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Axa prioritară 5: Dezvoltare locală plasată sub responsabilitatea comunității

Obiectivul tematic 9: Promovarea incluziunii sociale, combaterea sărăciei și a oricărei forme de discriminare”, Prioritatea de investiții 9.vi Strategii de dezvoltare locală plasate sub responsabilitatea comunității.

Titlul proiectului: „**Dezvoltare locală prin servicii comunitare integrate**”, Contract POCU/827/5/2/140601, Cod Smis 2014+: 140601

Acest material își propune să vă ajute să ajungeți într-un mod cât mai eficient și mai plăcut din Punctul A în Punctul B. Iar din punctul B să mergeți apoi exact acolo unde vreți și unde vă doriți.

Prima parte din această călătorie este **Strategia**, urmată de **Planificarea Strategică, Dezvoltare și Execuție**.

Planificarea strategică nu vă obligă la activități suplimentare și la mai multă muncă și mai mult stress; din contră, planificarea strategică va scăpa de stress în momentele dificile.

Nu e nevoie decât să luați toate deciziile zilnice ca parte dintr-un proces integrat, în conformitate cu **viziunea, direcția, misiunea, scopul și planul** inițial.

Ce înseamnă Planificarea Strategică?

Cum va fi afacerea voastră în trei ani? Dar în 5? Sau în 10? Aveți o foaie de parmaterial, o hartă sau o rută pentru a ajunge de la ziua de azi la viitorul preconizat sau visat?

Voi cei ce citiți acest material sunteți deja cu câțiva pași mai aproape de realizarea viziunii și misiunii voastre.

Nimeni nu poate prezice viitorul. Dar dacă nu schimbi nimic, dacă faci mereu ceea ce ai făcut dintotdeauna, vei avea aceleași rezultate (mai bune sau mai rele) și viitorul nu va fi altfel decât trecutul său prezentul tău.

O modalitate sigură de a influența viitorul afacerii voastre și profitabilitatea ei este de a înțelege și folosi cu succes **planul strategic**.

Nici un model strategic nu se potrivește tuturor organizațiilor, însă procesul de planificare include anumite elemente de bază pe care toate firmele (mici sau mari, din turism sau din alte industrii, din România sau de pe alte continente) le pot utiliza pentru a-și explora și clarifica viziunea, obiectivele și pașii următori – totul într-un plan strategic eficient și bine structurat.

Un bun plan strategic realizează următoarele:

- Reflectă valorile organizației;
- Inspirează schimbarea și revizuirea serviciilor, produselor și piețelor țintă;
- Definește clar criteriile pentru obținerea succesului;



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European

Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Axa prioritară 5: Dezvoltare locală plasată sub responsabilitatea comunității

Obiectivul tematic 9: Promovarea incluziunii sociale, combaterea sărăciei și a oricărei forme de discriminare”, Prioritatea de investiții 9.vi Strategii de dezvoltare locală plasate sub responsabilitatea comunității.

Titlul proiectului: „**Dezvoltare locală prin servicii comunitare integrate**”, Contract POCU/827/5/2/140601, Cod Smis 2014+: 140601

- Ajută pe toată lumea implicată în luarea deciziilor zilnice.

Planificarea strategică este efortul organizat de luare a deciziilor fundamentale și de planificare a acțiunilor care arată cine și de ce este acea organizație, ce face și de ce face ceea ce face - în sensul atingerii viziunii și misiunii sale (scopul ideal pe care și l-a propus).

- ✓ **Planificare** = procesul de decizie și formulare a unei metode organizate pentru a se realiza un anumit lucru sau pentru a acționa într-un anumit sens.
- ✓ **Planificarea strategică** = stabilește direcția și calea de urmat pentru o organizație la nivel macro – este o funcție a managementului. Stabilește direcția și felul în care o organizație se manifestă și acționează pe piață.

O analiză a termenilor ce alcătuiesc definiția de mai sus va scoate la iveală conceptele de bază care stau la baza planificării strategice:

