



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investeste în oameni!”

# STRATEGIE SI POLITICI DE DEZVOLTARE



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE NEAMȚ



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA GALATI



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA BRASOV



CAMERA DE COMERȚ  
INDUSTRIE ȘI AGRICULTURĂ  
TELEORMAN



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
FRANTOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investeste în oameni!”

## Conceptul de strategie

Etimologic: (stratos = armata) + (agein = a conduce)

(Larousse: arta de a coordona acțiunile forțelor armate, politice, economice implicate în război)

Denumirea de “strategos” era titlatura unuia din cei zece magistrați supremi aleși pentru un an în Atena antică. Apoi a dobândit semnificația de “general”, referindu-se la rolul de conducător de armată în unele ocazii – statul antic al Greciei antice.

**Definiție** Ovidiu Nicolescu: prin strategie desemnăm ansamblul obiectivelor majore ale organizației pe termen lung, principalele modalități de realizare, împreună cu resursele alocate, în vederea obținerii avantajului competitiv potrivit misiunii organizației.

**Obiectivul** procesului de planificare strategică este de a identifica și valorifica oportunitățile, dacă capacitățile actuale sau potențiale ale organizației poate conduce la un succes durabil pentru stakeholderi.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investeste în oameni!”

## Trasaturile definiției pentru strategie

### Strategia:

- are în vedere realizarea unor scopuri bine precizate, specificate sub forma de **misiune și obiective**. Obiectivele reprezintă fundamentul motivațional și acțional al strategiei.
- vizează **perioade viitoare** din viața firmei, cel mai adesea 3-5 ani;
- sfera de cuprindere este **organizația în ansamblul său** – sau **prin părți importante ale acesteia**. Chiar și atunci când se referă direct doar la anumite domenii (tehnic, comercial, etc.);
- conținutul se rezumă la **elementele esențiale**, concentrându-se asupra evoluțiilor majore ale organizației. Cel mai adesea, prin strategie se prevăd mutații tehnologice, comerciale, financiare, manageriale etc.;
- are în vedere, realizarea unei interfețe cât mai eficiente între **organizație și mediu**;
- ia în considerare **interesele celor puși în joc de către organizație și stakeholderilor** (acționari, angajați, sindicate, manageri, clienți, furnizori, stat, bănci, autorități locale);
- are în vedere prefigurarea unui **comportament competitiv**. Aceasta reflectă **cultura organizației**, care se exprimă prin atitudinile, comportamentele, sistemul de convingeri, atașamentele, aspirațiile și valorile executanților și managerilor, manifestate în procesele de muncă.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investeste în oameni!”

## Trasaturile definiției pentru strategie

### Strategia:

- urmrește obținerea unei **sinergii** cât mai mari. Expresia sa economică o constituie generarea unei valori adugate cât mai substanțiale, recunoscut prin cumpărarea de către clienții firmei;
- este necesar să aibă în vedere și să favorizeze desfășurarea unui **intens proces de învățare organizațională**. Ritmul de învățare al organizației este singurul care susține menținerea avantajului competitiv pe termen lung;
- la baza abordării strategiei se află **principiul echifinalității**. În consecință, atât în elaborarea, cât și în implementarea strategiei, nu trebuie absolutizată o singură combinație;
- este un **rezultat al negocierii** explicite sau implicite a stakeholderilor. Trebuie să armonizeze interesele părților implicate;
- are, de regulă, un **caracter formalizat, imbricând forma unui plan**. Frecvent, acesta este un „business plan”, mai ales în întreprinderile mici. În schimb, în marile corporații, strategiile au, de regulă, forma unor planuri sau programe pe termen lung;
- scopul principal este obținerea avantajului competitiv.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investeste în oameni!”

## De ce avem nevoie de strategie ?

- Creează coerența acțiunilor pentru creșterea performanțelor la organizație;
- Aliniați resursele dedicate atingerii scopurilor strategice;
- Aliniați interesele organizației cu stakeholderii;
- Comunicați stakeholderilor direcția în care organizația intenționează să evolueze.



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA GALATI







UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investeste în oameni!”

