

A photograph of three people in a meeting. A woman in a purple top and yellow scarf is pointing at a document held by a man in a grey blazer. Another man with a beard and curly hair is looking on. The background is a modern office with a wooden wall and a yellow lamp.

# Ghid în 4 pași al planificării strategice

pentru antreprenori



**THE ALTERNATIVE BOARD**

*Shared Wisdom, Bottom Line Success*



## Afacerea ta are traseul clar definit?

Sau simți uneori că inventezi lucrurile pe măsură ce avansezi? La The Alternative Board (TAB), încurajăm toți antreprenorii să dezvolte planuri strategice pentru a-și ghida afacerile într-o direcție pozitivă.



În mod clar, este important să ai un plan strategic. Când am chestionat antreprenorii ca parte a sondajului nostru [Pulse Survey](#), am constatat că cei care și-au descris planul strategic drept „excelent” sau „bun” aveau mult mai multe șanse să proiecteze creșteri viitoare ale profiturilor și ale veniturilor din vânzări decât alții. Cu toate acestea, în același sondaj, doar patru din zece și-au evaluat planul strategic drept „bun”. De ce sunt atât de puțini antreprenori care folosesc acest instrument important pentru a-și dezvolta afacerile?

Am creat aceste materiale informative pentru a ajuta mai mulți antreprenori să experimenteze beneficiile planificării strategice. Citește mai departe pentru a afla cei patru pași pentru crearea unui plan strategic solid pentru afacerea ta și pentru a primi sfaturi de la alți antreprenori la fel ca tine.

## Prin ce sunt diferite planurile strategice pentru afacerile mici și mijlocii

Planificarea strategică poate părea uneori apanajul marilor afaceri, cu consiliile lor de administrație și investitorii. Dar este la fel de important ca întreprinderile mici și mijlocii să se angajeze în planificarea strategică. Cu toate acestea, procesul de planificare strategică pe care îl folosesc marile companii nu funcționează întotdeauna pentru întreprinderile mici și mijlocii.

În primul rând, întreprinderile mici și mijlocii au nevoie de planuri flexibile, care să le permită să profite de noi oportunități și să facă schimbări mari mai rapid. În al doilea rând, obiectivul unui plan strategic pentru o afacere mică/mijlocie este, de asemenea, ușor diferit decât pentru o afacere mare. Planul strategic al unei întreprinderi mici/mijlocie ar trebui să fie în primul rând mai degrabă un document de lucru, decât un produs ”elegant” conceput pentru a comunica cu acționarii și/sau investitorii.

O capcană în care pot cădea micii antreprenori este aceea de a petrece prea mult timp finisându-și planul strategic. În loc să faci revizuirii fără sfârșit și secțiuni diverse de scriere a cuvintelor, concentrează-te pe scrierea unui document de planificare viu și vibrant - un plan care îți va oferi o cale clară de a merge înainte.

### Iată cum să începi.



# Pasul 1: Înțelege-ți afacerea: Viziune, misiune și valori


Pentru a-ți planifica viitorul, trebuie mai întâi să înțelegi unde se află afacerea ta astăzi. Împreună cu colectarea informațiilor de bază despre afacere (cum ar fi documentele financiare și înregistrările referitoare la profit și pierdere), aprofundează revăzând viziunea, declarația de misiune și valorile de bază ale companiei tale.

Este foarte posibil să dispui deja de aceste documente scrise. Dacă da, acordă-ți un timp pentru a le examina și asigură-te că acestea încă rezonază cu viziunea ta pentru afacere. Schimbările în circumstanțe, în conducere sau piață îți pot impune să regândești nucleul afacerii tale în decursul timpului. La fel ca planul tău strategic, viziunea, declarația de misiune și valorile de bază ar trebui tratate ca documente vii.