1. **Procesul este strategic** pentru că implică găsirea, alegerea și abordarea celei mai bune căi de acțiune care să răspundă la anumiți stimuli externi, oportunități și riscuri care sunt sau care nu sunt cunoscute în prealabil. Organizația trebuie să fie capabilă să răspundă activ la dinamica și schimbările ce se produc în mediul în care acționează. O **abordare strategică** presupune formularea unor **obiective clare**, o gestionare eficientă a resurselor (capital, echipamente, tehnologie, oameni) și o alocare flexibilă în funcție de priorități, de situații și de stimulii externi.
2. **Procesul ține de planificare** pentru că presupune o formulare deliberată a unui scop și dezvoltarea unei abordări și al unui plan de acțiune care să permită atingerea acestuia.
3. **Procesul este organizat** pentru că presupune o ordine și un program riguros pentru a menține afacerea pe direcția dorită și pentru a atinge scopul propus. Cei implicați în planificarea strategică trebuie să treacă printr-o serie de întrebări ale căror răspunsuri să-i ajute să identifice elementele cheie care definesc organizația, (experiența și planurile de viitor ale acesteia), să facă presupuneri, dar să și testeze presupunerile pe care le fac, să adune și să implementeze informații despre trecutul și prezentul companiei precum și să anticipeze evoluția viitoare a mediului în care compania își desfășoară activitatea.
4. **Procesul este unul de luare a deciziilor fundamentale** și de planificare a acțiunilor deoarece hotărârile trebuie luate în așa fel încât să răspundă la toate problemele prezentate până acum. **Planul final** este **un set de decizii** despre **ce vom face, de ce vom face și cum vom face**. Deoarece este imposibil să facem tot ceea ce trebuie făcut sau tot ceea ce am vrea să



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European

Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Axa prioritară 5: Dezvoltare locală plasată sub responsabilitatea comunității

Obiectivul tematic 9: Promovarea incluziunii sociale, combaterea sărăciei și a oricărei forme de discriminare”, Prioritatea de investiții 9.vi Strategii de dezvoltare locală plasate sub responsabilitatea comunității.

Titlul proiectului: „**Dezvoltare locală prin servicii comunitare integrate**”, Contract POCU/827/5/2/140601, Cod Smis 2014+: 140601

putem face, planificarea strategică implică **prioritizarea deciziilor și acțiunilor** pe care le vom întreprinde.

Așadar, **Planificarea strategică** reprezintă un plan, un model, un set de direcții și abordări pe care managerii le aplică pentru conducerea organizației. Ea reprezintă o modalitate de a construi un consens, bazat pe o viziune comună a întregii organizații și echipe, chiar dacă direcția este arătată de către proprietar sau managerii de top.

Planificarea strategică este o modalitate complexă de influențare a viitorului unei afaceri, un proces prin intermediul căruia se determină ce anume intenționează organizația (compania) să facă și cum își va atinge scopurile propuse.

Complexitatea procesului de planificare strategică derivă din analiza inițială a condițiilor existente la nivel local, a interacțiunilor specifice din cadrul afacerii și a factorilor externi care influențează compania.

Strategia unei organizații trebuie să fie simplă, clară, bazată pe realitatea curentă și să ia în calcul, pentru viitor, o perioadă suficient de mare pentru a avea rezultate.

Bineînțeles, orice strategie trebuie să se concretizeze într-un document scris, cu valoare programatică pentru întreaga organizație, în baza căruia să fie luate deciziile privind dezvoltarea afacerii.

Nimeni nu poate prezice viitorul. Dar liderii eficienți nu stau și așteaptă să se întâmple ce are să se întâmple. Ei anticipează ce urmează sau ce e posibil să se întâmple. Și își stabilesc un plan de acțiune, astfel încât să își atingă obiectivele și să ajungă acolo unde își doresc să ajungă.

Managerii și proprietarii de afaceri nu așteaptă ca schimbările economice, legislative sau politice ori competitorii să-i scoată din piață. În schimb, își folosesc planurile strategice pentru a se adapta și a fi mereu cu un pas înaintea schimbărilor și reacțiilor competiției.

Deci este incredibil cum atât de mulți oameni cu responsabilități de conducere și management evită planificarea strategică, deoarece consideră că este prea complexă, prea costisitoare și că ocupă prea mult timp.

Planificarea strategică nu trebuie să fie misterioasă, complicată sau consumatoare de timp. De fapt, ar trebui să fie rapidă, simplă și ușor de executat.



Fondul Social European

Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Axa prioritară 5: Dezvoltare locală plasată sub responsabilitatea comunității

Obiectivul tematic 9: Promovarea incluziunii sociale, combaterea sărăciei și a oricărei forme de discriminare”, Prioritatea de investiții 9.vi Strategii de dezvoltare locală plasate sub responsabilitatea comunității.

Titlul proiectului: „**Dezvoltare locală prin servicii comunitare integrate**”, Contract POCU/827/5/2/140601, Cod Smis 2014+: 140601

Și planificarea strategică nu trebuie să fie doar un material la care participați sau un plan pe care îl puneți pe hârtie ori o discuție în boardul de conducere (consiliul director).

