

GHID DE MANAGEMENT STRATEGIC

Adresat antreprenorilor romani

Cuprins:

- ❖ Cuvânt înainte
- ❖ Ce presupune conducere strategică a companiei
- ❖ Componentă ideologică a Strategiei
- ❖ Elaborarea Strategiei
- ❖ Planificarea strategică
- ❖ Acțiune și monitorizare
- ❖ Strategia ca proces de învățare
- ❖ Aptitudini de leadership necesare procesului de strategizare – Gândirea Strategică

❖ Cuvânt înainte

Trebuie să declar de la început că mi-a trebuit ceva curaj și timp să încep acest demers, să pun în față mediului antreprenorial românesc acest Ghid.

Întodeauna m-am întrebat dacă am toate argumentele necesare pentru a face acest lucru, dacă sunt persoana cea mai indicată, dacă experiența mea este relevantă pentru cei din jur.

Repet, nu mi-a fost simplu.

Pe de altă parte, consider că este o datorie firească a fiecăruia de a împărtăși acumulările de cunoștințe profesionale și experiență cu cei din jur, de a le oferi, de a le împărtăși.

❖ Ce m-a determinat s-o fac?

Cred că este o acumulare de factori.

- În primul rând experiența profesională trăită în mai mult de treizeci de ani de experiențe și căutări, ca CFO, CEO, Vicepreședinte de grup de companii, director executiv în Corporate Banking și, nu în ultimul rând Consultant în Turnaround (fiind CTP – Certified Turnaround Practitioner, altfel spus, Practician Certificat în Restructurare).
- Trebuie să menționez că această experiență de CTP, și mai ales de acreditor la nivel EACTP (European Association of Turnaround Practitioners) a contribuit foarte mult. Prin procesul de acreditare a aplicanților din celelalte țări europene, în care am fost implicat, am avut ocazia să înțeleg diferențele de cultură antreprenorială și experiență între mediul antreprenorial românesc și cel din alte țări europene cu o tradiție mult mai îndelungată în antreprenariat.
- La aceste experiențe se adaugă un proces continuu de învățare prin; programe specifice la care am participat; prin racordarea continuă la literatura de specialitate și dezbateri (aici trebuie să menționez că Harvard Business Review, îmi oferă continuu accesul la întâlnirea cu cele mai noi idei, experiențe ale unor profesioniști de talie internațională). Cred cu fermitate că succesul profesional este dat de întâlnirea între experiența profesională și neliniștea cunoașterii, care substanțiază experiența, îi creează valențe superioare.

- Toți acești ani de experiențe profesionale în România, m-au determinat să cred cu convingere că spațiul antreprenorial românesc are reală nevoie de un Ghid de Management Strategic. Acesta își poate aduce un aport real în cultură de leadership antreprenorial, în conștientizarea nevoii de a ne dezvolta gândirea strategică și de a opera cu strategii, care să ne facă mai puțini vulnerabili la un mediu atât de volatil, disruptiv și să ne ofere șansă succesului.

Notă finală

În elaborarea prezentului Ghid, efortul cel mai important a fost să structurez mulțimea de informații într-un material care se dorește a fi cât mai sintetic, o invitație la a pași în această provocare, să fie un ghid.

În măsura în care acesta își va găsi ecou în mediul antreprenorial, îl voi/vom substanția cu noi evenimente care să aducă și mai multă detaliere, capacitate de operare.

Exemplele date sunt extrase din cazuri reale (create împreună cu antreprenori români angajați în procesul de strategizare), în care am încercat să neutralizăm informațiile care ar face referire la numele companiilor.

❖ Ce presupune conducere strategică a companiei

Conducerea strategică nu este un concept teoretic, bun să fie discutat în evenimente, debateri corporatist – filosofice, ci un “*modus operandi*”, un proces esențial, absolut necesar în asigurarea succesului unei organizații, în întărirea capacității de reziliență a acesteia, într-un mediu economic, social de cele mai multe ori, volatil, impredictibil.

Este, dacă vreiți “*piatra unghiulară*” a procesului de “*leadership*”. Pentru un leader trebuie să fie, să devină, un “*modus vivendi*”.

Strategia nu este despre orizonturi de timp (lungi sau scurte) ci despre fundamentele business-ului. Nu este un simplu plan, ci un cadru decizional bazat pe un set de principii, valori, obiective care să ghideze, să guverneze drumul organizației într-o lume tot mai disruptivă. În opinia și experiență mea, este sensul cheie al leadership-ului, este (dacă nu sună prea curajos), asemenea exemplului misionar al lui Moise, când și-a condus poporul patruzeci de ani prin deșert, dându-le Decalogul. Îmi iau curajul de a spune că în ciuda multiplelor exemple de lideri iconici, pentru mine, Moise este primul exemplu de leadership.

Mai jos încerc să definesc spațiul strategic, expresie a fundamentelor guvernării unei companii:

Ideologia Companiei (Core Ideology)	Sensul Fundamental (Core Purpose);	>10 ani
Viziune Strategica	Misiune &Viziune	5-10 ani
Strategie	Obiective Strategice; Analiza Strategica; Programe Strategice	2-5 ani
Planificare strategica & Monitorizare	Planuri Actiune SMART; Structura Functionala; Sisteme de Management; KPIs & Score Cards; Rapoarte de Management & Rapoarte de Monitorizare	1-2 ani

Fig 1. Pilonii Spațiului Strategic

Strategia nu este un eveniment, nu este ceea ce se cheamă un “one off”. Este un proces amplu, fluid în etape, în pași construiți în blocuri, care de multe ori se pot suprapune.

