



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014 - 2020

Axa prioritară 4: Incluziunea socială și combaterea sărăciei

Apelul pentru proiecte POCU/18/4/4.1: Dezvoltare Locală integrată (DLI 360 grade) în comunitățile marginalizate în care există populație aparținând minorității rome – Regiuni mai puțin dezvoltate

Titlul proiectului "Măsuri integrate pentru combaterea sărăciei și a marginalizării în Livezeni"

Contract: POCU/18/4/1/103008

A fi antreprenor de succes nu înseamnă doar a avea cele mai bune idei

Cum pot antreprenorii orientați către idei să devină făcători și să învețe să strângă bani, să le ofere investitorilor, să angajeze și să angajeze angajați - mai ales atunci când îi forțează în afara zonelor lor de confort personal și profesional? Primul pas este de a recunoaște - și deține propriile provocări -. Niciunul dintre noi nu-i place să admită slăbiciunile și defectele noastre, dar pentru a îmbunătăți, trebuie să. Fiecare dintre antreprenorii de succes cu care am vorbit a recunoscut în cele din urmă importanța acestor sarcini necesare, dar dificile și că, în multe cazuri, erau lucruri pe care le evitaseră sau le depuneau - în detrimentul afacerii lor. Următorul pas critic este să vă îmbrățișați scopul și misiunea, deoarece aceasta vă va oferi motivația și curajul de a face efectiv saltul necesar. De exemplu, Maran Nelson, CEO al Clara Labs, a declarat acest lucru despre puterea de convingere cu privire la acționarea în afara zonei sale de confort în calitate de CEO, în special





atunci când strânge fonduri: „Cel mai important lucru pe care l-am învățat despre strângerea de fonduri este doar să credem în mod fundamental în ceea ce faci. Știind că este bine. Trebuie să știi că ceea ce faci este bine și că trebuie să existe în lume.” Convingerea este sentimentul, în profunzime, că ceea ce faceți - și chiar luptați - atunci când acționați în afara zonei de confort merită. Că durerea merită câștigul. Și având în vedere provocarea inerentă a multor sarcini prezentate antreprenorilor în devenire, această convingere este o parte critică a puzzle-ului.

În cele din urmă, ultimul sfat pe care l-am învățat în vorbirea cu antreprenorii este importanța găsirii propriului drum. La fel cum nu există o strategie unică pentru fiecare antreprenor, nu există nici o strategie unică pentru a învăța să acționezi în afara zonei tale de confort. De exemplu, dacă trebuie să vă adresați investitorilor, dar urăți să ceri bani, scrieți primele câteva propoziții ale mesajului dvs. sau aduceți un coleg care vă face să vă simțiți mai încrezător sau care vă poate ajuta. Sau reamintiți-vă de misiunea dvs. înainte de a păși în cameră, așa că aveți un scop de vârf, ceea ce vă poate face mai ușor jocul. Oricare ar fi, puteți găsi propriul mod de a gestiona aceste momente necesare, dar dificile. Antreprenorii cu care am vorbit cu succes care au acționat în afara zonelor de confort au reușit să găsească modalități simple ca acestea să fie eficiente, fără a se pierde în proces. La final, majoritatea oamenilor echivalează antreprenoriatul cu ideile. Dar pentru mulți, antreprenoriatul real se întâmplă pe plan intern - cu procesul de a intensifica, de a avea curaj și de a face lucruri pe care nu ați crezut că veți putea să le faceți. Flexând comportamentul și învățând să acționezi în afara zonei tale de confort, vei fi bine pe drumul tău către atingerea obiectivelor tale.





Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014 - 2020
Axa prioritară 4: Incluziunea socială și combaterea sărăciei
Apelul pentru proiecte POCU/18/4/4.1: Dezvoltare Locală integrată (DLI 360 grade) în comunitățile marginalizate în care există populație aparținând minorității rome – Regiuni mai puțin dezvoltate
Titlul proiectului "Măsuri integrate pentru combaterea sărăciei și a marginalizării în Livezeni"
Contract: POCU/18/4/1/103008

Ce este strategia?

Eficacitatea operațională nu este strategie. De aproape două decenii, managerii învață să se joace după un nou set de reguli. Companiile trebuie să fie flexibile pentru a răspunde rapid la schimbările competitive și de piață. Acestea trebuie să fie analizate în mod continuu pentru a realiza cele mai bune practici. Ei trebuie să externalizeze agresiv pentru a câștiga eficiență. Și trebuie să alimenteze câteva competențe de bază în cursă pentru a rămâne în fața rivalilor. Poziționarea - odată inima strategiei - este respinsă ca fiind prea statică pentru piețele dinamice și tehnologiile în schimbare de astăzi. Conform noii dogme, rivalii pot copia rapid orice poziție pe piață, iar avantajul competitiv este, în cel mai bun caz, temporar. Dar aceste credințe sunt jumătăți de adevăr periculoase și duc tot mai multe companii pe calea concurenței distructive reciproc. Este adevărat, unele bariere în calea concurenței scad pe măsură ce reglementarea se ușurează și piețele devin globale. Este adevărat, companiile au investit în mod corespunzător energia pentru a deveni mai slabe și mai agile. Cu toate acestea, în multe industrii, ceea ce unii numesc hipercon competiție este o rană autoinfectată, nu rezultatul inevitabil al unei schimbări a paradigmei concurenței. Rădăcina problemei este eșecul de a face distincția între eficacitatea operațională și strategie. Căutarea