Este important să creați o cultură a gândirii strategice, astfel încât planificarea strategică să nu devină un document pe care nimeni nu-l pune în practică și nu-l folosește, ci o parte din procesul decizional zilnic.

❖ Ce este un Plan Strategic și care e diferența față de un Plan de afaceri

Pur și simplu, un **plan strategic** este foaia de parmaterial formalizată, harta care descrie modul în care compania execută strategia aleasă.

Un plan strategic vizează și arată direcția în care se îndreaptă o organizație și prezintă structurat și în scris cum va ajunge acolo.

De obicei, planul este unul pe termen mediu – lung și se referă la întreaga companie sau se concentrează pe o funcție majoră, cum ar fi o divizie sau un departament.

Un **plan strategic** este un **instrument de management** care servește scopului de a ajuta o organizație să facă o treabă mai bună, deoarece un plan se concentrează asupra energiei, resurselor și timpului tuturor celor implicați sau interesați și le îndreaptă și concentrează în **aceeași direcție** – cea decisă prin **Strategie**.

Deci, s-ar putea să vă gândiți: "Hei, am o carte grozavă despre planurile de afaceri, așa că o să folosesc pentru a-mi forma planul strategic". Dar trebuie să știți că **planurile strategice** și **planurile de afaceri** nu sunt aceleași concepte.

În forma sa cea mai simplă, un **plan de afaceri** este un ghid - o foaie de parmaterial pentru afacere, o prezentare care conturează obiectivele și activitățile prin care intenționați să atingeți aceste obiective.

Planul de afaceri este realizat pentru a obține finanțare, pentru a atrage parteneri, sau investitori. Este gândit pentru a prezenta afacerea cuiva din **exteriorul** său.

În vreme ce **planul strategic** este gândit în special pentru echipa de management și pentru toți cei implicați în realizarea lui, pentru cei implicați și interesați din **interiorul organizației**.

Cu planul de afaceri atragi parteneri, cu planul strategic îi implici pe toți în evoluția și dezvoltarea organizației.



Fondul Social European

Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Axa prioritară 5: Dezvoltare locală plasată sub responsabilitatea comunității

Obiectivul tematic 9: Promovarea incluziunii sociale, combaterea sărăciei și a oricărei forme de discriminare”, Prioritatea de investiții 9.vi Strategii de dezvoltare locală plasate sub responsabilitatea comunității.

Titlul proiectului: „**Dezvoltare locală prin servicii comunitare integrate**”, Contract POCU/827/5/2/140601, Cod Smis 2014+: 140601

❖ **Ce este Procesul de Planificare Strategică?**

Pentru a vă crea **planul strategic**, trebuie să treceți prin **procesul de planificare strategică**. Procesul de planificare include de obicei câteva activități sau pași majori.

Sunt folosite deseori concepte și denumiri diferite pentru acești pași și/sau activitățile de planificare strategică.

Pașii planificării strategice pot fi abordați diferit, în funcție de industrie, țară, stil de a conduce sau etapa a dezvoltării afacerii.

Vom detalia despre Procesul Planificării Strategice în Capitolul III.

În plus, chiar Etapele Planificării Strategice pot fi abordate într-o ordine diferită. Vom detalia despre Etapele Planificării Strategice în Capitolul IV.

II. Importanța și rolul planificării strategice

Planul strategic reprezintă și un instrument de comunicare: explică motivele pentru care o organizație alege, a ales sau va alege anumite acțiuni.

Strategia este cea care furnizează contextul pentru luarea deciziilor și subliniază raționamentul din spatele acestora.

Iar **Procesul de Planificare Strategică este cel prin care se definește și clarifică Strategia și se pune cap la cap Planul Strategic.**

II. 1. Rolul și importanța Strategiei

- ✓ Stabilește o propunere de valoare unică (unique value proposition) care să vă identifice și diferențieze compania în comparație cu concurenții ei.
- ✓ Stabilește priorități și operațiuni care oferă clienților o valoare diferită și adaptată nevoilor și așteptărilor lor.
- ✓ Identifică ce compromisuri sunt acceptabile și clarifică ce să nu facă în nici un caz.
- ✓ Se concentrează asupra activităților care se potrivesc și se consolidează reciproc, creând sinergie și un rezultat cu un impact mai mare.



Fondul Social European

Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Axa prioritară 5: Dezvoltare locală plasată sub responsabilitatea comunității

Obiectivul tematic 9: Promovarea incluziunii sociale, combaterea sărăciei și a oricărei forme de discriminare”, Prioritatea de investiții 9.vi Strategii de dezvoltare locală plasate sub responsabilitatea comunității.