## Factorii de influența asupra strategiei unei firme - determinanții endogeni

- ✓ **managementul:** calitățile, cunoștințele, aptitudinile, spiritul întreprinzător, amploarea și profunzimea cunoștințelor de management, economice și tehnice, în special cele referitoare la strategie, gradul de informare, prestigiul, vârsta, vechimea în firmă, modalitățile prin care este motivat.
- ✓ **dimensiunea firmei** conditionează strategia în primul rând, prin amploarea resurselor pe care le posedă și pe care le poate atrage și în al doilea rând prin amploarea obiectivelor previzionate începând cu masa profitului de realizat
- ✓ **complexitatea organizației**, în primul rând complexitatea producției (multitudinea interdependentelor și complexitatea)
- ✓ **înzestrarea tehnică și tehnologiile.**
- ✓ **dispersia teritorială a subdiviziunilor.**
- ✓ **potentialul uman** al firmei: volum și calitate a cunoștințelor, vârsta, capacitate de muncă, grad de motivare;
- ✓ **proprietarul firmei:** puterea economică, cota parte din capitalul firmei pe care-l detine, nivelul de pregătire economică – managerială, intensitatea spiritului de întreprinzător, vârsta, importanța pe care o prezintă firma în ansamblul preocupărilor sale, preocupările familiare pe care le are de rezolvat.
- ✓ **potentialul informațional** al organizației.
- ✓ **starea economică a firmei.**
- ✓ **cultura organizațională.**





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investeste în oameni!”

## Factorii de influență asupra strategiei unei firme - determinanții contextuali (mediu)

- ✓ **economic** - ponderea cea mai importantă asupra strategiei, datorită faptului că include piața. Supraviețuirea și dezvoltarea unei firme depinde, în primul rând, de existența pieței;
- ✓ **tehnic și tehnologic**;
- ✓ **socio – cultural** - dimensiunea umană a resurselor;
- ✓ **ecologic** - restricțiile pe care le impune protejarea mediului ambiant;
- ✓ **politic** - prefigurarea viitorului trebuie să țină cont de elementele politicilor ce-și manifestă raza de acțiune în domeniul de activitate aferent organizației;
- ✓ **juridic** - reglementările juridice sunt obligatorii pentru firmă. Trebuie să valorifice facilitățile oferite de reglementări și să evite penalitățile asociate nerespectării lor;





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investeste în oameni!”

## Elaborarea strategiei firmei

### Viziunea firmei:

- ✓ Scopul de vârf al strategiei;
- ✓ Nu are nevoie de justificare;
- ✓ Este generica – nu are nevoie de detalieri;
- ✓ Nu este nevoie să fie măsurabil ;
- ✓ Trebuie să fie împartășit de întreaga organizație

### Misiunea firmei:

- ✓ explic cum ar trebui atinsă viziunea;
- ✓ constă în enunțarea scopurilor fundamentale și a concepției privind evoluția și desfășurarea activităților firmei, prin care se diferențiază organizații similare și din care decurge sfera sau domeniul de activitate și piața deservită. Descrie produsul firmei, piața, domeniile tehnologice prioritare, într-un asemenea mod încât să reflecte valorile și prioritățile decidenților strategiei din organizație.
- ✓ nu reprezintă o enunțare de elemente de realizat cuantificabile, ci orientare, perspective și atitudini.
- ✓ se comunică atât în exterior, prin declarații publice oficiale, prin numele firmei și prin sloganuri publicitare. Se comunică și în interior, prin declarații interne ale managerului firmei.







UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investeste în oameni!”

## Obiectivelor fundamentale (strategice)

**Obiective fundamentale** - acele obiective ce au în vedere orizonturi îndelungate, de regulă 3 - 5 ani și care se referă la ansamblul activităților organizației.

**Obiectivele economice** sintetizează și cuantifică scopurile avute în vedere pe termen lung, de proprietar / managementul superior. Ex: câștigul pe activitate, valoarea activității, coeficientul de eficiență a capitalului, profitul, rata profitului, cifra de afaceri, cota parte din piață, productivitatea muncii, calitatea produselor și serviciilor.

**Obiectivele sociale** sunt mai puțin frecvente în strategiile firmelor, dar cu tendința de creștere rapidă în ultimul deceniu, mai ales pentru firmele de dimensiuni mari și mijlocii. Ex: controlul poluării, cooperarea cu autoritățile, salarizarea și condițiile de muncă ale salariaților, satisfacerea clienților prin calitatea, durabilitatea, flexibilitatea și prețul produselor și serviciilor oferite, permanentizarea furnizorilor în schimbul oferirii de produse de calitate, la prețuri accesibile și la termenele convenite.

Este necesar ca obiectivele să îndeplinească anumite caracteristici definitorii:

- ✓ să fie realiste;
- ✓ să fie mobilizatoare;
- ✓ să fie comprehensibile





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investeste în oameni!”

## Stabilirea modalităților (opțiunilor) strategice

Opțiunile strategice definesc abordările majore, pe baza cărora se stabilește, se realizează, **avantajul competitiv**, cum este posibil și rațional îndeplinirea **obiectivelor strategice**:

- ✓ re tehnologizarea,
- ✓ reproiectarea sistemului de management,
- ✓ diversificarea producției,
- ✓ asimilarea de noi produse,
- ✓ printrunderea pe noi piețe,
- ✓ formarea de societăți mixte cu un partener străin,
- ✓ specializarea în producție,
- ✓ reprofilarea firmei,
- ✓ modernizarea organizației,
- ✓ informatizarea activităților.