Dacă nu le ai deja scrise, nu trece peste acest pas. Acordă-ți un timp pentru o reflecție serioasă - fie în timpul zilei de lucru, fie chiar departe de birou într-o tabără de meditație sau o excursie. Adesea, pentru a veni cu ceva cu adevărat semnificativ trebuie să faci un pas înapoi pentru a te ajuta să câștigi o anumită perspectivă, o vedere mai largă, de ansamblu. Ia un carnet de notițe la o cafenea, mergi la o plimbare lungă sau programează-ți câteva zile singur cu gândurile tale, ca o mini „vacanță de lucru”.

O altă modalitate de a-ți clarifica gândurile în ceea ce privește viziunea, declarația de misiune și valorile de bază este să discuți cu oamenii cheie din rândul personalului tău sau cu membrii din boardul alternativ TAB din care faci parte. De asemenea, ai putea angaja un facilitator pentru dezvoltarea afacerilor.

Când scrii aceste documente de bază, renunță la jargon și folosește cuvinte și fraze care rezonază cu adevărat. Care este cea mai idealistă versiune a afacerii tale? Care sunt cele mai ambițioase țeluri? Care este cea mai măreață viziune pentru ceea ce ar putea fi compania ta?



**Când scrii documente de bază, renunță la jargon și folosește cuvinte și fraze cu care rezonzi cu adevărat.**

## Pasul 2: Analizează-ți punctele tari, punctele slabe, oportunitățile și amenințările

Ai făcut recent o analiză SWOT a afacerii tale? SWOT înseamnă puncte tari, puncte slabe, oportunități și amenințări și este un instrument standard pentru a ajuta organizațiile să evalueze factorii interni și externi care vor contribui la succesul sau eșecul lor. Efectuarea unei analize SWOT îți poate oferi o perspectivă despre punctul asupra căruia afacerea ta ar trebui să-și concentreze eforturile de marketing, să îți ofere o mai bună înțelegere a sectorului de activitate și a clienților, să îți indice avantajele competitive și să îți ofere o perspectivă asupra potențialelor amenințări la adresa creșterii.

În esență, o analiză SWOT este pur și simplu o serie de întrebări la care ar trebui să răspunzi cu toate cunoștințele pe care le deții. Iată câteva ca exemplu; este posibil să mai ai și altele pe care preferi să le pui pentru a-ți personaliza evaluarea.



Este posibil să fi făcut deja o analiză SWOT la un moment dat al afacerii tale. Indiferent dacă ai mai realizat una sau conceptul este nou pentru tine, este util să faci alta ca parte a planului tău strategic.

### Puterea organigramelor

Atunci când îți evaluezi compania și planifici organizația ideală, poate fi greu să eviți capcana de a face lucrurile așa cum au fost „întotdeauna făcute”. Sandra Scanlon, director asociat la BCER Engineering, are o sugestie pentru a ieși din această mentalitate atunci când evaluezi nevoile de personal.

Când evaluezi nevoile pentru roluri specifice în compania ta, ea recomandă să îți construiești organigrama cu domenii de responsabilitate, sarcini și abilități înainte de a aplica numele personalului actual.

Acest lucru îți permite să vezi lacunele de personal și abilități pe care altfel le-ai fi pierdut din vedere dacă elaborai organigrama folosind membrii echipei tale actuale. De asemenea, oferă o foaie de parcurs pentru calea de urmat. „Dacă vrem să știm cum să dezvoltăm un angajat”, spune Scanlon, „trebuie să-i definim destinația”.

Ea îți recomandă să te întrebi:

**1** Care sunt cerințele pentru a ocupa această poziție?

**2** De ce există acea poziție și ce trebuie făcut pentru a executa acele sarcini?

**3** Ce abilități și atribute sunt necesare pentru a avea succes?

Sandra Scanlon  
Director Asociat, BCER Engineering  
Denver, CO  
Membru TAB din 2012

Kim Christie, proprietarul TAB Winnipeg, are un sfat corespunzător pentru utilizarea organigramelor pentru a ghida creșterea. Christie recomandă antreprenorilor să creeze două organigrame: una care cartografiază compania existentă și una care ilustrează unde ar trebui să fie compania în doi-cinci ani. Apoi, întreabă-te ce roluri trebuie adăugate și ce abilități vor trebui să crească odată cu rolurile. (De exemplu, la un anumit nivel, banca poate solicita să ai un contabil atestat sau este posibil să ai nevoie de un angajat intern pe partea de resurse umane).