Titlul proiectului: „**Dezvoltare locală prin servicii comunitare integrate**”, Contract POCU/827/5/2/140601, Cod Smis 2014+: 140601

- ✓ Încurajează și provoacă întreaga echipă să găsească soluții mai bune și să facă pași tot mai mari către viziunea și misiunea organizației.

II. 2. Rolul și importanța Planului Strategic în comparație cu Planul de Afaceri

Planul Strategic:

- ✓ Este pentru întreprinderile deja înființate și funcționale și deci pentru proprietarii de afaceri și managerii care își doresc la modul cel mai serios dezvoltarea companiei și creșterea sa susținută.
- ✓ Ajută la definirea, clarificarea și construirea avantajului competitiv al organizației, în comparație cu competiția și alți jucători din piață.
- ✓ Comunică **Strategia** (direcția) tuturor angajaților și colaboratorilor.
- ✓ Prioritizează nevoile financiare și urgențele companiei.
- ✓ Oferă sens și direcție plus motivare și concentrarea tuturor eforturilor pentru a trece de la plan la acțiune.

Planul de afaceri, pe de altă parte:

- ➔ Este pentru start-up-uri, întreprinderi noi înființate, proiecte noi de investiție, deci pentru antreprenori care sunt serioși în demararea unei afaceri să a unui nou proiect/a unei investiții noi.
- ➔ Ajută la definirea scopului și obiectivelor afacerii sau noului proiect de investiții.
- ➔ Ajută la planificarea resurselor umane și a nevoilor operaționale.
- ➔ Este esențial pentru obținerea finanțării pentru afacere sau pentru noile proiecte de investiții.
- ➔ Evaluează noi oportunități de afaceri și investii.
- ➔ Oferă structura ideilor și detaliilor importante despre afacere.

II. 3. Rolul și importanța Procesului de Planificare Strategică

Nu e cazul să vă preocupați să găsiți modalitatea perfectă de desfășurare a unui proces de planificare strategică. (Perfectiunea nu există cu adevărat, nu-i așa?)



Fondul Social European

Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Axa prioritară 5: Dezvoltare locală plasată sub responsabilitatea comunității

Obiectivul tematic 9: Promovarea incluziunii sociale, combaterea sărăciei și a oricărei forme de discriminare”, Prioritatea de investiții 9.vi Strategii de dezvoltare locală plasate sub responsabilitatea comunității.

Titlul proiectului: „**Dezvoltare locală prin servicii comunitare integrate**”, Contract POCU/827/5/2/140601, Cod Smis 2014+: 140601

Important este să înțelegeți conceptele de bază și importanța lor!

Apoi să modificați și adaptați informațiile din acest material pentru a se potrivi cu stilul, specificul, cultura și strategia organizației voastre.

Realități îngrijorătoare:

- 90% dintr-o forță de muncă (angajați) nu înțelege strategia organizației în care lucrează.
- 90% din organizații nu reușesc să-și execute strategiile cu succes.
- 80% dintre echipele de conducere și de management executiv petrec mai puțin de o oră pe lună pentru a discuta strategia și aplicarea sa.
- 60% din organizații nu fac o legătură concretă și evidentă între strategia și buget. Prioritățile strategice nu sunt finanțate întocmai.

Deci, care este concluzia acestor realități surprinzătoare?

Planificarea strategică contează pentru orice afacere!

II. 6. Analiza strategică

Planificarea strategică este utilă numai dacă se bazează pe o **analiză strategică** și dacă duce la aplicarea unui **plan strategic** bazat pe o **strategie clară** și executat printr-un **management strategic** asumat.

Analiza strategică funcționează ca un răspuns la întrebarea "**facem ceea ce trebuie să facem?**".

Pentru a fi mai clar, analiza strategică trebuie să aibă în considerare trei elemente:

☑ **un scop clar definit;**

☑ **înțelegere clară a mediului**, mai ales a forțelor care pot afecta într-un fel sau altul organizația;

☑ **creativitatea și inventivitatea** în identificarea celor mai bune căi de răspuns la aceste forțe.

Ca urmare, **managementul strategic** este punerea în practică a **gândirii strategice** prin funcțiile de conducere și management ale instituției.



Fondul Social European

Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Axa prioritară 5: Dezvoltare locală plasată sub responsabilitatea comunității

Obiectivul tematic 9: Promovarea incluziunii sociale, combaterea sărăciei și a oricărei forme de discriminare”, Prioritatea de investiții 9.vi Strategii de dezvoltare locală plasate sub responsabilitatea comunității.

