

Planificarea afacerii

Aceasta sectiune descrie fiecare zona a planului de afaceri si fazele necesare pentru a-l elabora, in fiecare subsectiune este inclusa o lista a elementelor care trebuie luate in considerare sau intrebari la care trebuie aflate raspunsurile. Trebuie totusi inteles ca acestea sunt numai sugestii, un punct de plecare pentru aceia care concep un plan de afaceri. Numai echipa de intocmire a planului de afaceri, de obicei managerii de virf ai companiei, decide ce anume, cu exactitate, trebuie sa fie inclus in plan. Numai ei sunt constienti de toate problemele implicate in afacere si de scopul integral al planului. Un plan menit a fi folosit doar in interiorul firmei, pentru ghidare si directionare, poate fi mai putin formal decat unul pe care dorim sa il prezentam unor parteneri externi sau unor posibili finantatori. Totusi, este important sa ne aliniem disciplinat ideile dupa tipicul de intocmire a unui plan de afaceri. Putem transforma scopurile noastre in planuri de actiune inteligibile numai printr-o analiza aprofundata a detaliilor, a actiunilor pe care le planuim, a inter-relatiilor dintre planurile noastre, a complexitatii circumstantelor si a problemelor potentiale care se afla inaintea noastra. Drumul de la vis si dorinta la realitate nu este usor. Este format din gandire disciplinata si creativa, actiune concentrata si munca asidua.

Sumarul planului de afaceri

o Unii manageri prefera sa scrie sumarul inainte de a concepe planul, folosindu-l apoi ca pe un ghid in procesul de elaborare.

o Altii prefera sa foloseasca mai putin controlul etapizat, preferind sa puna planul pe hirtie si apoi sa intocmeasca sumarul.

o Scopul sumarului este de a prezenta o descriere scurta a elementelor esentiale ale planului. El trebuie sa ofere cititorului o intelegere generala a conceptelor, fara a intra in detalii, si sa indice cititorului partile din plan interesante pentru acesta.

o Este imposibil sa dai o reteta general valabila pentru ceea ce trebuie sa contina un sumar. Elementele specifice si importante ale planului vor constitui esenta sumaru lui.

o Sumarul trebuie sa atraga atentia cititorului; altfel, acesta s-ar putea sa nu mai citeasca si restul planului.

In cele ce urmeaza sunt prezentate elementele care sunt incluse in sumar, in mod uzual.

Descrierea afacerii

Stadiul de dezvoltare

Drepturi de proprietate

Structura organizatorica

Echipa de management propusa

Resurse exterioare disponibile

Descrierea industriei

Relatii cu furnizorii

Piete-tinta

Concurentii

Avantaje competitive

Capital necesar

Prag de rentabilitate

Finantare necesara

Plan de plati

Finantare existenta

Planuri de dezvoltare pe termen lung

Disponibilitatea materiilor prime

Contracte de management si relatia cu echipa de conducere.

Descrierea afacerii

Scopul sectiunii care cuprinde descrierea afacerii este de a oferi cititorului o itelegere rapida a acesteia.

Descrierea afacerii are urmatoarele functiuni:

o defineste clar scopul si conceptul afacerii;

o descrie istoria si dezvoltarea afacerii;

o include descrierea experientei trecute si a succeselor fondatorilor afacerii.

Sectiunea din planul de afaceri care se ocupa de descrierea afacerii trebuie sa includa urmatoarele informatii:

o Istoric - Cind s-a infiintat compania? Cine au fost fondatorii? Ce i-a motivat sa o infiinteze? Ce produse sau servicii au fost oferite in trecut?

o Scop - De ce exista afacerea? Ce face ea? Descrierea scopului atit din punctul de vedere al clientilor, cit si al companiei.

o Progrese Ia zi - Ce a realizat afacerea pina acum? Sunt definite produsele? Sunt identificati potentialii clienti? Au fost definite procesele de marketing si de productie? Citi bani s-au adunat? Au fost identificate persoanele-cheie pentru conducere? Au fost localizate sursele pentru materii prime si materiale?

o Tipul de organizatie (corporatie, parteneriat, unic actionar) - Care este structura afacerii? Este organizata functional, in functie de clienti, dupa produse sau dupa localizarea geografica? Structura organizatiei este centralizata sau descentralizata?

o Localizarea - Care este localizarea prezenta si capacitatile de productie curente ? Ce localizari sunt planificate pentru viitorul apropiat? Care sunt planurile de extindere in locatii noi?

o Forma de proprietate si drepturile de proprietate - Ce marci inregistrate, patente, drepturi de autor etc. detine compania? Sunt de asteptat si altele? Cit sunt de importante pentru afacere ?

Produsele

In unele cazuri, aceeasi nevoie a clientului poate fi satisfacuta fie de un produs, fie de un serviciu. Atunci cind vom folosi termenul "produs" ne vom referi la un produs sau la un serviciu, dupa cum este cazul. Daca o companie are mai multe produse, fiecare dintre acestea trebuie descris separat. Daca exista mai multe produse, ele ar trebui clasificate in grupe de produse si apoi este necesar sa fie descris fiecare grup. in unele cazuri poate deveni necesara descrierea anumitor aspecte specifice ale unor produse, separat de grupul din care fac parte.

Scopul acestei sectiuni consta in descrierea cu precizie a produselor sau a serviciilor care vor fi realizate. Astfel:

o Descrierea produsului trebuie sa fie facuta in termini uzuali si nu in termini tehnici

o Daca un produs urmeaza a fi dezvoltat, trebuie inclusi in descriere timpul necesar pentru finalizarea proiectului si factorii de influenta.

Sectiunea "Produsele" ar trebui sa raspunda la urmatoarele intrebari, in masura in care stea se refera la produsele care urmeaza a fi realizate:

Care sunt planurile si conceptele de dezvoltare a noilor produse? Care sunt caracteristicile unice ale produsului, care il vor face dorit de clienti? Care este nivelul actual al cercetarii si dezvoltarii? Ce proiecte alternative au fost luate in considerare pentru produs? De ce nu s-au ales acelea?