Mai jos, în Fig 2. redăm blocurile procesului strategic care trebuie să răspundă unor întrebări

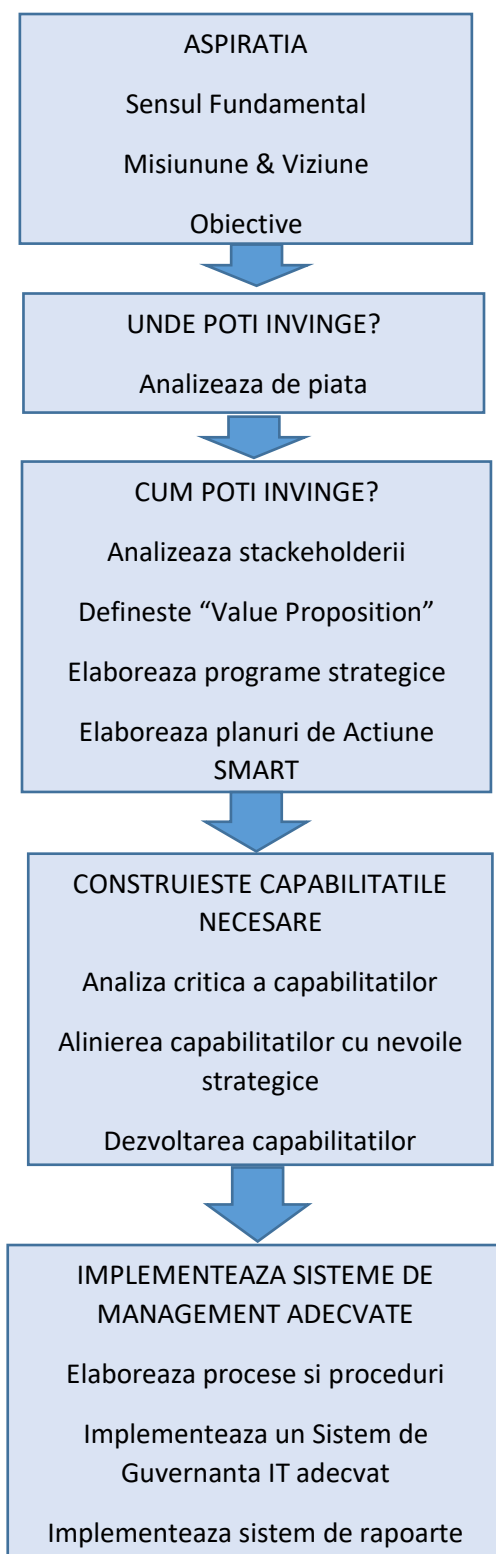


Fig 2. Etapele procesului Strategic

“ASPIRAȚIA”,

exprimată prin ceea ce va propun să numim “Componentă Ideologică a Organizației”, în practică internațională (“Core Ideology”)

Pentru antreprenorii, care sunt conduși de pragmatism, simț practic accentuat, poate părea la prima vedere o abordare pur teoretică, ce ține mai mult de zona virtuală decât de zona imediată, ardentă a provocărilor business-ului.

Experiență mea personală, dar și mai important a celor care prin experiențele trăite (în special în economiile dezvoltate, unde există deja o lungă tradiție, și multe povești de succes), spune că, **crearea și dezvoltarea unei afaceri (care de regulă pornește de la un vis, de la o ASPIRAȚIE a antreprenorului), trebuie să fie o construcție pe termen lung, guvernată de aspirații, sens, valori, principii.** Toate acestea însumate într-o sintagma, să le numim “Ideologia Organizației” (“*core ideology*”), pe care se construiește compania și mai ales viitorul acesteia.

Subliniez “Ideologia” unei organizații însumează:

- ❖ **“Sensul fundamental”** al existenței acesteia, în practică consacrată “*core purpose*”. Definiția Sensului Fundamental este recomandată să fie definită pe un interval de minim 10 ani. În condițiile unui mediu tot mai dinamic, impredictibil, chiar disruptive, periodic trebuie să ne revedem și ... sensul !
- ❖ **“Misiunea și Viziunea”** organizației specifică orizontului strategic (5-10 ani);
- ❖ **“Obiectivele strategice”** – concret, “unde vrem să ajungem” în orizontul strategic pe care ni-l propunem (2-5 ani)

Mai jos, detaliem fiecare din aceste componente ale “bagajului” ideologic al organizației.

Propria experiență îmi spune că dacă nu există această construcție, dacă afacerea nu este creată pe o viziune, pe o aspirație pe termen lung, ci se bazează pe o abordare oportunistă imediată, este de regulă destinată, mai devreme sau mai târziu, eșecului.

❖ “Scopul fundamental” (“core purpose”).

Repet: De ce există această Companie, care este motivul existenței, sensul ei pe termen lung (minim 10 ani), care este AND-ul ei?

În elaborarea “Sensului fundamental” pot fi două abordări:

- Una “**Retrospectivă**”, (și aici am în vedere în mod special companiile care au deja o durată de funcționare), privind înapoi, definind care este AND-ul cultural, funcțional al Companiei;
- Cealaltă, “**Prospectivă**”, definind sau redefinind motivul pentru care exista Compania, de creare a sensului pentru care există, sau se infinteaza, și astfel, începând să modelezi strategia, construcția, reconstrucția pe această aspirație, pe acest sens.

Ex: Scop Fundamental:

De ce
“Un nou început”?

In contextual intrarii intr-o noua etapa de dezvoltare, marcata de:

- ▶ Dificultatile intampinate in anul 2020 si anul 2021 de pandemia Covid 19
- ▶ Schimbarile ireversibile de mediu economic, social si tehnologic,
- ▶ Dar mai ales de schimbarile in structura de leadership

Au impus cu necesitate elaborarea si implementarea unei noi strategii bazata pe o viziune, misiune si obiective adaptate noilor conditii, care are ca principale scopuri nu numai asigurarea continuitatii activitatii economice dar si un nivel de dezvoltare, crestere, care s-o pozitioneze intr-un jucator de top in segmentul de industrie in care actioneaza.

- **Viziunea și misiunea (“Mission Vizion Statement”):**

Sunt componente ale Componentei Ideologice, completează “Sensul Fundamental” și trebuie să comunice pieței, angajaților, într-o expresie concisă sensul, direcția. Recomand că M&V să fie modelată pe ciclurile strategice (2-5 ani). Viziunea are în vedere ceea ce își propune organizația să devină în orizontul strategic. Misiunea se referă la ceea ce trebuie să întreprindă organizația în termen scurt pentru a-și realiza dezideratele Viziunii

Ex: Viziune & Misiune

☐ **VIZIUNE:**

Esențial pentru succesul companiei noastre este un angajament ferm față de client și avem abilitatea de a oferi produse competitive din punct de vedere financiar, în mod flexibil și întotdeauna respectând parametrii de calitate.

Angajații reprezintă piatra de temelie a realizărilor noastre și ne mândrim că suntem oameni cu integritate care livrează rezultate.

☐ **MISIUNE:**

Compania face eforturi să devină un producător **sustenabil** de structuri metalice zincate termic.

Transformarea companiei este procesul necesar permanent pentru a îmbunătăți constant viabilitatea tehnică și economică. Alimentarea cu energie electrică a instalației de galvanizare la cald reprezintă un diferențiator esențial, poziționându-ne în România ca singur prestator cu amprentă de carbon redusă iar până în 2025 ne dorim să investim în independența energetică cu surse 100% de energie regenerabilă.