Titlul proiectului: „**Dezvoltare locală prin servicii comunitare integrate**”, Contract POCU/827/5/2/140601, Cod Smis 2014+: 140601

Un bun manager poate aplica managementul strategic punându-și și răspunzând tot timpul la întrebarea: "**Facem noi ceea ce trebuie să facem?**".

Iar **strategia** este răspunsul la întrebarea „**Unde vrem să ajungem și de ce?**”.

Managementul strategic și analiza strategică trebuie să se bazeze pe o viziune de ansamblu – care să aibă în vedere pădurea în detrimentul copacilor. Adică dirijarea evoluției acestei perspective în funcție de factorii externi.

Managementul strategic se bazează pe următoarele elemente:

☑ **formularea viziunii și misiunii** sub aspectul schimbărilor produse în mediul în care acționează organizația (industria turismului, legislație, competiție, tehnologie, clienți, etc);

☑ **dezvoltarea unui plan strategic competitiv pentru realizarea misiunii;**

☑ **crearea unei structuri organizaționale care să utilizeze resursele rațional** în efortul de implementare a strategiei.

Ciclul de planificare și procesul general a planificării

Procesul de planificare în România și în Turism ar trebui să acopere **șapte etape cheie**:

- i. **Analiza situației:** este un proces de gândire critică și înțelegere. În timpul acestei etape, persoanele implicate în procesul de planificare doresc să identifice principalele aspecte și probleme care trebuie rezolvate în viitor. Acestea încearcă să “se pună în locul clientului” și să înțeleagă mai bine mediul în care acționează;
- ii. **Planurile strategice:** descriu direcția viitoare a unei organizații. Se axează pe o vedere de ansamblu dintr-o perspectivă pe termen lung. Deoarece este întocmit de un colectiv, planul strategic ajută la clarificarea priorităților și la unificarea personalului în urmărirea acelorași obiective comune. Planificarea Strategică oferă oportunitatea de a rezolva chestiuni fundamentale și de a susține inițiative și schimbări importante. În cele din urmă, Planurile Strategice servesc drept instrumente de comunicare atât pentru personal cât și pentru factorii externi;
- iii. **Bugetarea:** implică proiectarea veniturilor și a cheltuielilor în Cadrul Planurilor Strategice. Bugetul, care ar trebui să acopere o perioadă de la unu la patru ani, este întocmit conform unui set clar de priorități stabilite atât la nivel de top management.



Fondul Social European

Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Axa prioritară 5: Dezvoltare locală plasată sub responsabilitatea comunității

Obiectivul tematic 9: Promovarea incluziunii sociale, combaterea sărăciei și a oricărei forme de discriminare ”, Prioritatea de investiții 9.vi Strategii de dezvoltare locală plasate sub responsabilitatea comunității.

Titlul proiectului: „*Dezvoltare locală prin servicii comunitare integrate*”, Contract POCU/827/5/2/140601, Cod Smis 2014+: 140601

În timpul procesului de pregătire, bugetul este urmărit pentru a se asigura încadrarea costurilor în resursele existente;

- iv. **Planificarea acțiunilor:** în dematerialul acestei etape, organizațiile își programează activitățile pentru anul următor și întocmesc documente suplimentare și detaliate care să le transpună planurile generale în realitate. Acestea pot cuprinde programe de plată (sau flux monetar), planuri departamentale detaliate, planuri de achiziții, planuri de formare, planuri și acorduri de performanță individuală și de echipă.
- v. **Implementarea:** în dematerialul acestei etape ar trebui să aibă loc controlul financiar și monitorizarea financiară prin intermediul Sistemului Guvernamental de Management Financiar Integrat (SGMFI). SGMFI ar trebui să implementeze bugetul;
- vi. **Monitorizarea și Evaluarea (M&E):** intern, instituțiile țin evidența progresului în implementarea propriilor planuri. Această vizează finalizarea activității sau nivelul și calitatea serviciilor pe care le furnizează. Periodic, instituțiile pot efectua evaluări mai detaliate, de exemplu evaluarea îndeplinirii obiectivelor, și eventual a cauzelor neîndeplinirii acestora. Deseori acest lucru implică realizarea unor studii sau sondaje speciale care pot fi externalizate;
- vii. **Raportarea:** în cadrul acestui ciclu, rezultatele sunt comunicate managementului, astfel încât să se întreprindă acțiuni pentru ajustarea situației și îmbunătățirea performanței. Acest fapt poate implică o modificare a planului sau o schimbare a strategiei. În mod ideal, progresul și performanța (evaluate prin M&E) sunt comunicate sau raportate clienților, politicienilor, organismelor de reglementare și altor părți interesate, inclusiv publicului larg.