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE NEAMȚ



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA GALATI



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA BRASOV



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
TELEORMAN



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investeste în oameni!”

## Dimensionarea resurselor necesare și fixarea termenelor pentru obiective

**Resursele** reprezintă totalitatea elementelor de natură :

- ✓ fizic ;
- ✓ uman ;
- ✓ informațional ;
- ✓ financiar ;

necesare ca input pentru ca strategiile să fie operaționale.

**Termenele strategice** delimitează momentele de declanșare, intermediare și de finalizare a operațiilor strategice în funcție de posibilitatea de asigurare a resurselor necesare.

Obținerea avantajului competitiv scontat se asigură numai prin încadrarea în perioadele de pregătire și operationalizare a operațiilor strategice determinate riguros, în funcție de evoluțiile contextuale și, în special, de acțiunile și rezultatele anticipate ale concurenților.



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE NEAMȚ



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
TIMIȘOARA



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA BRASOV



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
TELEORMAN



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investeste în oameni!”

## Diferențierea

O companie își poate depăși în performanță rivalele doar dacă își stabilește o **diferență pe care o poate menține**.

Valoarea pragmatică a unei strategii rezidă, în esență, în proiectarea realistă a obținerii de avantaj competitiv. Avantajul competitiv poate viza fie realizarea unui cost redus al produselor sau serviciilor, fie diferențierea acestora în una sau mai multe privințe față de produsele concurenților. Obținerea sa se realizează prin acționarea asupra tuturor elementelor care alcatuiesc prețul produselor vândute de firmă.

Maximizarea producției, în vederea obținerii economiilor proprii producției de masă sau serie mare, accesul preferențial la anumite materii prime, inovații tehnice majore, diminuări ale costurilor de producție etc.

Cuplarea componentelor prezentate mai sus permite precizarea configurației de ansamblu a strategiei globale, referitoare la firma în ansamblul său.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investeste în oameni!”

## Formularea politicii globale și a politicilor pariale ale firmei

Elaborarea de politici globale și pariale are la bază strategiile firmei – globală și parială – și se derulează conform unui scenariu structurat în următoarele faze mai importante:

- ✓ precizarea obiectivelor pe termen mediu;
- ✓ determinarea volumului și structurii resurselor necesare pentru realizarea obiectivelor;
- ✓ precizarea acțiunilor, a modalităților de realizare a obiectivelor, prin detalierea componentelor strategice și a consultării responsabililor principalelor subdiviziuni organizatorice;
- ✓ ierarhizarea acțiunilor stabilite în funcție de necesitățile firmei, de particularitățile efective de realizare;
- ✓ stabilirea responsabililor cu implementarea lor;
- ✓ precizarea termenelor de realizare a fiecărei acțiuni;
- ✓ definitivarea și aprobarea politicii sub formă de plan sau program de către organismele participative de management ale firmei;
- ✓ repartizarea acțiunilor pe oameni și înțelegerea acestora, oral și în scris, asupra sarcinilor, competențelor și responsabilităților ce le revin.







UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investeste în oameni!”

## Despre BALANCED SCORECARD

**Balanced Scorecard** a fost lansat la începutul anilor ‘90 ca un nou concept de management. Ulterior public rii primei car i pe această tema de către Dr. Robert Kaplan (Profesor în cadrul Harvard Business School) și Dr. David Norton (consultant în management), popularitatea conceptului Balanced Scorecard a crescut exponen ial, devenind treptat unul din cele mai folosite instrumente de management la nivel internațional.

De la apari ia sa, Balanced Scorecard a înregistrat o continu evolu ie, de la un simplu instrument de m surare a performan ei la un sistemul strategic de management al performan ei organiza ională

Cel mai mare merit al acestui instrument este ca **leaga obiective strategice pe termen lung cu actiunile pe termen scurt**. Majoritatea sistemelor de control și de management al companiilor sunt construite în jurul indicatorilor și intelor financiare cu foarte puțin accent spre obiectivele strategice pe termen lung,





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investeste în oameni!”

## Principii





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investeste în oameni!”

## Principii

Principiul BSC privește afacerea din 4 perspective, care răspund la următoarele întrebări:

**Perspectiva Financiar** În sectorul privat, aceste m suri s-au concentrat de obicei asupra profitului și cotei de piață. Managerii trebuie să răspundă la întrebarea: Cum să satisfacem așteptările financiare ale părților interesate? Mai simplu spus: cum ne percep acționarii?