Eficiența și optimizarea sunt preocupările cheie pentru o dezvoltare durabilă a proceselor de fabricație, a zincării termice, a aprovizionării și a livrărilor de mărfuri.

- **Valorile esențiale (“Core values”):**

Sunt acele valori, credințe, principii care ghidează activitatea organizației, atingerea scopului. Reprezintă AND-ul companiei. În opinia și experiență mea, valorile definesc cultură organizației, sunt esențiale în asigurarea condițiilor succesului. Aceste valori se văd cel mai bine în momentele de criză ale organizației.

Ex: Valori esentiale:

- ☐ **Rigoare** – Standard în respectarea standardelor de aprovizionare, procesare, ambalare și livrare
- ☐ **Integritate** - Operăm cu integritate absolută.
- ☐ **Satisfacția clientului** - Oferim în mod constant și concret rezultate.
- ☐ **Îmbunătățire continuă** - Ne străduim să ne îmbunătățim continuu procesul de fabricație, eliminând deșeuri și pierderile de materiale pentru eficientizarea consumului și a costurilor.

Toate aceste componente care definesc Ideologia Societății, trebuie să fie ancorate în dezbateră și construcția de leadership. Ele trebuie făcute cunoscute, trebuie promovate, construind astfel amprenta Companiei în mediul economic și social.

❖ Elaborarea Strategiei

Dacă Ideologia Companiei “Core Ideology” are în vedere o componentă ideologică, pe termen lung, definind esența existenței organizației, AND-ul său, Elaborarea Strategiei are în vedere un cadru mai scurt (2-5 ani), depinzând de nivelul de predictibilitate a mediului economic, a industriei în care acționează Compania.

Evident, Strategia este în fapt transpunerea Scopului Fundamental al Misiunii & Viziunii, în obiective, crearea capabilităților necesare îndeplinirii Strategiei, a unui sistem decizional aliniat nevoilor impuse de realizarea obiectivelor, etc.

Provocarea este dată de alinierea **Scopului** cu **Strategia**.

Scopul este despre “ce să faci”. **Strategia** este despre “cum să faci”.

Etape în elaborarea Strategiei:

- **Definirea Obiectivelor Strategice.**

Din experiență, recomand ca acestea:

- să nu fie mai mult de cinci (este recomandabil să fie indicatori cheie, KPIs în expresie cantitativă). Recomand că alegerea acestora să fie expresia cerințelor strategice, să nu se suprapună, altfel își pierd din relevanță.

- să fie măsurabile. Cu siguranță această cerință impune existența unui sistem de evaluare și monitorizare a acestor indicatori
- să fie cascadați, adică, să fie transformați în indicatori specifici fiecărei linii de business, fiecărui departament. Sugerăm să se folosească un sistem de “score cards”. Se impune ca între KPIs la nivelul organizației și cei cascadați să existe sinergie, să se susțină unii pe alții

Ex: Obiective strategice:

- ▶ **Productie To/an: (3000To/an 2020; 4150To/an 2021; 5000 To/an 2022;5000To/an 2023 6000 To/an 2024; 7000 To/an 2025; 7500To/an 2026**
- ▶ **Vanzari de peste 15 mil Euro**
- ▶ **Margine EBITDA de circa 15% prin tehnologizarea procesului pe productie si diversificarea segmentelor de piata**

• Analiza principalelor Instrumente Strategice

✓ Analiza SWOT

S / Puncte tari •Capabilitate tehnologica actuala •Know-how / resurse umane calificate •Istoric •Flux integrat fabricatie/zincare/vopsit •Gama variata produse / flexibil	W / Puncte slabe •Lipsa capital de lucru •Acces la capital foarte redus sau deloc •Rezistenta la schimbare
O / Oportunitati •SG in Romania + UE / Worldwide •Tranzitie energetica RO + UE •Reputatie •Flexibilitate •Orientati catre clienti	T / Amenintari •Activarea altor companii locale •Politici protectioniste •Fluctuatii materiale (pret + disponibilitate) •Investitii criteriu schimbări climatice •COVID

✓ Analiza Porter's (Porter's five competitive forces)

Ex. Analiza Porter's:

RIVALITATEA COMPETITIVĂ

- Producatori mari & medii: E&T (EPC Contractor de mari dimensiuni cu referinte istorice est. 1953 in piata interna si externa), D&M (producator cu department inginerie & design intern dar care are ca target doar proiecte cu cantitati mari pe care la controleaza chiar si ca CW – Civil Works),
- Producatori mici & medii: U&R (producator fara zincare proprie si axat pe piese mici), Haneg Water (producator confectii metalice generice), R&V, F&B Industrie (client care au capacitate limitata, fara tehnologie dar care pot avea acces la clientii existenti cu operatiuni in Romania pentru diverse produse componente mici uneori chiar si stalpi/ turnuri).
- Lipsa capacitate productie si diversificare a produselor in comparatie compania noastra.

RISC DE INLOCUIRE (SUBSTITUIRE)

Produsele inlocuite pot fi corelate in mare parte si pot fi produse in mare parte in capacitatile noastre.

PUTEREA DE NEGOCIERE FURNIZORI

Furnizori:

- Furnizorii pot schimba preturile foarte usor, avand in vedere ca piata metalelor este supusa in general unor fluctuatii privind pretul dar si disponibilitatea materiei prime (fier vechi + minereuri & aliaje feroase). Nu exista angajamente contractuale prin care se pot impune limitari de fluctuatii sau partajari de ambele parti pentru cresteri.

PUTEREA DE NEGOCIERE CLIENTI

- Clientii accepta destul de greu modificarea de preturi dar poate fi realizata daca argumentatia este clara si este motivata de un context general in piata. Atunci toti furnizorii cresc preturile si nu exista alta alternativa pentru achizitie sau sursa materie prima.

AMENINTARE JUCATORI NOI

- Noi jucatori in afara de competitia enumerata este greu de crezut ca poate aparea pentru ca fluxurile tehnologice necesita investitii consistente iar in functie de istoric pentru fiecare competitor exista clienti sau tipuri de produse care sunt prioritizate.

✓ Analiza PESTEL (factorii: Politici, Economici, Sociali, Tehnologici, Mediu, Legali)



✓ Analiza Strategică

Experiență mi-a demonstrat că cele mai relevante elemente de analiză sunt următoarele:

- **La nivel Companie ("corporate strategy")**
 - o Care sunt capacitățile care fac diferența față de concurență?
 - o Care sunt avantajele competitive?
 - o Care sunt factorii care ne definesc performanța (preț, impredictibilitate, presiune competitivă, etc.)?
 - o Care este business-ul segmentul de piață în care trebuie să fim?