Fondul Social European

Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Axa prioritară 5: Dezvoltare locală plasată sub responsabilitatea comunității

Obiectivul tematic 9: Promovarea incluziunii sociale, combaterea sărăciei și a oricărei forme de discriminare ”, Prioritatea de investiții 9.vi Strategii de dezvoltare locală plasate sub responsabilitatea comunității.

Titlul proiectului: „*Dezvoltare locală prin servicii comunitare integrate*”, Contract POCU/827/5/2/140601, Cod Smis 2014+: 140601

Fazele planificării strategice

IV.1. Pregătirea

IV.2. Analiza situației actuale

IV.3 Stabilirea misiunii și a viziunii Companiei

IV.4. Stabilirea obiectivelor și priorităților

IV.5 Elaborarea planului strategic

IV.6. Monitorizarea și evaluarea strategiei

IV.7. Revizuirea

Cercul DE CE? CUM? CE?

Simon Sinek a scris despre cele trei cercuri de aur. **DE CE? CUM?** și abia apoi **CE?**

Un model simplu și puternic, în același timp.

Sinek ne propune una dintre cele mai simple metode pe care le-am întâlnit vreodată. Dacă începi cu întrebarea DE CE? și cu răspunsul ei care înseamnă înțelegerea, clarificarea și comunicarea sensului organizației tale, dacă începi cu scopul a ceea ce ceri, cu credința care stă în spatele viziunii și planurilor tale vei constata o accelerare a celor de mai sus. Pentru că vei ținti exact în locul în care emoția își face loc și generează încredere, liniște și disponibilitate de a asculta.

NU cădeți în capcana de a începe prezentarea companiei și activității voastre pornind de la CE ANUME FACEȚI! Orice companie din lume știe și comunică ușor CE ANUME face. Oferă cazare sau bilete de avion, computere sau rulmenți.

Unele organizații pun accentul pe CUM fac ceea ce fac. Oferă cazare cu stil, cazare de lux, cazare în stil tradițional, computere performante sau rulmenți rezistenți și fiabili. Există elemente și caracteristici care îi diferențiază și îi fac speciali. E esențial să știm și să comunicăm ce anume ne identifică și ne avantajează în comparație cu oferta competiției noastre.

Însă în primul și în primul rând ar trebui să înțelegem, să clarificăm și să comunicăm (atât în interiorul organizației cât și în exteriorul sau) DE CE facem ceea ce facem.



Fondul Social European

Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Axa prioritară 5: Dezvoltare locală plasată sub responsabilitatea comunității

Obiectivul tematic 9: Promovarea incluziunii sociale, combaterea sărăciei și a oricărei forme de discriminare”, Prioritatea de investiții 9.vi Strategii de dezvoltare locală plasate sub responsabilitatea comunității.

Titlul proiectului: „**Dezvoltare locală prin servicii comunitare integrate**”, Contract POCU/827/5/2/140601, Cod Smis 2014+: 140601

Și mare atenție: Când ne întrebăm DE CE? Răspunsul nu este „pentru a face profit”. Acesta este un rezultat așteptat și firesc în orice afacere.

DE CE-ul organizației noastre se referă la viziune și misiune, la lumea ideală pe care o visăm, la scopul și cauza care ne motivează și determină să facem ceea ce facem, să o facem așa CUM o facem.

Planificarea strategică este despre SCHIMBARE. Despre evoluție. Și pentru ca ea să aibă rezultatele dorite, este esențial ca fiecare persoană implicată și interesată să înțeleagă care este rolul sau și care este motivul pentru care rolul sau e important. Mai mult decât atât, dacă vrem să obținem rezultate mai bune, avem nevoie de schimbări comportamentale.

S-au scris cărți multe despre dificultatea schimbărilor comportamentale. Ceea ce ne spune Sinek este că putem deveni mai rapizi în aceste transformări dacă ne conectăm cu oamenii la nivelul credințelor și valorilor lor, dacă îi încurajăm să vorbească despre aceasta într-un fel respectuos care să rezoneze cu ceilalți.

Sunt nenumărate companii care imaginează, proiectează și implementează planuri strategice și chiar planuri de transformare a culturii organizaționale pentru că e clar că astăzi trebuie să te miști repede, să fii agil, oamenii să aibă schimburi de informație clare și rapide, să înțeleagă repede despre ce este vorba și să acționeze pentru a menține competitivitatea companiilor lor. Ceea ce contează în transformările culturale este obținerea unei mase critice de comportamente productive care însă nu se întâmplă peste noapte. Este vorba de a schimba obiceiuri, de a convinge oamenii că puțin câte puțin este mai bine pentru tine și pentru compania lor să se comporte în altfel.