**Perspectiva Clientului.** Managerii trebuie să știe dacă organizația lor satisface nevoile clienților.

Ei trebuie să determine răspunsul la întrebarea: Cum ne vedem clienții noștri?

**Perspectiva Procese de afaceri.** Managerii trebuie să se concentreze pe acele operațiuni interne critice, care le permit să-și respecte programul de lucru. Ei trebuie să răspundă la întrebarea: La ce procese trebuie să excelăm?

**Perspectiva Inovare și Învățare.** Capacitatea unei organizații de a inova, de a îmbunătăți și a învăța, se leagă direct de valoarea sa ca organizație. Managerii trebuie să răspundă la întrebarea: Putem continua să îmbunătățim și să creștem valoare pentru serviciile noastre? (cum ne susținem capacitatea de a ne adapta și îmbunătăți performanțele?)





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investeste în oameni!”

## Principii

Obiectiv  
Indicator  
int  
Ini iativ

PERSPECTIVA FINANCIAR  
Ce p rere au c ionarii despre noi ?

Obiectiv  
indicator  
int  
Ini iativ

PERSPECTIVA CLIENTULUI  
Ce p rere au clien ii despre noi ?

**VIZIUNE  
și  
STRATEGIE**

PROCESE DE AFACERI  
De care procese trebuie s ne  
interes m ?

Obiectiv  
Indicator  
int  
Ini iativ

ÎNV ARE i DEZVOLTARE  
Putem s îv m i s ne schimb m în  
permanen ?

Obiectiv  
Indicator  
int  
Ini iativ





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investeste în oameni!”

## Etape parcurse în elaborarea unei strategii de firmă – utilizând BALANCED SCORECARD

### Colectare informații

Înainte de a începe construirea scorecard, trebuie să colectați și adunați informații cu caracter strategic ce vor servi ca input-uri în primii pași de realizare:

#### Surse informații referitoare la firma:

- ✓ Plan actual de strategie;
- ✓ Plan financiar actual;
- ✓ Plan actual de marketing;
- ✓ Plan actual de producție;
- ✓ Rapoarte anuale;
- ✓ Programe îmbunătățire calitate;
- ✓ Analiză clienți;
- ✓ Interviu cu managementul executiv;

#### Surse informații referitoare la ramura industrială:

- ✓ Analiză competitivitate;
- ✓ Analiză tendințe ramură;
- ✓ Analiză tendințe tehnologie;
- ✓ Analiză tendințe marketing;
- ✓ Analiză benchmarking







UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investeste în oameni!”

## Formarea echipelor de lucru

Echipe	Condi ii pentru persoanele ce apar in echipei
<b>Echipa de conducere</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cu o gândire strategic ;</li> <li>• care în eleg în întregime activitatea firmei;</li> <li>• sus in toare al Balanced Scorecard eficient în a comunica i altora strategia;</li> <li>• calificat în a lua decizii legate de teme, obiective, etc.</li> </ul>
<b>Echipa nucleu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cu o bun în elegere a activit ii în ansamblul acesteia;</li> <li>• cu aptitudini bune de intervievare i extragere de informa ie de mare claritate;</li> <li>• care se bucura de o mare credibilitate i respect din partea celorlali manageri;</li> <li>• care lucreaz bine cu managementul de nivel superior.</li> </ul>
<b>Echipa de masurare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• care in elege în detaliu cum func ioneaz departamentul;</li> <li>• care poate aduna i analiza date detaliate pentru o comunicare clar .</li> </ul>