Cit de sensibila este realizarea noului produs la eventuale probleme de aprovizionare? Daria disponibilitatea fortei de munca calificate? Dar la disponibilitatea echipamentelor? Dezvoltarea produsului implica si subcontractori? Exista planuri pentru cercetare si dezvoltare in viitor?

Ce licente se vor folosi in procesul de productie? Este necesar sa se plateasca drepturi de autor pentru aceste licente? Care este situatia aprobarilor din partea autoritatilor?

Exista responsabilitati legale legate de produs? Cum vor fi acoperite acestea? Ce alte servicii pot fi oferite laolalta cu produsul? Care este ciclul de viata estimat al produsului? Cit de curind va deveni perimat?

Analiza pietei

Scopul acestei sectiuni este de a descrie piata, potentialii clienti si furnizorii espozatori produsului respectiv.

Descrierea cadrului general al pietei trebuie sa cuprinda informatii privind latoarele aspecte:

- o Numarul nivelurilor de distributie dintre producator si utilizatorul final
- o Numarul de vinzatori si cumparatori la fiecare nivel al distributiei
- o Concentratia geografica a vinzatorilor si cumparatorilor
- o Numarul estimat al vinzatorilor si cumparatorilor
- o Nivelul tehnologic folosit in productie si distributie
- o Reglementarile guvernamentale sau locale
- o Marimea totala a pietei in unitati si in bani
- o Virsta si maturitatea pietei
- o Rata de crestere a vinzarilor in general si pe segmente specifice
- o Factorii de care depinde cresterea distributiei.

Clientii potentiali vor apartine unuia din urmatoarele tipuri:

Consumatori, care cumpara bunuri si servicii pentru consumul personal. Ei pot fi impartiti dupa virsta, rasa si alte caracteristici demografice sau geografice. Piata organizationala, care cumpara bunuri pentru prelucrarea, revinzarea sau distributia in continuare a acestora. Producatorii, care cumpara bunuri si servicii pentru a-si spori vinzarile, a reduce costurile sau a indeplini cerinte sociale sau legale.

Comparata cu piata consumatorilor, piata producatorilor are urmatoarele caracteristici:

- o Exista mai putini cumparatori.
- o Cumparatorii sunt mai mari.
- o Ei sunt mai concentrati din punct de vedere geografic.
- o Cererea pentru produs este derivata; cumparatorul doreste produsul pentru ca il va ajuta sa produca altceva, dorit de clientii sai.
- o Cererea este relativ neelastica (reducerile de pret au efect minim in cresterea cererii).
- o Cererea este mult mai fluctuanta; cresterile mici ale cererii din partea consumatorilor produsului genereaza cresteri mari ale cererii pentru produsul in cauza, din partea producatorului. Micile scaderi privind cererea produsului final dau nastere la scaderi mari ale cererii din partea producatorului.
- o Achizitionarile sunt facute de profesionisti.

Piata revinzatorilor sau a redistribuitorilor este formata din indivizi sau organizatii care obtin si revind produse realizate de altii. Acestia vor cumpara produse/bunuri numai daca cred ca le pot revinde la un pret care sa acopere costurile si sa genereze profit.

Furnizorii sunt cei de la care vom cumpara materii prime, subansambluri, echipamente sau bunuri pentru revinzare. Acestia pot fi reprezentati de urmatoarele caracteristici:

- o Numarul de niveluri de distributie intre producator si furnizorii pe care dorim sa ii folosim

- o Numarul si concentrarea furnizorilor de materii prime si subansambluri

- o Numarul si concentrarea furnizorilor de echipamente

- o Bunuri pentru revinzare

- o Marimea furnizorilor

- o Schimbari iminente sau recente in marimea furnizorilor

- o Rata cresterii vinzarilor in unele zone ale pietei

- o Factorii care cauzeaza cresterea vinzarilor.

Sectiunea "Analiza pietei" a planului de afaceri ar trebui sa raspunda la urmatoarele intrebari, in masura in care se aplica pietelor in cauza:

- o Care este structura pietei? Descrieti piata in termenii de mai sus.

- o Cine sunt clientii potentiali? Care sunt tipurile principale de clienti din aceasta piata?

Ca

ror grupuri dorim sa vindem? De ce?

- o Cine sunt furnizorii disponibili de materii prime, materiale, subansambluri, echipamente, bunuri pentru revinzare? De ce?

Concurenta

Scopul sectiunii "Concurenta" consta in intelegerea si descrierea concurentilor directi si indirecti, precum si in prezentarea punctelor tari sau slabe ale acestora, localizate la planul nostru.

- o Luati in considerare nevoile si dorintele clientilor, care au fost satisfacute de produsul vostru si ginditi-va ce alte produse satisfac aceleasi nevoi sau dorinte.

- o Luati in considerare concurentii directi sau indirecti prezenti in piata. Luati de asemenea in considerare concurentii care sunt pe cale sa intre pe piata.

- o Fiecare produs are inglobata in el concurenta, in mod virtual. Daca un produs pare a nu fi rezultatul concurentei, se poate spune despre el ca este, probabil, definit prea ingust.

Sectiunea "Concurenta" ar trebui sa raspunda la urmatoarele probleme:

- o Cine sunt concurentii sau grupurile de concurenti directi?

- faceti o lista a concurentilor, daca sunt putini si cunoscuti;

- daca exista grupe mari de concurenti, descrieti-i pe grupuri;

- includeti concurentii existenti si pe cei posibili de a deveni.

- o Descrierea concurentilor in functie de urmatoarele caracteristici:

- numarul si marimea concurentilor la nivelul de distributie la care dorim sa ne lansam;

- concentrarea geografica a distribuitorilor;

- marimea distribuitorilor;

- puterea financiara a concurentilor;

- factorii care cauzeaza cresterea lor.