Folosește aceste informații pentru a promova dezvoltarea continuă a abilităților angajaților tăi actuali. „Încurajați-vă angajații să se actualizeze singuri în mod continuu, astfel încât să nu descopere că organizația le-a depășit nivelul competențelor”, spune Christie.

Kim Christie  
Proprietar, TAB Winnipeg  
Winnipeg, MB

## Pasul 3: Definește obiective strategice și stabilește obiective SMART

Înarmat cu analiza SWOT și ghidat de declarația de misiune, viziune și valorile companiei, este timpul să îți creezi planul pentru calea de urmat.

În primul rând, să analizăm câteva definiții.

**Obiectiv:** Rezultatul principal pe care dorești să îl obții. Pentru a fi un obiectiv SMART, acesta trebuie să fie specific, măsurabil, de atins, realist și poziționat în timp.

**Strategie:** Abordarea pe care o adopți pentru a-ți atinge obiectivul. Strategiile sunt, în general, pe termen mai lung și „încercate și adevărate”.

**Acțiune:** Un pas specific, măsurabil, făcut ca parte a strategiei pentru atingerea obiectivului.

**Tactică:** Un instrument sau o tehnică utilizat(ă) pentru a urmări un obiectiv specific. Tacticile se pot schimba mai rapid și pot fi mai sensibile la tendințe decât strategiile.

Utilizează analiza SWOT pentru a face un brainstorming în vederea obținerii unor obiective potențiale. De exemplu, poți stabili un obiectiv pentru a consolida unul dintre punctele slabe ale companiei tale, pentru a profita de o oportunitate pe care ai descoperit-o sau pentru a neutraliza o potențială amenințare.

Iată câteva exemple de categorii de obiective pe care le-ai putea supune unui brainstorming la acest pas:

#### Obiective financiare

- Asigurarea sustenabilității financiare
- Diversificarea fluxurilor de venituri

#### Obiective legate de cota de piață

- Creșterea cotei de piață
- Extinderea ofertelor de produse
- Accesarea unui nou grup demografic
- Vânzarea încrucișată a mai multor produse

#### Obiective legate de clienți

- Îmbunătățirea retenției și satisfacției
- Îmbunătățirea serviciului pentru clienți
- Implementarea unui CRM
- O implicare mai mare în comunitate

#### Obiective operaționale

- Simplificarea și eficientizarea proceselor
- Reducerea deșeurilor
- Îmbunătățirea siguranței la locul de muncă

#### Obiective de reglementare

- Asigurarea conformității
- Îmbunătățirea raportării și a transparenței

#### Obiective legate de personal

- Îmbunătățirea abilităților angajaților
- Îmbunătățirea culturii companiei
- Îmbunătățirea retenției și construirea echipelor
- Dezvoltarea leadership-ului
- Investirea în infrastructura de afaceri

În acest stadiu, poate fi tentant să muști mai mult decât poate mesteca organizația ta. Când stabilești obiective ca parte a planului strategic, încearcă să le limitezi la trei până la cinci. Dacă sunt mai mult de cinci, este foarte probabil că nu vei face progrese la niciunul dintre ele.

În cartea sa, Essentialism: The Disciplined Pursuit of Less, Greg McKeown explică istoria cuvântului „prioritate”. A fost folosit pentru prima dată în anii 1400 și însemna „primul lucru sau cel anterior”. Această utilizare singulară a rămas până la Revoluția Industrială, când cuvântul „priorități” a ajuns în limba engleză. Până în acel moment, putea exista doar un „prim lucru”; acum, companiile susțin că au zeci de priorități.