- o Analiza părților interesate în activitatea Companiei, stakeholder-ilor.
Care sunt aceia? Identifică ce vrea organizația de la stakeholderi și ce vor aceștia de la Companie.
- o Evaluarea Cost/Beneficiu pe opțiuni strategice.
- o Setul de indicatori relevanți (KPIs) pentru realizarea obiectivelor strategice.

Ex. Analiza Strategică:

Capabilitati care fac diferenta:

- ▶ Specificul industriei din care face parte este unul de tip “investment intensive”, ceea ce creează bariere de intrare semnificative în acest tip de business. Aceste particularități, fac ca piața să fie una cu caracter stabil și închis, existând o serie de criterii (autorizații, certificări, standard ISO, etc.) de selecție impuse de clienții jucători.
- ▶ Societatea, printr-un program de investiții “ambitios”, pentru a valorifica o serie de ferestre de oportunitate, a investit într-un orizont de timp scurt sume substanțiale, ceea ce îi asigură un avantaj competitiv
- ▶ La momentul de față aceasta deține o infrastructură de producție modernă, de bună calitate, care-i conferă un avantaj competitiv semnificativ:
 - Echipamente și utilaje sudură
 - Debitare și procesare CNC
 - Alte utilaje: Geka, Omera, Ficep; (prese combinate)
 - Hale industriale
 - Parc auto

Analiza stakeholderi - Clienti:

- ❑ Este important de menționat că Compania este acreditată de ORANGE GRUP și VODAFONE, ca furnizor pentru piloni telecomunicații și s-au livrat pentru acești operatori piloni T.C. și accesorii SITE, în: Haiti, Republica Dominicană, Myanmar, Oman, Irak, Republica Moldova, Bulgaria și în 14 țări din Africa.
- ❑ Contractele aflate în derulare, care îi asigură stabilitate, sunt:
 - ▶ RCS-RDS
 - ▶ CGTI, Franța
 - ▶ RETIS SOLUTIONS AFELEC, Franța
 - ▶ CAMUSAT ROM TELECOMUNICAȚII
 - ▶ EDS, UK

Analiza segmentului de piata in care vrem sa fim:

- ▶ Din perspectiva nationala, estimarile ANCOM anunta investitii totale de 4 miliarde euro in Romania pentru tehnologia 5G (la nivel mondial implementarea tehnologiei 5G a insumat peste 100 miliarde euro si asta doar in timp de pandemie).
- ▶ Tot la nivel national, investitiile in infrastructura energetica sunt un obiectiv principal in strategiile nationale, insumand 17,8 miliarde euro pana in anul 2030. Portofoliul de produse poate servi necesarul de infrastructura asociata acestor domenii de activitate care reprezinta un quantum semnificativ din total investitii, estimand un procent de 6-8% din total.
- ▶ Daca ne uitam la piata europeana, se pastreaza acelasi trend, intrucat noul plan de relansare "Next Generation EU" are piloni principali tranzitia energetica si transformarea digitala, deci si finantarile vor fi destinate cu prioritate in aceasta directie. Accesul la piata europeana al companiei este unul important, datorita certificarilor si istoricului cu lucrari recente in Franta, Italia, Marea Britania, Norvegia, Suedia, Finlanda, Danemarca, Croatia.

✓ La nivelul liniilor de business ("business units")

- o Care sunt clienții țintă?
- o Care este presiunea din partea stakeholder-ilor?
- o Care este valoarea de client oferită ("Value Proposition")?
- o Care sunt capacitățile? Cum le putem îmbunătăți pentru a ne atinge obiectivele?

O dată Strategia definită, dezbătută, comunicată, îmbrățișată de toți cei interesați ("Stakeholderi"), se trece la etapa de Implementare.

❖ Implementarea Strategiei

Primul pas îl reprezintă Planificarea Strategică

Prin Analiza Instrumentelor Strategice a Analizei Strategice pe cele două paliere, se identifică un număr de vulnerabilități, deficiențe, capacități ce trebuie introduse sau dezvoltate, alinierea capacităților, proceselor cu nevoile strategice procesul de Implementare a Strategiei.

Ex: Analiza Strategica:

A. Analiza instrumentelor Straegice:

SWOT:

- ✓ care sunt punctele slabe identificate si cum pot fi corectate?
- ✓ Care sunt punctele noastre tari, care ne pota asigura duferenta competitive? Cum le putem valorifica?
- ✓ care sunt amenintarile mediului in care activam? Cum le putem anticipa si contracara?
- ✓ Care sunt oportunitatile mediului in vare activam”Cum le putem valorifica?

Porter’s:

- ✓ Unde este puterea de negociere (Companie, Client, Furnizor)? Cum poate fi contracarata, echilibrata cand puterea de negociere se afla la Client sau Furnizor?
- ✓ Care sunt atuu-urile, diferentiatorii competitiei? Cum trebuie sa ne imbunatatim capabilitatile pentru a depasi competitia?
- ✓ Care sunt amanintarile intrarii de noi jucatori? Cum putem preveni pierderea din cota de piata?
- ✓ Exista riscul uno produse substituyente? Cum putem sa ne adaptam?

PESTEL:

- ✓ Care sunt amenintarile sau oportunitatile factorilor de mediu? Cum le putem anticipa? Cum le putem valorifica?

B. Analiza strategica:

- ✓ Care sunt capabilitatile care fac diferenta fata de concurenta? Cum le putem valorifica?
- ✓ Care sunt avantajele competitive? Cum le putem valorifica?
- ✓ Care sunt factorii care ne definesc performanta (pret, impredictibilitate, presiune competitiva, etc.). Analiza factoriala.
- ✓ Care este business-ul segmentul de piata in care trebuie sa fim? Analiza pietei target.

Toate acestea la un loc înseamnă Planificarea Strategică.

Vulnerabilitățile, deficiențele, capabilitățile noi ce trebuiesc dezvoltate se transpun într-un set de programe de măsuri.

Elaborarea Programelor de Măsuri se face printr-un proces continuu, viu de comunicare, dezbateri de sus în jos (*“top down”*) și de jos în sus (*“bottom up”*). Trebuie să fie un drum cu două sensuri. Se impune a se crea cadrul organizațional adecvat, un sistem de management corespunzător.

Pe baza cadrului astfel creat, pentru fiecare din nevoile identificate se elaborează un Program de Măsuri care trebuie să transversalizeze organizația.