- o Care simt punctele tari si cele slabe ale concurentilor?
- o Care sunt cotele de piata ale concurentilor?
- o Care sunt caracteristicile competitive ale produsului (performante, fiabilitate, design, service, pret etc.)?
- o Care sunt avantajele competitive ale produsului nostru?
- o Previziuni privind preluarea de clienti de la concurenti si intrebati-va de ce ne-ar alege acesti clienti pe noi?
- o Cum ii va afecta pe concurenti aparitia noastra pe piata?
- o Asteptam reactii din partea concurentilor?
- o Cum percep potentialii clienti produsul nostru?
- o Cum evaluam produsele cu care vom concura?
- o Care au fost rezultatele altor firme care au incercat sa intre pe aceasta piata?

Scopurile strategice

Scopurile strategice sunt stabilite dupa un demers logic, pe care il vom descrie in continuare. De la scopuri se trece succesiv la obiective, functii, sarcini, descrieri de posturi, evaluari ale performantei, structura salariilor.

Obiectivele, functiile si sarcinile se folosesc pentru pregatirea sectiunilor planului de marketing, planului de relatii publice, planului de operatiuni, planului de resurse umane si ale planului financiar. Costurile implicate vor fi calculate cu ajutorul descrierilor de posturi, evaluarilor de performante si al structurii salariilor. Desi discutam despre intregul proces de convertire a unui concept intr-un plan, doar scopurile strategice sunt prezentate in aceasta sectiune a planului de afacere.

De la scopuri la obiective, functii si sarcini

O afacere exista cu scopul de a genera profit pentru detinatorii acesteia. Ea poate - in acelasi timp - sa aiba si multe alte scopuri, dar principalul dintre acestea trebuie sa fie profitabilitatea. Alte organizatii, ca de pilda spitalele, universitatile, sunt deseori organizate ca o afacere, dar au scopuri principale diferite, ca de pilda progresul in educatie sau cercetare, sau promovarea serviciilor sanitare. In aceste cazuri este totusi folositor sa le luam in considerare ca pe niste afaceri si sa le elaboram planurile in acelasi mod. Pentru a ne asigura ca toata lumea are aceeasi conceptie asupra afacerii care se planifica, este important sa ne punem gindurile pe hartie, pe masura ce progresam cu analiza noii activitati.

Dupa un timp, conceptul nostru se transforma dintr-o idee foarte generala in activitati specifice, care trebuie duse la indeplinire pentru a transpune ideea in realitate. Un mod util de a discuta acest proces este de a-l imparti in faze componente, in cele ce urmeaza sunt prezentate definitiile celor mai folosite faze pentru focalizarea gindirii de la abstract la concret:

- o Un SCOP este viziunea unei stari ideale (de obicei in viitor).
 - o Un OBIECTIV este un pas catre scop.
 - o FUNCTIILE sunt activitatile necesare pentru atingerea obiectivului.
 - o SARCINILE sunt acele parti ale functiilor care pot fi indeplinite de catre oameni.
- Ideile se pot modifica repetat, pe masura ce sunt discutate intre mai multe persoane. Pe masura ce evolueaza conceptele, ele devin o baza pentru planul de afaceri. Scopurile vor

genera secțiunea de scopuri strategice a planului de afaceri. Obiectivele, funcțiile și sarcinile vor fi folosite pentru a pregăti acele cinci secțiuni ale planului care descriu tot ceea ce avem de gând să facem și impactul financiar al acțiunilor noastre. Acestea sunt:

- o Planul de marketing
- o Planul de relații publice
- o Planul operational
- o Planul de resurse umane
- o Planul financiar.

Desigur că acest întreg proces nu are loc într-o manieră liniară. De fapt, s-ar putea să fim nevoiți să modificăm scopurile ca rezultat al unor informații care devin evidente doar în etapele elaborării impactului financiar al planului deja elaborat. Totuși, pentru analiza noastră, le vom prezenta pe fiecare separat.

Scopurile

Un scop este o viziune a unei stări ideale. Este o declarație despre modul în care am vrea să arate afacerea noastră. El este de obicei formulat astfel încât să includă o condiție care să fie atinsă pe termen lung. Scopurile fac referire la cele mai importante părți ale afacerii sau la acele părți care constituie motivația existenței afacerii. În stabilirea scopurilor, managerii afacerii trebuie mai întâi să constate de ce există afacerea și apoi să stabilească zone în care se vor fixa anumite obiective.

În cele mai multe cazuri vor fi unul sau mai multe scopuri în relație cu performanța lansării afacerii. Scopurile concrete pentru orice organizație vor depinde de situația organizației și din industria în care aceasta operează. Iată exemple de scopuri financiare tipice:

- profit de 80.000 USD pe an;
- 4% rata de returnare a investiției acționarilor (ROI);
- o medie a veniturilor de 4 milioane USD pe an;
- venituri suficiente pentru a plăti dividende de 5,20 USD pe acțiune ordinară;
- venituri cu 10% mai mari ca anul trecut.

Scopurile pot fi stabilite în orice zonă a afacerii. Iată câteva exemple de scopuri pentru marketing:

- menținerea unei cote de piață de 30-40%;
- obținerea unei cote de piață de 25%;
- obținerea recunoașterii mărcii în toată Europa de Vest;
- obținerea prezenței pe piața Sud-Americană;
- obținerea unei prezențe dominante pe piața Europei de Est.

Iată scopuri pentru relațiile publice:

- Cel puțin 10% din angajați să participe la programe de voluntariat, în folosul comunității.
- Sondajele publice să releve că peste 80% din populație este conștientă de afacerea și de produsele noastre.
- Sondaje care să arate că 60% din public are o opinie favorabilă asupra afacerii și a produselor noastre.
- Toate fabricile noastre să se alinieze la sau sub valorile indicatorilor de poluare admisi.

Exemple de scopuri tipice pentru operatiuni:

- Cel puțin 99.97% din produse sa corespunda standardelor noastre de calitate.
- Costurile de productie sa fie mai mici de 80% fata de cele ale concurentului nostru.
- Procesele noastre de productie vor folosi cele mai avansate tehnologii.
- Costurile de productie pe unitate vor scadea cu 2% pe an.
- Vom produce in orice tara care ne ofera posibilitatea sa avem costuri minime la un nivel acceptabil de calitate.
- Vom produce in orice tara care ne ofera cele mai bune conditii de calitate la costuri acceptabile.
- Vom produce numai in Romania.