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



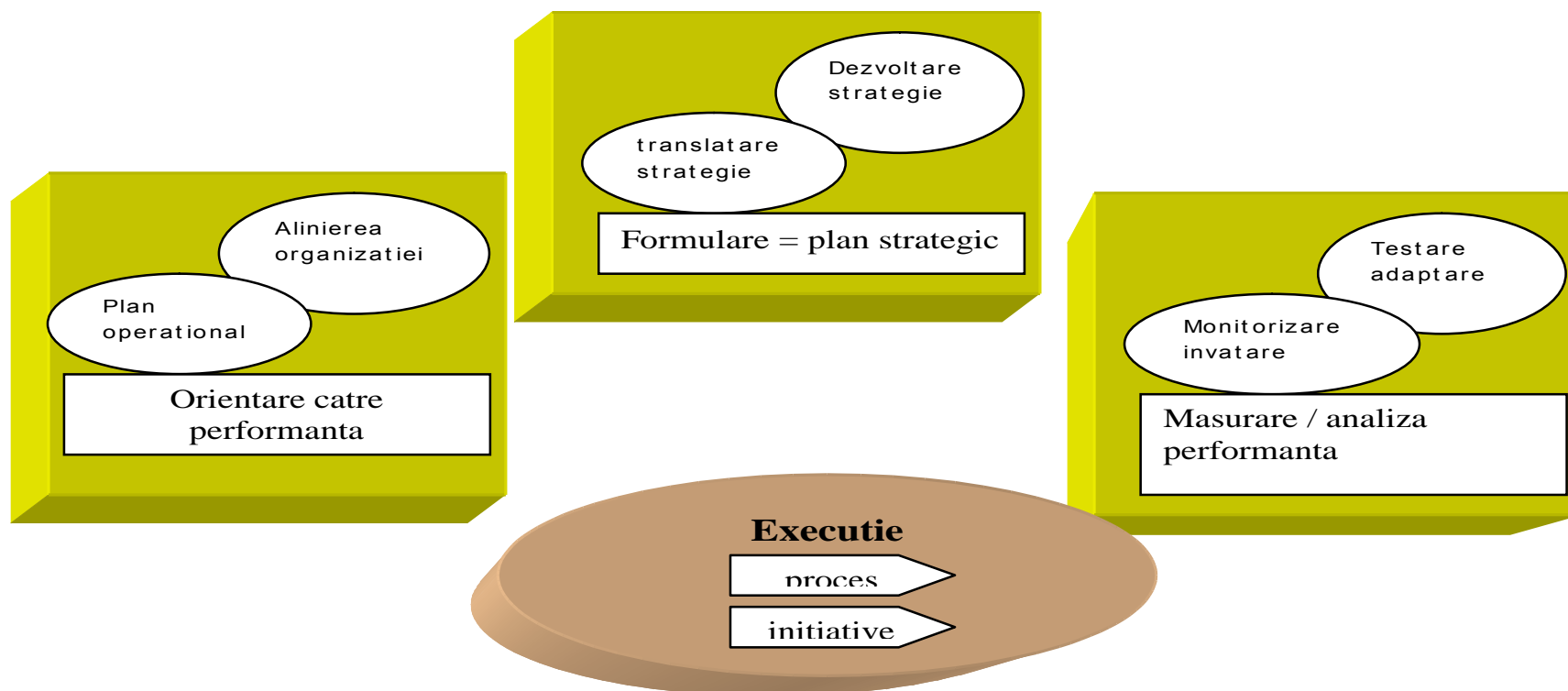
Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investeste în oameni!”

## Modul de elaborare a strategiei





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investeste în oameni!”

## Dezvoltarea strategiei

### În ce fel de activitate suntem implicați și de ce?

Se definesc misiunea, valorile, viziunea

### Care sunt elementele cheie ?

(analiza strategică)

Sintetizat în analiza SWOT

### Cum putem concura mai bine?

(formularea strategiei)

Decizii strategice generale :

- ✓ Pe ce ni e vom concura ?
- ✓ Ce valoare în relația cu clienții ne va diferenția pe acele nișe ?
- ✓ Care procese cheie creează diferențierea?
- ✓ Care sunt capacitățile capitalului uman cerute de strategie?
- ✓ Care sunt capacitățile tehnologice ale strategiei?





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investeste în oameni!”

## Planificarea strategiei

### Cum ne descriem strategia, cum măsurăm?

se elaborează harta strategică

conținut:

- obiective strategice – grupate în 2 .. 6 teme strategice și pe cele patru perspective;
- indicator;
- interval (valoare) – KPI

#### Ex KPI standard

Finanțe: Cifra de afaceri, EBITDA, ROE

Bilanț: pierdere/net pierdere, stocuri.

Statistic : Numărul angajaților,

Cifrele prezente în buget

Producție: livrări în timp s.a.m.d.

Cot de produse noi de trei ani

#### Ex KPI bazati pe studii

Cot de piață

Notorietatea marci

Satisfacția angajaților

Satisfacția consumatorilor

#### KPI bazati pe sume

Numărul de clienți vizitați

Numărul noilor alianțe sau

colaborări

Numărul patentelor noi

Numărul de comenzi

#### KPI bazati pe evaluări

Numărul lansărilor de produse de succes

Disponibilitatea sistemelor IT

Numărul/Evaluarea reclamațiilor clienților



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE NEAMȚ  
DE ȘCOLĂ SAȚENI ȘARBAȘIȘI PENTRU AFACEREA SA



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
TIMIȘOARA



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA BRASOV



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
TELEORMAN



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investeste în oameni!”