Programul de Măsuri trebuie să fie SMART (acțiuni specifice, măsurabile, realiste/realizabile, cu responsabilități precise, termene precise)

Ex. Program Masuri:

Masuri	Actiune	Responsabili		Termen
		Principal	Membru	
Elaborarea strategiei de promovare (canale de distributie si produse)	Elaborare strategie de promovare	Branza Codrut	Chitoi Mariana	30.06.2014
	Alocarea de personal calificat privind: promovarea (marketing-ul), dezvoltarea si repositionarea de produse, dezvoltarea retelor HORECA si IKA		Vasiu Eugen	
			Dudu Ion	
			Branza Monica	
			Marius Gherghiceanu	
			Specialist in marketing	
Elaborare proceduri de lucru	Definire pachet de proceduri	Reit Cristina	Macovei Ion	02.03.2014
	Elaborare proceduri de lucru conform pachet		Vasiu Eugen	30.04.2014
			Moise Simona	
			Rosca Elena	
			Cristina Tudor	
			Chitoi Mitrita	
Implementare sistem de Cost Management	Elaborare	Merlusca Adrian	Noaghiu Carmen	
	Implementare		Macovei Ion	
			Vasiu Eugen	
			Moise Simona	
			Macavei Gabriela	
			Rosca Elena	
			Reit Cristina	
			Morea Valeriu	
			BIT Software	

Programul de Măsuri, care de regulă acoperă un segment lung din orizontul strategic, se impune a se defalca pe Planuri de Acțiune SMART, pe perioade scurte (*sprint-uri*).

Ex: Plan de Actiune SMART:

NR. CRT.	OPERATIUNE (TASK)	DOCUMENT (LIVRABIL)	RESURSA	TIMING	OBSERVATII
1	Pregatire serviciul consultanta:				
1.1	Elaborare Check List	Lista cu informatii si documente financiare-economice PMT	E.L / S.C./ S.V.	T0+1	
1.2	Transmitere Check List	Lista cu informatii si documente financiare-economice PMT	E.L / S.C./ S.V.	T0+2	
1.3	Primire documente			T0+7	
1.4	Kick off meeting	e-mail	E.L / PMT	T0+9	
2	Asistenta in vederea stabilirii celei mai viabile solutii pentru contractarea unei/unor finantari rambursabile				
2.1	Definirea obiectivelor de investitii	Lista obiectivelor de investitii / draftul de implementare	E.L / S.C. / S.V. / PMT	T0+12	In lista se vor preciza obiective de investitii cofinantabile
2.2	Analiza investitionala	Analiza programului investitional	S.C. / E.L / S.V.	T0+13	
2.3	Elaborare Draft Teaser	Teaser	E.L / S.C./	T0+18	
2.4	Aprobare si finalizare Teaser		E.L / S.C. / PMT	T0+21	
2.5	Elaborarea strategiei produselor de creditare		E.L. / S.C.	T0+24	
3	Analiza capacitatii de indatorare prognoza gradului de indatorare si a bugetelor multianuale pe perioada imprumutului, stabilirea structurii finantarilor				
3.1	Analiza "Snap Shot" si Analiza de Trend (Backward)	Analiza "SNAP SHOT" & Analiza Trend	E.L / S.C.	T0+26	
3.2	Analiza de ipoteze de lucru	Set ipoteze lucru	E.L. / S.C.	T0+27	
3.3	Elaborarea proiectilor financiare	Proiectii Financiare	E.L. / S.C.	T0+30	
3.4	Analiza de indicatori economici	Analiza indicatori economici	E.L. / S.C.	T0+31	
3.5	Finalizarea si aprobarea strategiei de finantare	Strategia de finantare	E.L. / S.C.	T0+35	

În multe situații utilizarea aplicației “*Gantt Chart*”, poate fi o soluție operativă foarte bună

O componentă extrem de importantă a acestui proces este cea de elaborare a Proiecțiilor Financiare pe orizontul strategic ales.

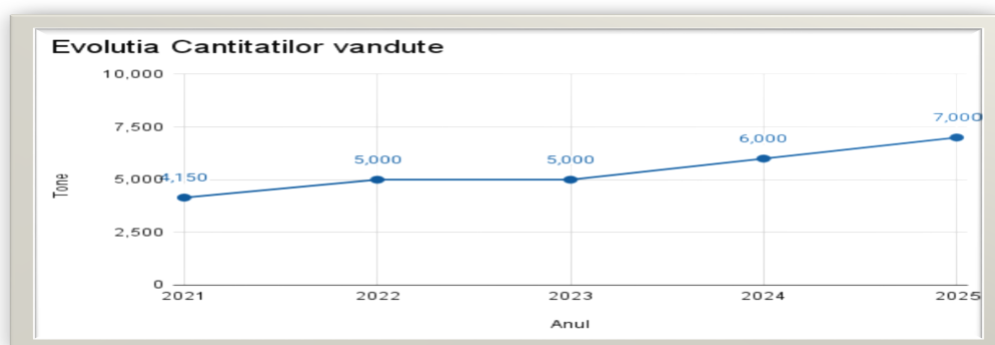
Proiecțiile financiare creează instrumentul de proiectare și de urmărire activă, agilă a modului în care evoluează organizația față de țintele strategice propuse. Este un instrument viu, care ne permite să vedem unde suntem față de ce ne-am propus, să analizăm cauzele abaterilor și să luăm măsuri, decizii care să ne țină în obiectivele strategice propuse. Eu personal, recomand că în raport de gradul de impredictibilitate a mediului în care evoluează Compania, analizele să fie cel puțin trimestriale. Astfel, ne asigură starea de alertă atât de necesară.

Ce presupune procesul de elaborare a Proiecțiilor Financiare?