Exemple de scopuri tipice pentru resurse umane:

- Cel puțin 90% din angajatii nostri vor lucra pentru noi minimum cinci ani.
- Toti clientii potentiali vor fi tratati in mod egal, fara deosebire de rasa, religie, sex sau origine etnica.
- Pentru promovare, vor fi alese persoanele cele mai calificate.
- Toti angajatii vor fi platiti proportional cu contributia lor in organizatie.
- Cel puțin 90% din angajati vor fi satisfacuti de nivelul de salarizare si de conditiile de lucru.

Obiectivele

Un obiectiv este un pas spre atingerea unui scop. El este definit astfel incit sa descrie deplasarea de la situatia actuala catre situatia descrisa de scop. Obiectivul este definit in timp. In cele mai multe cazuri, el trebuie atins pe parcursul unui an. De obicei, exista cel puțin un obiectiv pentru fiecare scop. Obiectivele trebuie sa descrie in mod specific ceea ce trebuie si cind trebuie indeplinit, in plus, unele obiective contin indicatii despre modul in care acestea vor fi aduse la indeplinire.

Exista tendinta de a formula obiectivele sub forma unor diviziuni matematice ale scopului. De exemplu, daca un scop este formulat astfel: de obtinut ROI de 10% in conditiile in care ROI este acum de 6%, un obiectiv pentru aceasta realizare ar putea fi: de crescut ROI la 7% pentru anul acesta, prin reducerea costurilor operationale la Rafinaria Northern. A doua parte a obiectivului indica ce ar trebui facut pentru a se atinge ROI de 7%.

Mai jos sunt prezentate o serie de obiective ca cel de mai sus, cu unul sau mai multe sub-obiective in strinsa legatura cu acestea:

- Compania sa obtina un venit net de 80.000 USD pe an
- Sa sporim veniturile din vinzari la 150.000 USD pana la 1 iulie, oferind o varianta de lux a produsului nostru.
- Sa reducem costurile de proiectare cu 30.000 USD pina in februarie, prin introducerea proiectarii asistate de computer.
- Sa crestem veniturile cu 200.000 USD pina la sfirsitul anului, prin extinderea afa cerii si in Ucraina.
- Sa reducem costurile operationale cu 25.000 USD pina in iunie, prin introducerea unui nou sistem de computere.
- Sa sporim veniturile cu 20.000 USD pina la 1 martie, prin oferirea a doua carti noi.
- Sa sporim vinzarile cu 100.000 USD, prin reclama in ziarele nationale.
- Compania sa obtina venituri anuale cu 10% mai mari decit anul precedent

- Sa reducem costurile de productie cu 1.000.000 USD, prin inlocuirea materialelor sintetice cu materiale naturale.
- Sa reducem costurile vinzarilor cu 400.000 USD, prin consolidarea districtelor de nord si de est.
- Sa reducem costurile operationale cu 650.000 USD, prin inchiderea operatiunii din Irasov.
- Pastrarea cotei de piata de 30% - 40%
- Sa reducem cota de piata cu 2%, prin cresterea pretului cu 13%.
- Sa crestem cota de piata, prin deschiderea in octombrie a unui birou in Cluj.
- Sa crestem cota de piata cu 1%, prin reducerea pretului cu 200 USD.
- Obtinerea prezentei pe piata Sud-Americana
- Sa introducem produse pe aceasta piata, printr-un program de prezentare a acestora in principalele orase.
- Sa lansam un program de relatii publice, prin intermediul unor organizatii din comunitate.
- Sa facem reclama, punind accent pe preturile reduse ale produselor noastre.
- Sondajele sa releve ca 80% din populatie cunoaste produsele noastre
- Sa facem reclama trimestriala companiei si produselor sale in reviste cu larga circulatie.
- Sa initiem un program de reduceri de preturi pentru studenti si sa comunicam acest lucru.
- Toate fabricile noastre sa se alinieze la standardele de protectie fata de poluarea apei si aerului
- Reducerea poluarii apei la fabrica Northern cu 20% pina la 30 martie, prin implementarea unui nou echipament de filtrare.
- Concentrarea intregii productii la fabrica Northern si inchiderea fabricii Southern.
- Instalarea de filtre pentru cosurile de fum in trei fabrici, pina la 30 septembrie.
- Vom produce in tarile care ne ofera cel mai ridicat nivel de calitate, la costuri acceptabile
- Elaborarea unui program de evaluare a calitatii si implementarea lui in toate fabricile noastre pina la 1 mai.
- Transmiterea de cereri fabricilor furnizoare pentru ca acestea sa ne inainteze, pina la 1 aprilie, planurile de management al calitatii.
- Elaborarea unor studii asupra impactului costurilor inchiderii unor fabrici pina la 1 septembrie.
- Elaborarea unor studii asupra impactului costurilor intreruperii aprovizionarii de la unii furnizori pina la 1 septembrie.
- Vom produce numai in Moldova
- Elaborarea unor studii de impact al costurilor inchiderii fabricilor straine pina la 1 septembrie.
- Elaborarea unui plan de vinzare a fabricii din Kiev pina la 31 iulie.
- Toti angajatii potentiali vor fi tratati in mod egal, fara diferente de religie, rasa, sex sau origine etnica
- Sa ne asiguram ca toate anunturile pentru posturi libere mentioneaza ca toti candidatii

vor fi tratati in mod egal.

- Sa ne asiguram ca procedurile interne de plata si de promovare nu permit discriminarea.
- Toti angajatii vor fi platiti proportional cu contributia lor in organizatie
- Pregatirea fisei cu atributii pentru toate posturile pina la 15 iunie.
- Desfasurarea unui sondaj al salariilor pentru a compara nivelurile de salarizare in trei economii libere diferite.

