



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România
T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro

Analiza strategică a afacerii

Model de bune practici

Modelul de bune practici - "**Analiza strategică a afacerii**" este rezultatul unor selecții și prelucrării de informații și considerații practice conținute în documentele suport pentru trainingul "**Planificarea afacerii, stabilirea și implementarea noilor obiective ale afacerii**".

Context, obiective, strategii

- Care sunt meseriile firmei?
- Pe ce segmente strategice se situează firma?
- Care sunt factorii – cheie de succes (FCS) pe termen mediu, pe an, pe zi? Dar pericolele și factorii de risc?
- Ce strategii s-au definit pentru a asigura FCS și a lupta împotriva pericolelor potențiale?

Organizarea controlului gestiunii

- Controlul de gestiune se bazează pe un sistem de organizare fiabil?
- Toți FCS sunt efectiv administrați?
- Care este statutul unităților în cauză? Cum se măsoară performanța lor?
- Care sunt riscurile efectelor perverse?
- Controlul gestiunii este bine acceptat?
- Cine are interes în menținerea status-quo-ului?
- Există un echilibru între scopurile pe termen scurt și mediu?
- Măsurarea performanței este echitabilă?
- Ea este coerentă cu stilul de management dorit de echipa managerială?
- Cum este asigurată coordonarea între unități? Prin norme relevând concepția sistemului de control al gestiunii sau prin controlul de execuție?
- Dacă există cesiuni interne, ce implicații au valorificarea lor? Sunt ele coerente cu strategia?
- Modulurile și sistemele diferențierii și integrării sunt coerente cu FCS?
- Cum sunt stabilite acestea?
- Ele fac referire la strategii?
- Planurile anuale identifică ipotezele, obiectivele?
- Planurile anuale se sprijină pe planuri operaționale?
- Cine alege ipotezele?
- Sursele de informații sunt clare și fiabile?
- La ce servesc bugetele - la măsurarea performanței sau la motivare?
- Acestea induc disfuncții?
- Documentele bugetare sunt clare? Permit ele identificarea ipotezelor și a obiectivelor reținute?
- Se practică simulările?

Sisteme logice de urmat

- Firma este supusă riscurilor variației brutale a conjuncturii?



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România
T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro

- Se poate prevedea orizontul bugetelor?
- Dacă nu, sistemul informațional permite anticipări?
- Logica bugetară prevede reestimări sistematice?
- Se distinge reestimarea de revizia bugetară?
- Activitatea de producție permite utilizarea standardelor?
- Există un tablou de bord specific? Cum a fost el introdus ?
- Este o sinteză de informații contabile sau aduce informații nesesizate în contabilitate
- Tabloul de bord conține și indicatori anticipativi?
- Strategia sau direcția strategică a unei firme determină și este influențată totodată de elemente precum:
 - viziunea și misiunea firmei,
 - nucleul de valori,
 - propunerea de valoare și
 - procesele de decizie din firmă.

Mai ales primele două elemente prezidează toate procesele ce au loc în cadrul unei firme și determină viitorul acesteia. Propunerea de valoare leagă firma de clienții săi. De aceea cercetarea de marketing joacă un rol esențial în contextul cercetării de management.

În genere, analiza strategică a firmelor ia în considerare **sapte categorii de resurse** atunci când analizează evoluția strategică a unei companii:

- elementele tangibile (capital tangibil),
- accesul la capitalul financiar,
- resursele umane,
- talentul managerial,
- capitalul intelectual,
- brandurile și reputația firmei (elemente intangibile)
- tehnologia.

Conceptul de “**resursă**” pare relativ banal, fiind folosit în economie, cu sensul general de element - suport pentru satisfacerea nevoilor. În management, aria de acoperire este mai îngustă, referindu-se la elementele care sunt implicate direct într-un proces de producție (cea ce ar corespunde conceptului de “**factor de producție**”, în teoria economică actuală din România).

Resursele sunt elemente ale organizației ce se prezintă sub forme **tangibile** (etichetate cu termenul “capital”: financiar, uman, fizic și organizațional) și **intangibile** (numele de marcă, reputația firmei sau a produsului, conexiunile în lumea afacerilor, și, în principal, cultura organizațională). Pentru analiza diferitelor categorii de resurse se utilizează în mod frecvent clasificarea acestora după conținutul lor (financiare, umane, fizice, etc) sau după modul lor de utilizare funcțională în interiorul organizației (producție, marketing, personal, etc.).

Lăsând de o parte disputa teoretică între clasificare resurselor și separarea în clase precum capital tangibil și intangibil ori în active și pasive ale firmei, etc. este evident că o firmă are în față un număr “infini” de strategii din care ea trebuie să aleagă în funcție de resursele de care dispune.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013