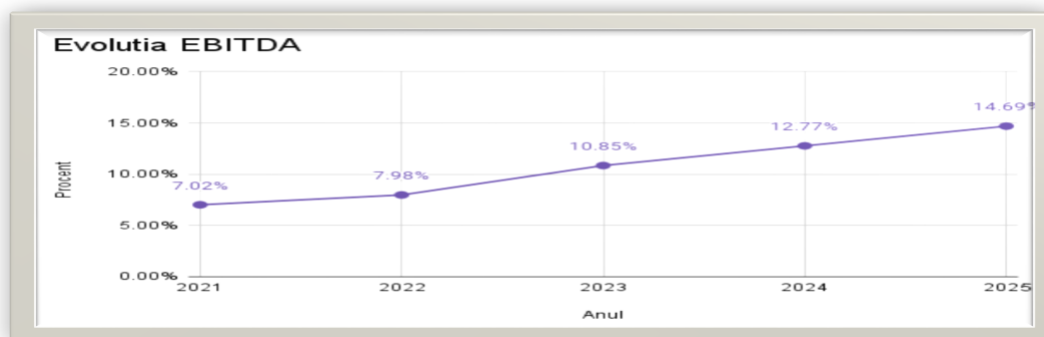
- Pe baza obiectivelor strategice, a analizei strategice se elaborează Setul de Ipoteze pe care se bazează viitoarea Strategie. Recomand să se construiască două scenarii (unul de Management și altul Prudent) prin care setul de ipoteze stabilit să fie ajustat în cele două scenarii cu factori de sensibilitate specifici (ex; prețul materiilor prime și serviciilor, costul forței de muncă, factorii PEST, etc.)

Ex: Ipoteze strategice:

- ▶ Prin nivelul de ambitie indus de obiectivele strategice determinate in masura esentiala si de implementarea programului investitional, societatea targeteaza un parcurs de crestere care isi propune sa ajunga in anul 2025 la 7.000 To/an.
- ▶ De mentionat ca in analiza istorica, Societatea a realizat productie de 7.000To/an, ceea ce face ca ipoteza cresterii productiei sa fie una sustenabila.



- ▶ Margine EBITDA de circa 15% prin tehnologizarea procesului pe productie si diversificarea segmentelor de piata



- O dată stabilite scenariile se elaborează proiecțiile financiare în sine, pentru orizontul strategic

Ex: Proiectii Financiare

- Cont de Profit si Pierdere

Parametrii	2021	2022	2023	2024	2025
1 Venituri operationale	43,610,000	62,720,000	74,970,000	74,970,000	72,520,000
2 Venituri aferente costului producției în curs de execuție	1,120,777	1,611,904	1,926,729	1,926,729	1,863,764
3 Alte venituri operationale	763,175	1,097,600	1,311,975	1,311,975	1,269,100
TOTAL VENITURI OPERATIONALE	45,493,952	65,429,504	78,208,704	78,208,704	75,652,864
4 Cheltuieli cu Materiale	29,654,800	42,022,400	48,730,500	47,980,800	45,687,600
5 Cheltuieli cu Serviciile	3,052,700	4,390,400	5,247,900	5,247,900	5,076,400
6 Cheltuieli cu Salariile	9,594,200	13,798,400	15,743,700	14,994,000	13,778,800
TOTAL CDELTUIELI OPERATIONALE	42,301,700	60,211,200	69,722,100	68,222,700	64,542,800
EBITA Operational	3,192,252	5,218,304	8,486,604	9,986,004	11,110,064
EBITA Operational (%)	7.02%	7.98%	10.85%	12.77%	14.69%
7 Provizioane	0	0	0	0	0
8 Amortizari si deprecieri	512,006	518,025	520,834	511,605	510,401
9 Venituri exceptionale	111,100	112,200	113,300	114,400	115,500
10 Cheltuieli exceptionale	200,000	205,000	215,000	240,000	290,000
11 Venituri financiare	3,008	5,111	10,208	13,547	19,749
12 Cheltuieli financiare	439,319	427,435	397,603	251,446	115,705
13 Impozite si taxe	510,760	834,929	1,357,857	1,597,761	1,777,610
Net Profit	1,644,274	3,350,226	6,118,818	7,513,139	8,551,596
Net Profit (%)	3.61%	5.12%	7.82%	9.61%	11.30%

- Bilant

Parametrii	2021	2022	2023	2024	2025
1 Imobilizari necorporale	31,726.83	31,726.83	31,726.83	31,726.83	31,726.83
2 Imobilizari corporale	31,352,279.87	32,087,279.87	32,430,279.87	31,303,279.87	31,156,279.87
Active Fixe	31,384,006.70	32,119,006.70	32,462,006.70	32,119,006.70	31,188,006.70
3 Imobilizari financiare	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Active Financiare	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4 Stocuri	23,520,580.80	23,772,400.00	30,480,500.00	29,730,800.00	27,437,600.00
5 Crente	9,912,845.87	7,892,089.17	10,676,596.44	10,676,596.44	10,119,694.98
6 Lichiditati	241,959.97	241,959.97	241,959.97	241,959.97	241,959.97
Investitii pe termen scurt	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Active Curente	33,675,386.64	31,906,449.14	41,399,056.41	31,906,449.14	37,799,254.95
Total Active	65,059,393	64,025,456	73,861,063	64,025,456	68,987,262
7 Cheltuieli in avans	0	0	0	0	0
8 Datorii curente	27,514,628	23,935,302	29,635,535	17,013,404	18,853,252
9 Datorii pe termen lung	17,572,747	16,767,910	14,784,466	10,057,851	4,628,213
10 Venituri in avans si Provizioane	0	0	0	0	0
11 Capitaluri proprii	19,972,018	23,322,244	29,441,062	36,954,201	45,505,797
Surse de finantare	65,059,393	64,025,456	73,861,063	64,025,456	68,987,262

- Cash Flow

Parametrii	2021	2022	2023	2024	2025
Cash inceput perioada	242,000	200,509	340,709	680,528	903,114
1 Incasari din vanzari operationale	43,610,000	62,720,000	74,970,000	74,970,000	100,520,000
2 Alte incasari operationale	763,175	1,097,600	1,311,975	1,311,975	1,759,100
3 Plati Furnizori Materiale	29,654,800	42,022,400	48,730,500	47,980,800	63,937,600
4 Plati Furnizori Servicii	3,052,700	4,390,400	5,247,900	5,247,900	6,706,400
5 Plati Salarii	9,594,200	13,798,400	15,743,700	14,994,000	20,448,800
6 Plati taxe si impozite	510,760	834,929	1,357,857	1,597,761	2,237,610
Cash Flow Operational	1,560,715	2,771,471	5,202,018	6,461,514	8,948,690
7 Incasari aferente veniturilor exceptionale	111,100	112,200	113,300	114,400	115,500
8 Plati aferente cheltuielilor exceptionale active	200,000	205,000	215,000	240,000	290,000
9 Incasari din alte activitati de investitii	0	0	0	0	0
10 Plati pt. alte activitati de investitii	0	0	0	0	0
Cash Flow investitional	-88,900	-92,800	-101,700	-125,600	-174,500
11 Incasari din credite angajate	0	0	0	0	0
12 Plati rambursare credite	563,227	1,276,109	3,005,039	4,185,938	6,339,083
13 Plati dobanzi	439,319	427,435	397,603	329,631	243,995
14 Incasari din surse investitionale	0	0	0	0	0
15 Plati surse investitionale	0	0	0	0	0
16 Impozite si taxe	510,760	834,929	1,357,857	1,597,761	1,777,610
Cash Flow Financiar	-1,513,306	-2,538,472	-4,760,499	-6,113,329	-8,360,688
Cash Flow perioada	-41,491	140,200	339,820	222,585	413,502
Cash Final Perioada	200,509	340,709	680,528	903,114	1,316,616

- Se stabilește procedura de monitorizare și analiză, precum și responsabilitățile monitorizării. Așa cum spuneam anterior, în experiență mea, procesul de raportare și analiză trebuie să aibă loc cel puțin trimestrial.