Funcțiile

Funcțiile sunt activitățile care trebuie desfășurate pentru atingerea unui obiectiv. De obicei, ele sunt formulate într-un mod care prezintă mai curînd CE trebuie făcut, decît CUM trebuie făcut. După ce toate funcțiile au fost descrise, cele similare se grupează la un loc și se evaluează tehnologiile disponibile pentru a putea hotărî activitățile. Scopul ăcilor hotărîri este de a obține cel mai bun echilibru între costuri, calitate și controlul asupra operațiunilor. Pentru luarea acestor hotărîri, este utilă identificarea și interpretarea răspunsurilor la următoarele întrebări:

- Funcția poate fi realizată în interiorul companiei sau prin sub-contractare de cîtiva din exterior?
- Este bine ca producția să se desfășoare în țara de origine sau în străinătate?
- Funcția trebuie executată de o mașină sau de unul sau mai mulți oameni?

- Dacă trebuie executată de oameni, ce calificări trebuie să aibă aceștia?
- Poate fi executată de personalul existent sau trebuie angajat personal nou?
- Trebuie executată la fiecare punct de operație sau la centru?
- Pentru ca funcția să fie executată efectiv și eficient sunt necesare noi clădiri, echipamente, mașini?

În cele ce urmează sunt prezentate unele dintre scopurile și obiectivele de mai sus, cu mai sau mai multe dintre funcțiile care trebuie executate:

Scop: Obținerea veniturilor nete de 80.000 USD pe an

Obiectiv:

Cresterea veniturilor din vânzări cu 200.000 USD pînă la sfîrșitul anului, prin extinderea operațiunilor și în Ucraina

Funcții:

Sondaje în diverse orașe din Ucraina pentru a determina interesul populației Deschiderea unei filiale în Kiev

Reclama la produse în publicațiile locale din toate orașele selectate

Desfășurarea unei vânzări inaugurale festive, pentru a familiariza clienții cu produsele

Obiectiv:

Reducerea costurilor operaționale cu 25000USD, prin introducerea unui sistem nou de computere, pînă la 30 iunie

Funcții:

Încheierea proiectării sistemului, pînă la 15 februarie

Elaborarea programelor, pînă la 15 aprilie

Elaborarea instrucțiunilor de operare și a standardelor de

performanta, pina la 1 iunie

Pregatirea personalului pentru folosirea sistemului, pina la 20 iunie

Transferarea inregistrarilor din sistemul vechi, pina la 27 iunie

Modificarea formatului inregistrarilor conform specificatiilor.

Scop: Toti angajatii vor fi platiti in functie de contributia lor in organizatie

Obiectiv:

Elaborarea de fise de post pentru toate posturile existente, pina la 15 iunie

Functii:

Stabilirea cadrului pentru interviuarea angajatilor actuali, pina la

1 februarie

Selectarea personalului care va desfasura interviuarea, pina la 10 martie

Interviurea tuturor angajatilor, pina la 23 mai

Totalizarea caracteristicilor majore ale fiecarui post, pina la 1 mai.

Obiectiv:

Derularea, pina la 1 august, a unui sondaj despre nivelul comparativ de salarizare in trei economii de piata diferite.

Functii:

Contactarea agentiilor de plasament din trei tari diferite, pentru a obtine fise ale posturilor si niveluri de salarizare Concentrarea celor trei seturi de date intr-unul singur Compararea fiselor posturilor cu cele din organizatia noastra Determinarea valorilor diferite ale fiselor posturilor care vor fi folosite.

Sarcinile

Sarcinile sunt acele parti ale unei functiuni care vor fi indeplinite de oameni. Ele sunt formulate astfel incit sa descrie CE si CUM trebuie facut, si mai putin CINE va face sarcina sau cu ce alte sarcini este ea asociata. Sarcinile sunt descrise la un nivel de detalieri suficient pentru ca sa poata fi executate de catre o persoana cu calificarea necesara, urmind aceasta descriere. Dupa ce toate sarcinile asociate au fost descrise, acelea care cer calificari si cunostinte similare sunt grupate in fise ale postului, in unele cazuri, sarcinile noi vor fi introduse intr-o fisa a postului existenta. Numarul de persoane care se vor ocupa de fiecare actiune depinde de volumul operatiunii.

Printre factorii care trebuie luati in considerare la gruparea sarcinilor in fisele postului sau in repartizarea lor catre posturi deja existente, se numara:

- Ce tip si ce nivel de educatie este necesar pentru a executa aceasta sarcina?
- Ce calificari sunt necesare?
- Ce cunostinte sunt necesare?
- Ce alte sarcini s-arpotrivi bine impreuna cu aceasta?
- Este nevoie de o pregatire speciala?
- Ce unelte sau echipamente sunt necesare?
- Aceasta sarcina poate fi executata mai bine de catre un individ sau de catre un grup?
- Cum se poate masura eficienta executarii acestei sarcini?
- Cum se poate evalua calitatea executarii acestei sarcini?

in cele ce urmeaza, este prezentat un exemplu de repartizare a sarcinilor la diverse posturi:

Sarcina

Sondarea clientilor in orasele selectate, pentru a stabili interesul pentru un produs nou

Deschiderea unei filiale

Reclama pentru produse

Derularea unei vinzari inaugurale festive pentru a familiariza clientii cu produsele

Analist de sistem Programator

Manager Instructor tehnic Functionar Manager/Analist Manager/Specialist

Manager/Specialist Specialist

Manager/Specialist

Functionar Functionar Specialist Manager/Specialist

Finalizarea proiectarii sistemului de computere pina la 15 februarie

Elaborarea de programe pina la 15 aprilie

Elaborarea de instructiuni de operare si stabilirea standardelor de performanta pina la 1 iunie

Pregatirea personalului in folosirea sistemului pina la 20 iunie

Transferarea inregistrarilor din sistemul vechi pina la 27 iunie

Modificarea formatului inregistrarilor conform specificatiilor

Stabilirea cadrului pentru interviuarea angajatilor actuali pina la 1 februarie

Selectarea personalului care va desfasura interviuarea pina la 10 martie

Interviurea tuturor angajatilor pina la 23 mai

Prezentarea pe scurt a caracteristicilor majore ale fiecarui post pina la 1 mai

Contactarea agentiilor de plasament din trei tari diferite pentru a obtine descrieri de posturi si niveluri de salarizare

Concentrarea celor trei seturi de date intr-unul singur

Compararea descrierilor de posturi cu cele din organizatia noastra

Determinarea valorilor diferite ale descrierilor de posturi care vor fi folosite

Dupa ce sarcinile au fost definite si repartizate unor posturi existente sau grupate in posturi noi, se elaboreaza fisele postului. Acestea sunt apoi evaluate din punctul de vedere al armonizarii cu ansamblul activitatii companiei si se elaboreaza un plan de compensare pentru a retribui salariatii corespunzator cu contributia acestora in companie.