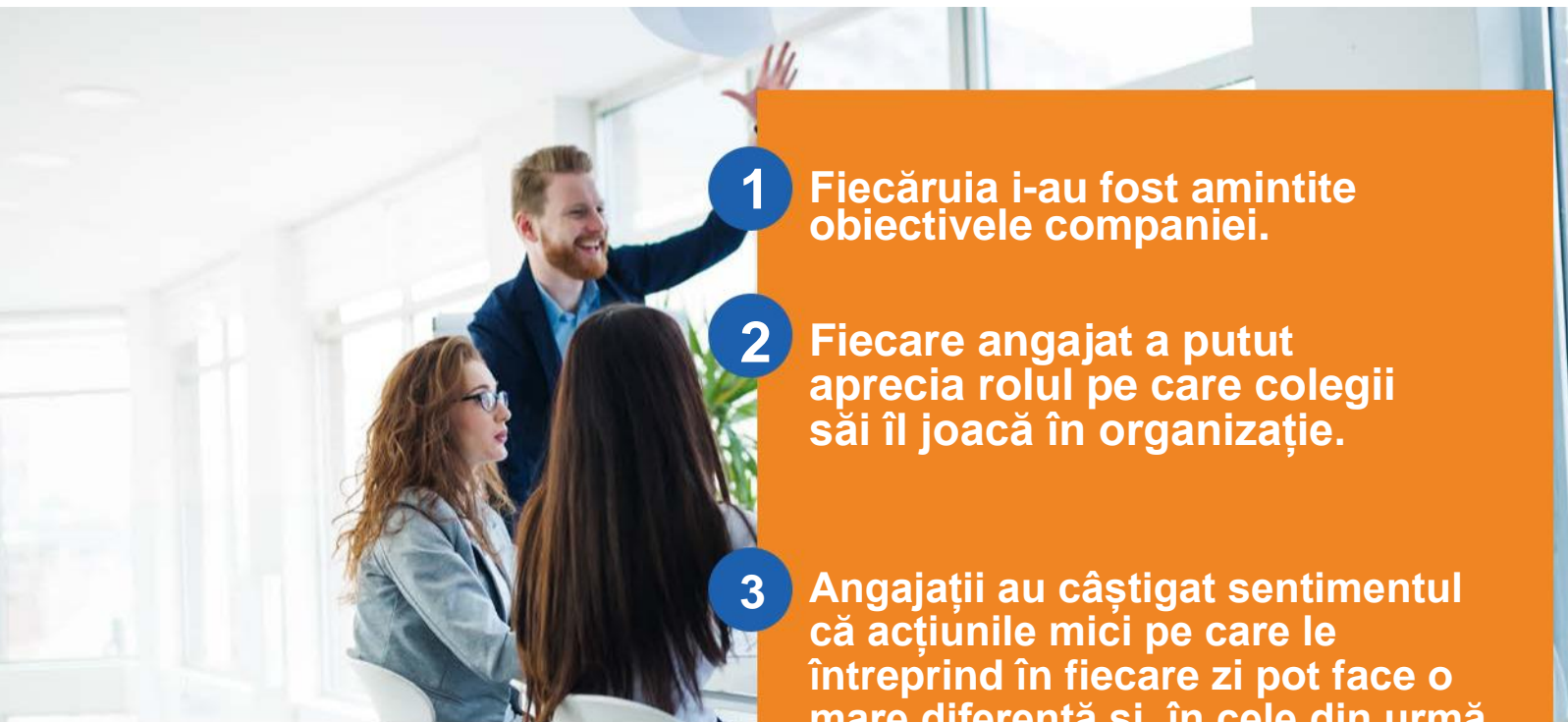
Cu toate acestea, dacă ești sincer cu tine, câte dintre aceste zeci de priorități se realizează de fapt? Când o companie încearcă să facă prea multe lucruri simultan, va face foarte puține dintre ele bine. Odată ce îți ai în vedere obiectivele, identifică-le în ordinea priorității.