## Gruparea obiectivelor strategice

### *Perspectiva financiară*

Valoarea firmei

Crestere productivitate

Creșterea veniturilor

### *Perspectiva client*

Atribute produse, servicii

Relația cu clienții

Brand, imagine

### *Perspectiva procese interne*

Procese inovare

Procese management operațional

Procese management cu clienții

Procese conformare reglementar

### *Perspectiva învățare și dezvoltare*

Capital uman

Capital informațional

Capital organizațional







UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investeste în oameni!”

## Planificarea strategiei

Pentru fiecare din tinte (KPI) se vor stabili:

- ✓ frecvența actualizării: lunar / trimestrial / anual
- ✓ sursele pentru măsurare (rapoarte / documente interne , studii speciale, baze de date, programe, etc.)

### Ce fel de programe de acțiune necesită strategia ?

Se stabilesc inițiativele strategice care vor conduce la atingerea întregii responsabilități pentru îndeplinirea acestora.

### Cum ne vom finanța inițiativele ?

Se stabilește STRATEX – bugetul cheltuielilor strategice





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investeste în oameni!”

## Obiective posibile

### PERSPECTIVA FINANCIARA

#### strategia productivitatii

- îmbunatatirea structurii costurilor
  - reducerea cheltuielilor cu cash ul
  - eliminarea defectelor / rebuturilor
  - cresterea randamentului
- cresterea utilizarii activelor
  - utilizarea eficienta a activelor existente
  - investitii rationale ptr eliminarea blocajelor

#### strategia cresterii

- cresterea oportunitatilor ptr venituri
  - surse noi ptr venituri
  - produse noi
  - piete noi
  - parteneri noi
- cresterea valorii clientilor
  - cresterea profitabilitatii
  - cresterea vanzarilor / relatiilor cu clientii existenti

### PERSPECTIVA CLIENTILOR

#### excelenta operationala

- atribute ptr produse si servicii
  - disponibilitate
  - performante / caracteristici / functionare
  - pret
  - calitate
  - sortiment
- service post vanzare
  - parteneriate
  - relatii

#### brand

- imagine





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investeste în oameni!”

## Obiective posibile

### PERSPECTIVA PROCESELOR INTERNE

#### managementul excelenței

furnizori

dezvoltarea relațiilor cu furnizorii

“JIT”

calitate înaltă de la furnizori

profitabile de la furnizori

furnizorii

stocurilor de la furnizori

producție

reducerea costurilor de producție

îmbunătățirea continuă a calității

eficiența a activelor

utilaje

eficientizarea capitalului de lucru

reducerea timpilor morți

unde este posibil

distributie

reducerea costurilor de distribuție

îmbunătățirea ambalării

livrări

idei noi /

parteneriat cu

îmbunătățirea managementului

utilizarea

creșterea performanțelor la

simplificarea

risc

reducerea riscului financiar

riscului cu mediu și sănătatea

tehnologic

eliminarea

eliminarea riscului

#### managementul proceselor cu clienții

selectie

înțelegerea segmentelor de piață și anticiparea

necesități

captura de cunoștințe referitor la

clienti monitorizarea clienților neprofitabili

apropierea de clienți cu valoare mare

(creștere și menținere)

pastrare clienți

extindere a relațiilor cu clienții

“sursa unică”

sa devii consultant / sfatuitor de încredere

excelența în servicii

clienți “pe viață”

creșterea loialității clienților

de management al clienților

solicitare a clientului

sistem integrat

raspuns imediat a orice





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investeste în oameni!”

## Obiective posibile

### PERSPECTIVA PROCESELOR INTERNE (cont)

#### managementul proceselor cu clientii (cont)

creștere

integrare / colaborare cu clientii ptr a gasi solutii

care sa-I diferentieze pe acestia de concurenta;

parteneriat /management integrat;

cross seling (vanzarea de produse /servicii

suplimentare langa cel de baza);

educarea / instruirea clientului;

#### inovatie

identificarea oportunitatilor

anticiparea nevoilor clientilor;

identificarea de noi oportunitati;

te asiguri ca ideile sunt realizabile;

managementul portofoliului de R&D

selectarea si administrarea mix de proiecte;

extinderea produselor existente spre aplicatii noi;

proiectare si dezvoltare

gestionarea programelor pe parcursul de

dezvoltare;

reducerea ciclului / perioadei de timp al dezvoltarii;

reducerea costurilor de dezvoltare;

reutilizarea a ceea ce alte parti ale firmei au

facut deja;

utilizarea "analizei valorii" pe parcursul dezvoltarii

lansare

durata lansarii;

pregatirea si momentul

lansarii produsului nou;

reducerea timpului de a ajunge pe piata; realizarea

tintelor de vanzare stabilite initial

#### reglementari si social

mediu inconjurator

consumul de energie, resurse, apa si aer;

incidente de mediu

deseuri solide;



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE  
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE NEAMȚ  
DE ȘCOLĂ ȘI ÎN ÎNȚEBUTAREA PENTRU AFACEREA SA



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE  
VASLUI  
FILIALA IASI



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA BRASOV



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE  
TELEORMAN



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE  
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investeste în oameni!”