Fisele posturilor, evaluarea posturilor, structura salariilor

- O fisa a postului este o prezentare explicita a tuturor caracteristicilor postului. Pot fi repartizati pe postul respectiv unul sau mai multi indivizi.

- Evaluarea postului este o analiza a fisei postului, in scopul determinarii valorii acestuia.

- Structura salariilor este constituita din gama de salarii care se pot plati pentru un anumit post. Aceasta include un sistem de premii pentru performante superioare.

Fisele posturilor

Sarcinile deriva din obiective, printr-o suita de etape. Sarcinile sunt apoi repartizate unor posturi existente sau grupate in posturi noi. In procesul de repartizare se iau in considerare educatia, experienta, calificarile si cunostintele necesare executarii sarcinii, alaturi de uneltele, echipamentul si facilitatile necesare.

La gruparea sarcinilor in posturi, se urmaresc mai multe scopuri:

- Posturile sa realizeze un echilibru intre eficienta pe termen scurt si satisfactia pe termen lung precum si stabilitatea resurselor umane.

- Posturile sa fie placute si productive.

- Posturile sa ofere o varietate de activitati si posibilitati de avansare.

- Posturile sa fie similare altora din aceeaasi industrie.

- Posturile sa fie structurate astfel incit rezultatele sa poata fi masurate calitativ si cantitativ.

Descrierea sarcinilor care revin unui post sunt partea cea mai importanta a fisei acestuia.

Totusi, mai sunt si alte componente care trebuie incluse intr-o fisa a postului.

Elemente ca cele care urmeaza ar putea fi incluse, in functie de tipul de post respectiv:

- calificari necesare;

- organizatia din care face parte postul;

- mediul de lucru in care se vor executa sarcinile;

- standardele de masurare a performantei;

- modul in care se masoara performanta.

Calificarile necesare pentru a executa o sarcina se pot descrie in doua moduri: nivelul minim necesar - se mentioneaza ca o cerinta, in timp ce un nivel superior este mentionat ca optional. De exemplu, daca se cauta calificari din sfera educatiei academice, se poate scrie: se cere master in fizica, doctoratul de preferinta. Daca cerintele sunt din sfera experientei, am putea formula: se cer cel putin cinci ani de experienta ca manager de vanzari, experienta de manager general este binevenita, in unele cazuri se poate mentiona titlul clar al unui post, ca de pilda: trebuie sa aiba succese demonstrate ca director de productie. Unele tipuri de posturi cer instruiiri periodice atunci cind sunt introduse noi tehnologii sau proceduri. De exemplu, o descriere de post pentru un tehnician de service computere ar mentiona: trebuie sa urmeze cursuri de instruire o luna, atunci cind se introduc modele noi.

De obicei este bine pentru intelegerea elementelor unui post sa cunoastem ceva despre organizatia in cadrul careia exista acesta. Fisa postului trebuie sa mentioneze functia persoanei care este superiorul ocupantului postului respectiv. Trebuie, de asemenea, sa mentioneze posturile pe care le coordoneaza ocupantul postului respectiv, in unele organizatii, in special cele mari, o mare parte din activitate se desfasoara prin colaborarea cu alte persoane la acelasi nivel situate in organizatie, in aceste cazuri, trebuie mentionate

functiile acelorora cu care ocupantul postului va trebui sa colaboreze. Daca ocupantul postului va trebui sa faca parte din diverse comitete sau echipe speciale, toate aceste activitati trebuie mentionate si descrise.

Mediul de lucru in care va fi executata sarcina trebuie de asemenea mentionat in fisa postului. Poate fi o descriere simpla, ca de pilda: un mediu normal de birou, sau poate fi foarte complexa. Formulari de genul: calatorii internationale frecvente, posibila expunere la materiale riscante, lucru la temperaturi negative, descriu elemente importante ale postului, care trebuie incluse in fisa postului.

Standardele de performanta descriu nivelul performantei considerata acceptabila pentru sarcina. Executarea cu succes a sarcinii se masoara comparind nivelul de performanta reala cu standardul. Pentru posturi de complexitate redusa este relativ simplu de stabilit si de formulat cu precizie standardele de performanta. Standardul de performanta pentru un muncitor poate suna astfel: va asambla intr-o zi de munca o medie de trei transmisii, conforme cu specificatiile de calitate.

Devin mai dificile de stabilit si formulat standardele de performanta pentru posturi mai complexe si la niveluri superioare, in multe cazuri, standardul fie ca nu va fi inclus in descrierea postului, fie ca se va referi la informatii din afara descrierii postului. Pentru un post de Presedinte al unei companii, cea mai precisa formulare posibila ar fi: se presupune ca se va alinia la nivelul cerintelor anuale impuse de Comitetul Director.

Mijloacele prin care se va masura performanta ar trebui cuprinse in descrierea postului cu acelasi grad de detaliere ca si standardele de performanta. Pentru posturi de nivel inferior se va face o referire la un raport sau un sistem. Pentru muncitorul din exemplul de mai sus, mijloacele de masura a performantei s-ar putea formula: ... dupa cum reiese din raportul zilnic de inspectie al controlului de calitate. In mod similar, pentru Presedinte, modul de masurare ar face referire la: ... procesele-verbale ale intrunirilor Comitetului Director si la contul de profit si pierderi anual al companiei.