Cartea lui Simon Sinek, începe cu de ce ne scoate din paradigma gândirii pe termen scurt, sufocate de KPI-uri (Indicatori de Performanță) și rezultate imediate fără a nega însă nevoia acestora, fără a propune soluții idealiste, pur conceptuale, rămânând pragmatică în abordare. Pune însă lucrurile în ordinea corectă.

Puteți să folosiți purtarea celor trei cercuri în tot ceea ce faceți: de la felul în care vă conturați viziunea și strategia de companie la felul în care vă gândiți proiectele sesiunile de training, planul de marketing și ofertele către clienți.

Modelul Cercurilor de Aur, pornind de la DE CE, trecând prin CUM și ajungând la CE facem efectiv, este un exemplu viu despre cum funcționează în practică de zi cu zi un model care este bine fundamentat. Îți structurează gândirea, abordarea și argumentele într-un fel care



Fondul Social European

Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Axa prioritară 5: Dezvoltare locală plasată sub responsabilitatea comunității

Obiectivul tematic 9: Promovarea incluziunii sociale, combaterea sărăciei și a oricărei forme de discriminare”, Prioritatea de investiții 9.vi Strategii de dezvoltare locală plasate sub responsabilitatea comunității.

Titlul proiectului: „Dezvoltare locală prin servicii comunitare integrate”, Contract POCU/827/5/2/140601, Cod Smis 2014+: 140601

funcționează pentru că vine din felul nostru de a fi și nu din vreo tehnică învățată din diverse materialuri.

V.4. Cei 5 De Ce

Aceasta este o altă metodă de analiză ce poate folosi rezultatele analizei SWOT și utilizează o succesiune de întrebări de tip **de ce** pentru a ajunge la cauza fundamentală a unei probleme.

Fiecare întrebare pornește de la răspunsul celei anterioare și, astfel, prin doar 5 întrebări, este determinată cauza.

Problematică: sunt limitate anumite activități specifice. De ce? (de 5 ori)

	De ce ?	Pentru ce ...	Soluție
De ce 1	De ce sunt limitate activitățile specifice?	Se întocmesc documente doar în proporție de 80%?	Nu
De ce 2	De ce se întocmesc documente doar în proporție de 80%?	Există o fluctuație a personalului cu peste 30%?	Nu
De ce 3	De ce este o fluctuație a personalului cu peste 30%?	Este o lipsă de motivare a personalului?	Nu
De ce 4	De ce este o lipsă de motivare a personalului?	Nu este posibilă dezvoltarea personală?	Nu
De ce 5	De ce nu este posibilă dezvoltarea personală?	Implicare limitată în alte activități	Da. Perfectionare

Priorități Financiare

Obiectivele din domeniul financiar au două direcții: generarea de venituri și îmbunătățirea productivității.



Fondul Social European

Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Axa prioritară 5: Dezvoltare locală plasată sub responsabilitatea comunității

Obiectivul tematic 9: Promovarea incluziunii sociale, combaterea sărăciei și a oricărei forme de discriminare”, Prioritatea de investiții 9.vi Strategii de dezvoltare locală plasate sub responsabilitatea comunității.

Titlul proiectului: „*Dezvoltare locală prin servicii comunitare integrate*”, Contract POCU/827/5/2/140601, Cod Smis 2014+: 140601

Un plan strategic solid are un obiectiv în fiecare din aceste activități. Perspectiva financiară conține priorități care explică modul în care compania dvs. este percepută de acționari, care de obicei sunt proprietari și investitori. Prin satisfacerea bună a clienților, creșteți generarea de venituri. Îmbunătățind procesele operaționale interne, îmbunătățiți productivitatea.

Obiectivele dvs. financiare pot include următoarele:

- Generarea de venituri
 - Creșterea veniturilor cu 10% anual
 - Creșterea profitului brut cu 10% anual
 - Creșterea vânzărilor cu 10% anual
- Îmbunătățirea productivității
 - Reducerea cheltuielilor cu 5%
 - Creșterea profitului net cu 10%
 - Îmbunătățirea eficienței globale măsurată prin ieșire pe o perioadă de timp
 - Îmbunătățirea productivității globale (faceți mai mult cu ceea ce aveți)

Priorități Interne

Pentru a satisface cât mai bine clienții noștri, în ce procese trebuie să excelăm?