## Obiective posibile

### PERSPECTIVA PROCESELOR INTERNE

#### reglementari si social (cont)

siguranta si sanatate	incidente de
siguranta	sanatate
angajari	
diversitate;	
angajeaza "neangajabilul"	
comunitate	
programe comunitare;	
aliante cu asociatii "nonprofit“;	relatii cu
asociatii patronale;	intretine sprijin public.

#### capital informational

sisteme;  
baze de date;  
retele / interconectari;  
infrastructura;  
tehnologii noi care sa incurajeze si sa ajute  
procesele;

#### capital organizational

cultura;  
leadership;  
aliniera angajatilor la tintele strategiei BSC  
motivarea;  
intelegerea strategiei;  
disponibilitatea , bunavointa;  
morala si satisfactia.

### PERSPECTIVA INVATĂRII ȘI A DEZVOLTĂRII

#### capitalul uman

competente (skills);	
cunostinte;	
activitati de calificare / training;	competente de
leadership;	







UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investeste în oameni!”

## Exemplu de elaborare hartă strategică

Pentru exemplul ce urmează s-a avut în vedere ca principal obiectiv financiar EBITDA, în condițiile în care acest KPI este utilizat frecvent pentru evaluarea firmelor.

Ipoteze în planul de afaceri:

- ✓ dublarea cifrei de afaceri în trei ani;
- ✓ pretul la materii prime va crește cu 8% în fiecare din anii următori (2011 .. 2013);
- ✓ o reducere de preturi pentru produsele fabricate de 2,5% în fiecare din anii următori;

Am avut în vedere costuri direct proporționale cu veniturile pentru: materie primă, energie, salarii directe și alte cheltuieli directe. Pentru salarii indirecte s-au adăugat salarii cu proiectanții ce vor fi angajați care să acopere plusul de activitate dat de creșterea la venituri, o serie de costuri s-au considerat 50% constante și 50% direct proporționale cu veniturile, alte costuri indirecte s-au considerat constante pentru tot intervalul

După calcule se constată că în 2013, valoarea EBITDA va fi sensibil mai mică (5,8 mil euro) față de cea din 2010 (6,6 mil euro), deși s-a prevăzut că veniturile se vor dubla.

În aceste condiții, acționarii nu pot fi mulțumiți. Tinta pentru EBITDA trebuie să fie oricum deasupra valorii de acum, altfel ei ar dori să-și vândă astăzi acțiunile și nu după trei ani când vor primi mai puțini bani pe acțiuni. Un mod de evaluare foarte utilizat este acela care presupune estimarea valorii unei firme înmulțind EBITDA cu un factor propriu domeniului de activitate (ex: 6,6 (EBITDA) x 4,3 (pentru firme producătoare de componente auto pe perioada crizei))





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investeste în oameni!”

## Exemplu elaborare hartă strategică

În scenariul următor se ia în considerare, pe lângă dublarea veniturilor și următoarele:

- ✓ reducerea cheltuielilor interne și externe (1,7 mil – 2010 ... 0,265 mil – 2013)
- ✓ reducerea ponderii salariilor în total venituri dar numai ca efect a productivității și nu reduceri de salarii (menținere la 11% din cifra de afaceri în toți anii)
- ✓ reducerea ponderii salariilor de regie în total salarii (71 % sal reg / total sal – 2010 ... 41% - 2013)
- ✓ reducerea cheltuielilor cu materia primă (valori pentru fiecare an)

și se păstrează condițiile de creștere a pretului la materia primă (+8% / an) simultan cu reducerea de pret la produsele fabricate (-2.5 % / an).

Cele arătate mai sus trebuie să fie rezultatul unor lungi analize de management derulate pe durata a mai multor săptămâni în care managerii de direcție să arate dacă este sau nu posibil să se întreprindă aceste acțiuni.

În noile condiții la finele anului 2013 se obține o valoare pentru EBITDA de cca 14 mil euro, deci o creștere a valorii firmei cu cca 120%, ceea ce va fi apreciat de acționarii firmei.

În concluzie, strategia de “creștere a veniturilor” coroborată cu “strategia de reducere a costurilor” va putea să conducă la obiectivul fundamental al firmei de a obține EBITDA de 14 mil euro.

Dar stabilirea indicatorilor financiari și măsurarea în sine nu este de ajuns. Trebuie să determinăm schimbări de comportament în interiorul organizației, să adoptăm două cai de acțiune: strategia relației cu clienții și inovației și strategia productivității.