Posturile cu responsabilitati de supraveghere ar trebui descrise numai dupa ce au fost descrise posturile supravegheate si dupa ce numarul de persoane care ocupa aceste posturi a fost stabilit. Numarul de persoane supravegheate de un individ se numeste aria de control. Dimensiunile ariei de control depind de numarul subordonatilor, de localizarea lor, de activitatile lor si de calificarea acestora. Daca toti subordonatii fac acelasi lucru si sunt localizati in acelasi punct de lucru, atunci nivelul si calitatea performantei lor pot fi usor masurate si o singura persoana poate supraveghea mai multi subordonati. Ariile de control de 25 - 30 de posturi au demonstrat ca sunt bine dimensionate. Pe de alta parte, daca fiecare subordonat are un post diferit sau posturile sunt complexe si performantele sunt dificil de masurat sau se actioneaza in multe puncte de lucru, atunci este necesara o arie de control mai redusa, in aceste circumstante, o arie de control cu doi sau trei subordonati reprezinta un numar potrivit pentru atingerea performantelor. Nivelul de experienta al ocupantilor posturilor trebuie de asemenea luat in considerare. Angajatii noi necesita de obicei mai multa supraveghere decit cei cu multi ani de experienta.

Evaluarea postului

intr-o economie de piata matura, valoarea diferitelor seturi de aptitudini este determinata de interactiunea cererii si ofertei. Salariile, ca si orice alt pret, sunt determinate de piata. Din moment ce exista un numar mare de angajati care fac slujbe similare pentru un numar mare de companii, titulatura functiilor a inceput sa fie relevanta, mai ales pentru

posturi de nivel inferior. Toti soferii de camioane fac aproximativ aceleasi lucruri, iar aptitudinile lor se pot aplica, practic similar, pentru toate posturile de acelasi tip. Evaluarea cerintelor devine mai complexa cind se iau in considerare slujbe mai complexe. Desi ramin o serie de elemente comune, un post de Presedinte al unei companii de constructii cu sase angajati are nevoie de cu totul alte aptitudini decit acela de Presedinte al unei companii internationale de productie, care da de lucra la mii de oameni. Totusi, in mod virtual, fiecare post poate fi comparat cu altul si se pot deduce educatia, experienta, aptitudinile si cunostintele necesare celui care urmeaza sa-l ocupe. intr-o economie de piata in crestere, cum este cea a Romaniei, definirea si evaluarea seturilor de aptitudini necesare pentru anumite posturi nu au fost inca influentate de mecanismele pietei. Mai mult, in unele cazuri, cerintele au fost modelate de factori administrativi sau chiar politici, si nu de cautarea eficientei. Ca urmare, odata cu deplasarea catre o piata libera, pe masura crearii de noi tipuri de posturi si a redefinirii posturilor existente pentru a capata componenta profitabilitatii, ele trebuie examinate pentru a se putea determina educatia, experienta, aptitudinile si cunostintele cerate in scopul executarii sarcinilor, alaturi de cerintele legate de uneltele, echipamentele si premisele fizice necesare.

Factorii care trebuie luati in considerare la evaluarea unei fise a postului sunt similari acelora care grupeaza mai multe sarcini in acelasi post. Totusi, atunci cind mai multe sarcini actioneaza impreuna, se cauta asemanari ale acestora. La evaluarea unui post se atribuie acestuia o valoare mai mare, daca setul necesar de aptitudini este mai greu de gasit sau de obtinut. Daca cerintele sunt relativ comune si usor de obtinut, valoarea postului este relativ mai redusa, in acest proces de evaluare se raspunde la urmatoarele intrebari:

- Ce tip si ce nivel de educatie sunt necesare pentru a executa aceasta sarcina?
- Ce calificari sunt necesare?
- Ce cunostinte sunt necesare?
- Ce alte sarcini s-ar potrivi mai bine, impreuna cu aceasta?
- Este nevoie de instruire?
- Ce unelte sau echipamente sunt necesare?
- Aceasta sarcina poate fi executata mai bine de un individ sau de catre un grup?
- Cum se poate masura eficienta executarii acestei sarcini?
- Cum se poate masura calitatea executarii acestei sarcini?

Aptitudinile necesare si cele optionale pentru ocuparea postului sunt in acest fel deduse Si incluse intr-o lista. Acum postul poate fi comparat cu posturi similare, ce solicita aptitudini similare, si care au fost dezvoltate intr-o economie de piata. Scopul acestor comparatii este de a oferi informatii despre piata fortei de munca, care sunt utile in stabilirea valorii relative a diverselor posturi. Trebuie de asemenea luate in considerare valori si preferinte culturale, dar cu grija de a nu fi preluate si valorile sistemului comunist, care infierau mecanismele pietei libere si minimalizau efortul intelectual. Acest proces, aparent complex, poate fi desfasurat cu efort minim, folosind forme standardizate de descrieri de posturi deja folosite de oamenii de afaceri si de guverne in Occident. Odata desfasurat, acest proces genereaza o metoda. Urmatorul pas este acela al determinarii nivelurilor si metodelor de plata pentru aceste posturi.

Structura salariilor

Nivelul general al salariilor in Romania este astazi mult mai scazut decit in economiile de

piata libera din Occident. Aceasta situatie se va modifica rapid, pe masura ce mecanismele de piata libera se extind, exporturile cresc si moneda nationala devine mai stabila. Pina atunci, este problematic de stabilit cu precizie unde anume trebuie fixat nivelul salariilor; cea mai buna abordare consta in a lua in considerare posturi care apar frecvent in economiile de piata, in acest mod putem presupune ca aceste posturi sunt platite cel mai aproape de valoarea lor reala.

Valoarea reala a unui post este definita ca valoarea pe care ocupantul postului o adauga companiei in care se gaseste postul.

Vom lua in considerare cit mai multe asemenea posturi despre care am putut obtine informatii si le vom raporta la structura de valori a posturilor dintr-o economie de piata. Acestea ne ofera puncte de plecare pentru a lega valorile relative ale posturilor noastre, de valorile absolute ale nivelurilor de salarizare. Astfel vom obtine cea mai buna viziune despre salariile pe care ar trebui sa le platim pentru diverse posturi din compania noastra. Cu cit mai multe posturi vor avea asociate salarii determinate de mecanismul cererii si ofertei, cu atit acest proces devine, pe ansamblu, mai precis.