**Pune-ți întrebarea: Dacă s-ar putea întâmpla un singur lucru anul acesta, care ar fi acela?**

## Angajații doresc să te ajute să îți atingi obiectivele

A fi transparent cu privire la planul și obiectivele strategice din cadrul organizației tale este o modalitate bună de a implica angajații. Bill Gibson, proprietarul Shurail HVAC, a aflat recent acest lucru atunci când a împărtășit obiectivele companiei sale - și modul în care fiecare membru al echipei sprijină aceste obiective - într-o întâlnire a companiei.

„Am oferit exemple specifice de activități recente ale fiecărui angajat și modul în care acestea au avut un impact pozitiv asupra întregii companii în vederea îndeplinirii obiectivelor comune ale companiei”, spune acesta. El indică trei rezultate pozitive separate ale acestei decizii:



**1 Fiecăruia i-au fost amintite obiectivele companiei.**

**2 Fiecare angajat a putut aprecia rolul pe care colegii săi îl joacă în organizație.**

**3 Angajații au câștigat sentimentul că acțiunile mici pe care le întreprind în fiecare zi pot face o mare diferență și, în cele din urmă, acestea pot avea impact asupra primelor personale încasate.**

Bill Gibson  
Proprietar, Shurail HVAC  
Bloomington, MN

Adam Vielock, Director de Resurse Umane pentru Employer Flexible, este de acord că cheia unui angajament ridicat constă în a ajuta angajații să se vadă în viziunea companiei. „Este plăcut să ai viziunea companiei afișată pentru ca toți să o vadă, dar câți angajați știi ce înseamnă?” Întreabă Vielock. „În afacerea noastră, o parte a fiecărei analize a performanței este o cerință ca angajatul să descrie modul în care evidențiază viziunea companiei prin activitățile sale de zi cu zi.”

Adam Vielock  
Director de Resurse Umane, Employer Flexible  
San Antonio, TX



## Pasul 4: Pune-ți planul în mișcare

Acum, că ai un plan concret, este timpul să îl execuți. Este ușor să te simți copleșit de un obiectiv mare, mai ales dacă va fi o realizare importantă pentru organizația ta. De aceea, este important să îți stabilești țelurile și obiectivele cu scala gândirii pe termen lung, dar să îți planifici următorii pași și următoarele sarcini pe termen scurt.

Fă-ți obiectivele mai ușor de gestionat, împărțindu-le în sarcini concrete. De exemplu, obiectivul „Actualizarea echipamentelor îmbătrânite la o versiune de ultimă generație pentru a îndeplini standardele actuale de fabricație” ar putea fi împărțit în sarcini individuale, cum ar fi „căutarea de furnizori”, „stabilirea de întâlniri cu reprezentanți la următoarea expoziție mare” și „achiziția de echipamente”.

Pentru a înțelege diferența dintre obiective și sarcini, gândește-te în acest fel: Sarcinile ar trebui să dureze o perioadă mai mică de timp, de preferință doar câteva zile sau săptămâni. Ar trebui să fie ușor de constatat când s-au finalizat. De exemplu, „Atragerea a 10 clienți noi anul acesta” este un obiectiv. „Alăturarea la asociația locală de afaceri” este o sarcină care te va aduce mai aproape de obiectivul tău.

Sarcinile ar trebui, de asemenea, să fie defalcate pe cât se poate. Continuă să te întreb: „Ce trebuie să se întâmple înainte de a putea face acest pas următor?” Fă o listă cu tot ce trebuie să știi, să faci sau să întreprinzi înainte de a putea acționa. (Aceasta este o bună oportunitate de a face brainstorming cu echipa, folosind o tablă albă sau tehnica cartografierii mentale.)

Desigur, în această etapă următorul tău pas ar putea fi să cercetezi de ce va fi nevoie pentru ca obiectivul tău să devină realitate. În acest caz, stabilește-ți ție sau unui membru al echipei un termen limită pentru finalizarea cercetării, astfel încât să poți continua cu trasarea sarcinilor.