Obiectivele proceselor interne ale afacerii servesc mai multor scopuri:

- Sprijinirea clienților și a obiectivelor financiare;
- să se concentreze asupra proceselor administrative care au un impact asupra creării valorii și satisfacției clienților;
- și să se concentreze asupra activităților de management intern și a funcțiilor operaționale necesare pentru a sprijini produsele și serviciile.

Iată câteva obiective strategice pe termen lung pentru a vă prioritiza obiectivele interne:

>> Achiziționați capacități avansate de extragere a datelor CRM.

>> Îmbunătățiți procesele interne.

>> Creșteți eficiența prin utilizarea tehnologiei wireless sau virtuale.



Fondul Social European

Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Axa prioritară 5: Dezvoltare locală plasată sub responsabilitatea comunității

Obiectivul tematic 9: Promovarea incluziunii sociale, combaterea sărăciei și a oricărei forme de discriminare”, Prioritatea de investiții 9.vi Strategii de dezvoltare locală plasate sub responsabilitatea comunității.

Titlul proiectului: „**Dezvoltare locală prin servicii comunitare integrate**”, Contract POCU/827/5/2/140601, Cod Smis 2014+: 140601

>> Elaborarea și implementarea unui plan promoțional care să conducă la creșterea afacerii.

>> Stabilirea unei noi alianțe strategice anual.

>> Îmbunătățiri comunicațiile interne.

>> Redirecționați sau restructurați resursele disponibile.

>> Îmbunătățiri relațiile cu distribuitorii și furnizorii.

>> Îmbunătățiri marketingul, a publicitatea și relațiile publice.

>> Profitați de facilitățile fizice (locația, capacitatea și așa mai departe).

>> Îmbunătățiri structura organizațională.

Priorități legate de clienți

Cum asigurăm valoare clienților noștri?

Prioritățile legate de clienți susțin obiectivele financiare. Aceste obiective se concentrează pe satisfacerea nevoilor clientului prin produse și servicii de calitate. Toate scopurile dvs. externe se încadrează în această categorie. Atragerea de noi clienți și satisfacerea obiectivelor legate de clienților actuali reprezintă o modalitate bună de a structura această secțiune. Unele obiective strategice importante pe termen lung pentru evaluarea clienților dvs. includ:

➤ Obiective legate de atragerea de noi clienți:

- Introducerea produselor și serviciilor existente pe o piață nouă.
- Introducerea de noi servicii și produse pe piețele noi și existente.
- Anticipați nevoile viitoare ale clienților prin feedback-ul clientului.
- Extindeți vânzările pe piața globală.

➤ Obiective legate de clienții actuali:

- Extindeți vânzările către clienții existenți.
- Creșteți retenția clienților.
- Creșteți loialitatea clienților.
- Obțineți și mențineți un customer service remarcabil.
- Dezvoltarea și utilizarea unei baze de date a clienților.
- Anticipați nevoile viitoare ale clienților prin feedback-ul clientului.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Fondul Social European

Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Axa prioritară 5: Dezvoltare locală plasată sub responsabilitatea comunității

Obiectivul tematic 9: Promovarea incluziunii sociale, combaterea sărăciei și a oricărei forme de discriminare ”, Prioritatea de investiții 9.vi Strategii de dezvoltare locală plasate sub responsabilitatea comunității.

Titlul proiectului: **„Dezvoltare locală prin servicii comunitare integrate”**, Contract POCU/827/5/2/140601, Cod Smis 2014+: 140601

Priorități legate de angajați

Cum trebuie să crească și să se îmbunătățească organizația noastră?

Prioritățile angajaților sunt esențiale în planul strategic. Fără echipa ta, nu ai o organizație. Aceste obiective se axează pe dezvoltarea oamenilor, creșterea bazei de cunoștințe a companiei, învățare continuă, îmbunătățirea prin inovație și descoperirea celor mai bune practici.

Lucrați pe aceste obiective strategice pe termen lung cu angajații dvs.:

- Descoperă continuu și adoptă cele mai bune practici actuale.
- Aliniați stimulentele și recompensele cu performanța angajaților.
- Angajați profesioniști care creează succes pentru clienți.
- Dezvoltați un set larg de aptitudini utile pentru sprijinul clienților.
- Dezvoltați o echipă care înțelege strategia.

>> Transferați cunoștințele de la clienții dvs. de top.

>> Dezvoltați continuu un set de bune practici în industria dvs. și în industriile clienților dvs.

>> Îmbunătățirea relațiilor de muncă, dezvoltarea resurselor umane și instruirea.