Un alt plan la fel de important, în fapt o continuare, este procesul de **Bugetare și Monitorizare**. Dacă Proiecțiile Financiare angajează un orizont de timp mai lung, Bugetul este ghidul, reperul unei perioade mai scurte (un an). Acesta se elaborează an de an pe baza analizei modului de realizare a Proiecțiilor Financiare. Este, dacă doriți, o actualizare continuă a proiecțiilor financiare la o perioada imediată, ținând cont de evoluția factorilor strategici, de adaptarea obiectivelor strategice la noile decizii impuse, de adaptarea agilă a Strategiei.

La rândul său se supune aceluiași exigențe de monitorizare și analiză descrise mai sus, în cadrul Proiecțiilor Financiare.

Evident, elaborarea și monitorizarea Proiecțiilor Financiare și a Bugetului nu reprezintă singurele instrumente de implementare și execuție a Strategiei, dar acestea nu trebuie să lipsească.

Planificarea Strategică trebuie însoțită de acțiune. Modul în care acțiunile descrise în Planurile de Acțiuni (transpunerea în sprint-uri SMART a Programelor de Măsuri) se urmăresc pentru ducerea lor la îndeplinire, formează procesul de Acțiune și Monitorizare.

❖ Acțiune și Monitorizare

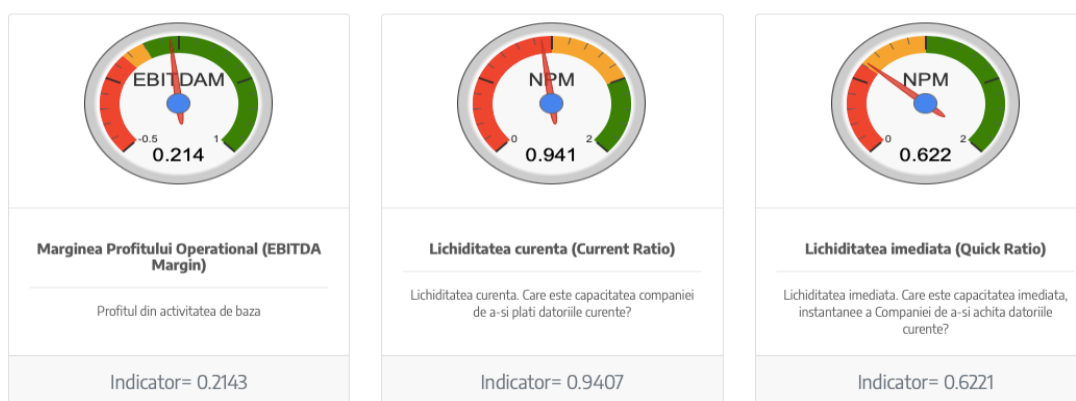
Prima condiție esențială în a pregăti implementarea Strategiei, este prin **crearea unui Sistem de Management adecvat**. Recomand să existe un “*Tablou de Bord*”, utilizând sistemul informatic (de preferat este să dezvoltăm un sistem informatic bazat pe un ERP (sistemul Enterprise Resources Planing, este un sistem complet, care asigură managementul integrat al întregului flux de procese: aprovizionare, producție, distribuție, stocare, financiar, contabilitate, resurse umane, etc.). Acolo unde dimensiunea companiei, complexitatea și volumul de operațiuni este unul mediu sau mare, utilizarea ERP, devine un imperativ. **Tabloul de Bord însoțit de un sistem cascadat de “score cards” dau posibilitatea urmăririi fluide a indicatorilor strategici, asigurarea unei agilități necesare organizației**

Prezentam mai jos un model de Tablou de Bord generat de Platforma Digitala RAISA:



Tabloul de bord semnaleaza:

- **Situatie Capital de lucru – Negativa (Rosu)** generata de imobilizari financiare semnificative, care depasesc resursele de sustinere a societatii;
- **Risc de insolventa – Semnificativ** generat de capitalul de lucru negativ, existand riscul dificultatilor in plata furnizorilor;
- **Capacitatea de servizare a datoriilor – Negativa (Rosu).** Nivelul de indatorare ramane critic, desi cunoaste o imbunatatire fata de luna Martie datorata cresterii EBITDA.



- **Margine Profit Operational [EBITDA] – Buna (Verde)** – peste benchmark-ul industriei;
- **Lichiditate curenta – Negativa (Rosu)** – se impune imbunatatirea management-ului stocurilor;
- **Lichiditate imediata – Borderline (Galben)** – se impune un management operational al cash-ului;

- **Dezvoltarea unui sistem de rapoarte** (bazat pe un set de proceduri), care să transversalizeze organizația și în același timp să constituie și suportul unui proces decizional eficient este absolut necesară. Conținutul, ritmicitatea și adresabilitatea rapoartelor este stabilită (prin procedură), în perspectiva alinierii sistemului de management cu exigențele strategice.
- Aș vrea să menționez necesitatea existenței unui proces, proceduri, aplicații de **Bugetare a Cash-ului, (“Cash Budgeting”)**. Sintagma “*cash is king*” nu este o vorba în vânt. În toți anii aceștia de consultanță în mediul antreprenorial, declar că cele mai multe eșecuri decurg din ignorarea importanței managementului cash-ului, a lichidității companiei, a capitalului de lucru. În mediile economice mature, Bugetarea de Cash reprezintă un “*modus operandi*”. Din păcate în România este foarte rar întâlnită.
- **În ce constă aceasta:** bugetarea săptămânală a încasărilor și plăților Companiei și monitorizarea la fel de săptămânală a acestora. În practica consacrată bugetarea cash-ului se face pentru treisprezece săptămâni înainte, refăcându-se săptămânal. Eu personal, recomand să se facă în raport de nivelul de predictibilitate al mediului și implicit a cash-ului, dar nu mai puțin de cinci săptămâni.
- **Stabilirea ritmicității analizelor ședințelor de analiză și decizii, trebuie să țină cont de nivelul de predictibilitate a mediului și modelului de business**

❖ **Strategia ca proces de învățare**

Este foarte important să se înțeleagă că procesul de elaborare a Strategiei este și un proces continuu de **ÎNVĂȚARE**, caracterizat prin cicluri de testare și ajustare, alimentate de informații, date care pot fi obținute numai în procesul de implementare, de executare a Strategiei.