Acestea necesită stabilirea unui indicator (KPI) pentru fiecare măsură din Balanced Scorecard. KPI au rolul de a forța organizația să îndeplinească obiectivele strategice.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



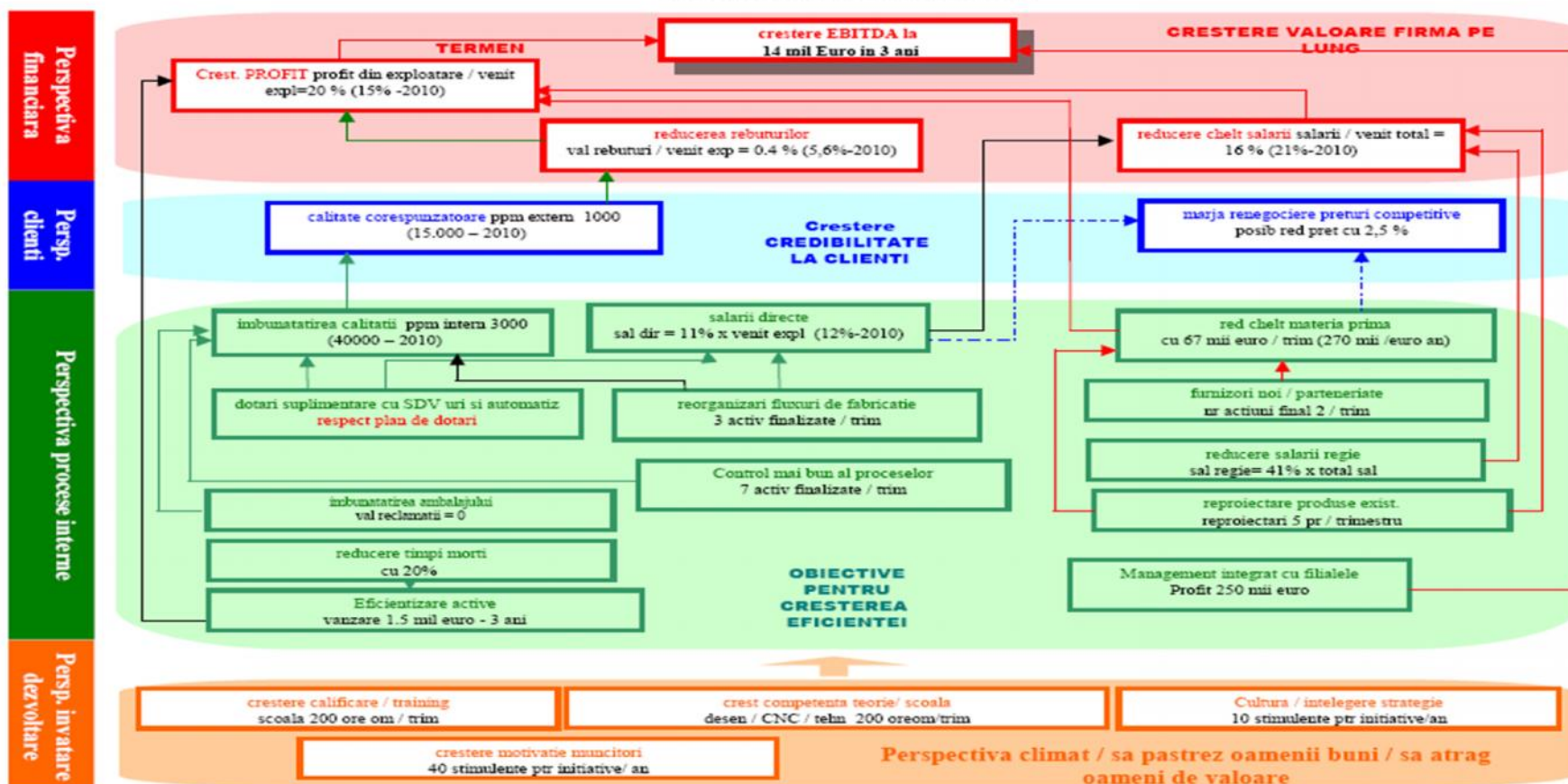
Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investeste în oameni!”

### HARTA STRATEGICĂ STRATEGIA PRODUCTIVITĂȚII







UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

Contract POSDRU/92/3.1/S/63168 „Dezvoltarea competențelor manageriale și antreprenoriale pentru IMM în vederea îmbunătățirii eficienței organizaționale și valorificării oportunităților de afaceri”  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
„Investește în oameni!”

### HARTA STRATEGICĂ RELATIA CU CLIENTII și INOVATIE