În această etapă, ar trebui să îți iei timp și pentru a identifica provocările cu care te vei confrunta în atingerea acestui Obiectiv. Privește analiza SWOT. Există puncte slabe organizaționale sau amenințări externe în calea realizării acestui obiectiv? Ce măsuri va trebui să iei pentru a atenua aceste provocări? Poate fi util să consulți o perspectivă externă în acest punct, deoarece uneori poate fi greu să vezi provocări dacă ești prea implicat în afacere.

În cele din urmă, asigură-te că faci progrese în direcția obiectivului tău, atribuind sarcini și creând responsabilități. Planul tău strategic ar trebui să includă cine este responsabil pentru o sarcină, termene limită pentru momentul până la care trebuie îndeplinite anumite sarcini și un calendar pentru revizuirea planului strategic.

Planificarea strategică nu ar trebui să se întâmple doar o dată. Înainte de a termina procesul de planificare, programează-ți următoarele revizuirii formale (cel puțin o dată pe trimestru). Revizuirea regulată a planului strategic te asigură că rămâi pe drumul cel bun și că progresezi în direcția obiectivelor tale și că planul tău strategic este încă relevant pentru starea afacerii tale. Nu îți fie teamă să pui întrebări dificile atunci când îți analizezi planul strategic. Ai putea pierde abordarea unor noi provocări sau oportunități dacă continui cu un plan învechit.

## Construiește sentimentul de responsabilitate, construiește o cultură a termenelor limită

Stabilirea unui obiectiv nu este suficientă pentru a-l îndeplini. De asemenea, trebuie să insuflă sentimentul de responsabilitate prin atribuirea de sarcini și trasarea de termene limită.

Michael DeBaere, Președintele M & M Printing, a aflat recent acest lucru atunci când compania sa cumpăra echipamente de importanță mare. Deși achiziția a fost importantă, selectarea furnizorilor a continuat să fie amânată, deoarece alte lucrări au avut prioritate. „Desigur, eu nu am responsabilizat organizația sau pe mine însămi”, spune DeBaere. „Se spune adesea că, „primești ceea ce tolerezi”, iar toleranța mea a cauzat ca o decizie mult prea importantă să fie ratată”.

După ce a stabilit în cele din urmă un termen limită pentru efectuarea selecției finale în termen de 30 de zile și a luat măsuri pentru a responsabiliza toți membrii echipei, compania DeBaere a primit informațiile necesare pentru a face selecția.

„Făcându-mă răspunzător, a fost mai ușor să-i responsabilizez pe toți ceilalți”, spune DeBaere. În planul său de afaceri pentru anul următor, el s-a asigurat că include termenele limită pentru finalizarea fiecărui element de acțiune, împreună cu revizuii periodice. „Pe măsură ce cultura termenelor limită prinde rădăcini, ne așteptăm să îmbunătățim în mod constant rezultatele”, mai spune el.

Michael DeBaere  
Președinte, M & M Printing  
Fond du Lac, WI

**Stabilirea unui obiectiv nu este suficientă pentru a-l îndeplini. De asemenea, trebuie să construiești sentimentul de responsabilitate prin atribuirea de sarcini și stabilirea de termene limită.**



## Este TAB pentru tine?

Misiunea The Alternative Board (TAB) este de a oferi antreprenorilor consiliere de la antreprenor la antreprenor și instruire de la profesioniști cu experiență în afaceri. TAB îi ajută pe antreprenorii cu viziune să își dezvolte afacerile, să crească profitabilitatea și să-și îmbunătățească viața prin folosirea boardurilor alternative de afaceri locale, a facilitărilor de afaceri private și a unor servicii strategice proprii.

Calitatea de membru al The Alternative Board îți oferă acces la resurse și sfaturi de specialitate pentru a te ajuta dezvoltă un plan strategic, astfel încât afacerea ta să poată prospera. [Găsește un consiliu TAB](#) lângă tine și începeți să îți dezvoltă afacerea chiar de astăzi.

Ghidul în 4 pași al planificării strategice pentru antreprenori ți-a fost de ajutor? Ajută și pe altcineva, [redirecționându-l unui coleg.](#)