Utilitatea indicatorilor cheie (KPIs) a unei Strategii ca proces de învățare, constau în felul în care managementul interpretează semnalele care vin (“*early warning signs*”), vis a vis de diferențele, ruptura între indicatorii planificați și rezultatele obținute.

Recomand ca întotdeauna liderii să urmărească periodic, împreună cu echipele, nu numai gradul de realizare a performanțelor planificate dar și care sunt lecțiile învățate și măsurile ce se impun.

Strategia ca proces de învățare, impune liderilor să angajeze un dialog activ, proactiv cu zona de operații la nivelul tuturor departamentelor.

Procesul de învățare implică căutarea continuă, activă a deviațiilor de la indicatori, care validează, sau nu, ipotezele pe care a fost construită Strategia.

Aceste deviații nu trebuie tratate alarmist, dimpotrivă sunt bine venite pentru conținutul lor informativ, premiza a îmbunătățirii Strategiei.

Procesul de elaborare și implementare a Strategiei trebuie să se bazeze fundamental pe comunicare între zona strategică și cea operațională, un flux cât mai eficient de comunicare între operațional și leadership.

Este esențial de menționat (o spun din propriile experiențe!) să existe un proces de validare, (“enabling”) a indicatorilor strategici, din partea departamentelor implicate.

❖ Aptitudini de leadership necesare procesului de strategizare – Gandirea Strategică

Leaderii, managerii organizației în activitatea de zi cu zi se confruntă cu situații, provocări și decizii complexe. Ceea ce trebuie să facă, este să gestioneze toate aceste situații, provocări, decizii, într-un mediu din ce în ce mai volatil, disruptiv, sub o avalanșă de informații care trebuie distilate printr-o gândire strategică.

În esență gândirea strategică este tocmai despre analiză oportunităților ce se ivesc dintr-o perspectiva largă, evaluând impactul pe care îl pot avea asupra viitorului organizației.

A gândi strategic înseamnă, folosind un termen din fotbal, să joci “cu capul sus”, să ai perspectiva întregului “teren”, să evaluezi cu luciditate schimbările din “teren”, dinamica evoluției “jocului” și să iei deciziile cele mai bune pentru asigurarea succesului “echipei” tale.

În opinia mea (și nu numai!), pentru asta se impun o serie de aptitudini, care se pot învăța și dezvolta:

- **Capacitatea de Anticipare**, a amenințărilor, oportunităților ce se ivesc în mediul de business în care evoluezi. Fi vigilant!
- **Agilitate** – capacitatea de adaptare la schimbările de mediu. Adaptează-te continuu la noile realități, nu fi autosuficient. Creează structuri funcționale suplă, adaptabile.

- **Consecvență în a-ți urmări țintele.** Deși la prima vedere ultimele două par a fi în contrast, în realitate sunt complementare. Fi agil, suplu în adaptare, dar "catâr" în a-ți atinge țintele.

Un mic sfat: dacă prin structura ești un leader foarte dinamic, uitându-se numai la perspective, oportunități, piețe, etc., adu-ți lângă ține colaboratori disciplinați, metodici, structurați.

- **Capacitate de învățare.** Învăță din greșeli (la ora actuală sunt școli care recomandă "celebrarea greșelii", ca un factor de îmbunătățire, perfecționare), Fi curios intelectual, fi un "learner", fi cu "mintea deschisă", "open minded" !\
- **Capacitate de comunicare.** O cerință esențială a leadership-ului este capacitatea de a comunica stackholder-ilor viziunea.

Comunică cu angajații. Este esențial. Experiența personală, de-a lungul anilor este că leaderii care nu comunică cu angajații, care creează o cultură necomunicativă, lipsită de empatie, mai devreme sau mai târziu eșuează. Angajații sunt demotivați, devin ceea ce se cheamă "choiceless doers", adică "angajați neangajați". Evident, în problemele organizației, în a-și aduce aportul constructive.

Comunică cu clienții. Poți afla multe!

Comunică cu furnizorii. Este de ajutor!

COMUNICĂ !!!

❖ Management-ul schimbării, condiție "*sine qua non*" a succesului strategic

În mod inevitabil implementarea unei Strategii înseamnă schimbare. Schimbările impuse de cerințele strategice pot fi: **incrementale**, adică nu sunt ample, în anumite zone, departamente, cerute de nevoia adaptării organizației la dinamică mediului în care activează; sau schimbări **transformaționale**, de profunzime cu amploarea mare, impuse de decizii strategice radicale – schimbări de poziție în piață, de capabilități, etc.

În oricare din situații, trebuie știut că un element critic în procesul de schimbare, care poate asigura succesul sau eșecul unui demers strategic, **este omul**. De aceea există o disciplină care se ocupă cu acest proces.

Se cheamă Change Management, care înseamnă “componentă umană a schimbării”

Atenție!! Change Management nu însemna a da oameni afară. Înseamnă a le alinia, modela motivațiile, deprinderile, abilitățile la cerințele devenirii strategice.

Este un proces care presupune:

- Evaluarea capacității de schimbare a organizației (făcută pe baza unor modele de evaluare)
- Evaluarea rezistenței la schimbare
- Identificarea și construcția coaliției schimbării
- Liderii organizației trebuie să fie sponsorii schimbării
- Pe baza obiectivelor strategice, a analizei strategice, identificarea capabilităților necesare **se elaborează Strategia Schimbării**, că parte integral a Strategiei organizației
- Un factor extrem de important în implementarea Strategiei Schimbării este **strategia de comunicare**. Comunicarea este esențială și în acest process, că de altfel in tot procesul strategic, deci

COMUNICĂ !!



EUGEN LASCU

Managing Partner at Thepesia Corporate Advisory

Contact:

Adresa: Str. Alexandru Constantinescu nr. 35, ap. 03, parter, sector 1,
Bucuresti

Telefon: +4 0727.727.825 / 021.233.13.39

Mail: eugen.lascu@thepesia.com

Website: www.thepesia.com