Valoarea totala a compensatiei pentru un post este de obicei impartita in trei componente: salariul lunar, bonusul anual sau trimestrial si beneficiile nebanesti.

Salariul lunar va fi de obicei diferit pentru diversi ocupanti ai postului. Calculul se face de obicei pe baza vechimii pe post, plecandu-se de la premisa ca, cu cit o persoana este mai experimentata intr-un post, cu atit este mai productiva. Aceasta abordare este discutabila in multe cazuri, dar are calitatea de a fi usor de inteles si acceptata de toata lumea. Avansarea - de la limita inferioara la cea superioara a salariului - pentru un post trebuie sa nu dureze mai mult de cinci ani.

Pe langa salariul lunar, daca performanta se poate masura cu o precizie rezonabila, trebuie luata in considerare posibilitatea recompensarii performantelor superioare printr-un bonus trimestrial sau anual. Acest bonus trebuie acordat numai acelor angajati a caror performanta a fost in mod evident peste medie. Este absolut necesar ca in cazul in care se foloseste un sistem de premiere, conducerea sa se asigure ca fiecare angajat intelege sistemul si il considera corect.

Piata catre angajati cu sume de bani lichizi le ofera acestora flexibilitate maxima si control asupra problemelor proprii. Totusi, in multe tari, beneficiile nebanesti constituie o parte importanta a compensatiei totale. Legile de impozitare a veniturilor din multe tari permit companiilor sa ofere o compensatie totala mai ridicata la un nivel de impozitare mai redus, prin intermediul beneficiilor nebanesti.

in cazul folosirii unui plan de premiere, elementele urmatoare il vor face mai eficient:

- intocmiti planul de premiere astfel incit sa profitati la maximum de legile de impozitare.

- Faceti un sondaj printre angajati pentru a vedea care beneficii sunt cele mai apreciate.

- Proiectati planul astfel incit sa ofere o gama de beneficii care sa se potriveasca diferitelor nevoi si stiluri de viata ale angajatilor.

- Lasati angajatii sa isi aleaga pachetul de beneficii care li se potriveste cel mai bine.

Pachetul total de compensatii ar trebui sa ii atraga pe angajatii merituosi si sa ii mentina, pentru a asigura caracterul competitiv al companiei, in cele ce urmeaza sunt prezentate citeva indrumari pentru proiectarea unui sistem de premiere eficient:

- Asigurati-va ca sistemul de compensare ii motiveaza pe angajati si pe manageri pentru atingerea obiectivelor organizatiei.

- Proiectati un sistem de compensare care sa premieze performantele superioare.
- Asigurati-va ca fiecare angajat intelege sistemul si il considera corect.
- Comunicati toate elementele de premiere ale planului catre toti angajatii implicati.
- Faceti publica recunoasterea performantelor superioare, intr-un mediu adecvat.
- Asigurati-va ca sistemul de compensare premiaza inovatiile.
- Structurati sisteme de motivare a angajatilor si managerilor pentru a creste productivitatea si pentru a initia metode operationale mai eficiente.

Pentru a va asigura ca planul de compensare este administrat corect, trebuie efectuate evaluari ale performantei cel putin anual, de preferinta trimestrial. Evaluările ar trebui desfasurate individual intre angajat si superiorul sau direct. Scopurile evaluarii constau in a stabili si/sau modifica obiectivele, masurile pentru performanta si a revedea realizarile raportate la obiective.

Sectiunea din planul de afaceri despre scopuri strategice va cuprinde o lista a tuturor scopurilor strategice ale afacerii. Obiectivele care sprijina scopurile strategice vor fi listate imediat dupa scopuri, in unele cazuri, un obiectiv poate sprijini mai multe scopuri. Obiectivele, impreuna cu activitatile necesare atingerii acestora, sunt listate si descrise in detaliu in cadrul planului de marketing, planului de relatii, planului operational, planului de resurse umane si al planului financiar.

Managementul (echipa de conducere) / personalul-cheie

Scop: Descrierea calificarii si a experientei relevante a echipei de conducere, a Comitetului Director si a persoanelor-cheie.

Aceasta este o zona de maxima importanta din punctul de vedere al unui potential investitor.

o Este de o importanta deosebita existenta unei echipe de conducere capabila, cu rezultate dovedite, care sa duca la indeplinire planurile de marketing, de operatii si cel financiar.

o Echipa de conducere trebuie sa dovedeasca o combinatie perfecta intre calitatile tehnice, de conducere si de vinzare.

o Daca aceste persoane urmeaza sa fie angajate, descrieti planul de angajare si criteriile pentru angajare.

o in cazul in care compania intentioneaza sa foloseasca experti din exterior, descrieti obiectivele fixate pentru acestia si explicati de ce vor fi folositi acestia, si nu angajatii companiei.

o Descrieti modul in care experientele trecute ale echipei de conducere se raporteaza la succesul planului. Includeti o documentatia privind experientele din trecut (rapoarte anuale, articole din presa etc.).

Includeti urmatoarele informatii:

o Documentatie despre succese mai vechi ale echipei de conducere

o Explicatii pentru esecuri

o Calificarile managerilor in raport cu cerintele tehnice, de conducere si comerciale prevazute in plan

o Comitetul Director - calificari in raport cu planul

o Proprietarii - experienta, contacte, pregatire

o Persoane-cheie - calificari tehnice si comerciale in raport cu planul

o Organigrama care sa prezinte persoanele din organizatie si relatiile intre acestea

o Fisele posturilor, cu obiective corelate cu obiectivele planului

- o Consilieri externi - avocati, contabili, consultanti, bancheri etc.
- o Structura de salarizare
- o Planul de compensatii, inclusiv planul pentru optiunea atribuirii de actiuni
- o Contractele de management
- o Situatii financiare ale personalului-cheie
- o Necesitati viitoare de personal de conducere si planuri pentru acoperirea acestor necesitati
- o Planuri de asigurari pentru personalul de conducere
- o Structura organizatorica viitoare.