productivității, a calității și a vitezei a creat un număr remarcabil de instrumente și tehnici de management: managementul calității totale, evaluarea comparativă, concurența bazată pe timp, externalizarea, parteneriatul, reîngineria, gestionarea schimbărilor. Deși îmbunătățirile operaționale rezultate au fost adesea dramatice, multe companii au fost frustrate de incapacitatea lor de a transpune aceste câștiguri în rentabilitate durabilă. Și pic cu pic, aproape imperceptibil, instrumentele de management au luat locul strategiei. Pe măsură ce managerii se împing pentru a îmbunătăți pe toate fronturile, se îndepărtează mai departe de poziții competitive viabile. Eficacitate operațională: Necesară, dar insuficientă. Eficiența operațională și strategia sunt esențiale pentru o performanță superioară, care, până la urmă, este obiectivul principal al oricărei întreprinderi. Dar lucrează în moduri foarte diferite. O companie poate întrece rivalii doar dacă poate stabili o diferență pe care o poate păstra. Acesta trebuie să ofere o valoare mai mare clienților sau să creeze o valoare comparabilă la un cost mai mic sau să facă ambele. Aritmetica rentabilității superioare urmează: furnizarea unei valori mai mari permite unei companii să perceapă prețuri unitare medii mai mari; o eficiență mai mare duce la costuri unitare medii mai mici.

O companie poate întrece rivalii doar dacă poate stabili o diferență pe care o poate păstra.

În cele din urmă, toate diferențele dintre companii în ceea ce privește costul sau prețul derivă din sutele de activități necesare pentru crearea, producerea, vânzarea și livrarea produselor sau serviciilor lor, precum apelarea clienților, asamblarea produselor finale și formarea angajaților. Costul este generat de activități de desfășurare, iar avantajul costului rezultă din desfășurarea anumitor activități mai eficient decât concurenții. În mod similar, diferențierea apare atât din alegerea activităților, cât și din modul în care acestea sunt efectuate. Activitățile, apoi sunt unitățile de bază ale avantajului competitiv. Avantajul sau dezavantajul general rezultă din toate activitățile unei companii, nu numai câteva.





Eficacitatea operațională (OE) înseamnă a desfășura activități similare mai bine decât le îndeplinesc rivalii. Eficacitatea operațională include, dar nu se limitează la eficiență. Se referă la orice număr de practici care permit unei companii să-și folosească mai bine contribuțiile prin, de exemplu, reducerea defectelor în produse sau dezvoltarea mai rapidă a produselor mai bune. În schimb, poziționarea strategică înseamnă a desfășura diferite activități față de rivali sau a desfășura activități similare în moduri diferite. Diferențele de eficiență operațională între companii sunt de-a lungul timpului. Unele companii sunt capabile să obțină mai mult din contribuțiile lor decât altele, deoarece elimină eforturile pierdute, folosesc o tehnologie mai avansată, motivează mai bine angajații sau au o perspectivă mai mare în gestionarea anumitor activități sau seturi de activități. Astfel de diferențe de eficiență operațională sunt o sursă importantă de diferențe de rentabilitate între concurenți, deoarece acestea afectează direct pozițiile relative ale costurilor și nivelurile de diferențiere.

Diferențele de eficiență operațională au stat la baza provocării japoneze pentru companiile occidentale din anii '80. Japonezii erau cu mult înaintea rivalilor în ceea ce privește eficacitatea operațională, încât ar putea oferi costuri mai mici și o calitate superioară în același timp. Merită să rămânem în acest punct, pentru că depinde atât de mult gândirea recentă despre concurență. Imaginează-ți o clipă o frontieră a productivității care constituie suma tuturor celor mai bune practici existente la un moment dat. Gândiți-vă la aceasta ca la valoarea maximă pe care o companie care furnizează un anumit produs sau serviciu o poate crea la un cost dat, folosind cele mai bune tehnologii, abilități, tehnici de management și inputuri achiziționate. Frontiera productivității se poate aplica activităților individuale, grupurilor de activități conexe, cum ar fi prelucrarea și fabricarea comenzilor, precum și activităților unei întregi companii. Atunci când o companie își îmbunătățește eficacitatea operațională, aceasta se îndreaptă către frontieră. Pentru a





face acest lucru, este nevoie de investiții de capital, personal diferit sau pur și simplu noi moduri de gestionare.

Frontiera productivității este în continuă schimbare spre exterior pe măsură ce noile tehnologii și abordările de management sunt dezvoltate și pe măsură ce noile inputuri devin disponibile. Calculatoarele laptop, comunicații mobile, internet și software, cum ar fi Lotus Notes, de exemplu, au redefinit frontiera productivității pentru operațiunile forțelor de vânzări și au creat posibilități bogate pentru conectarea vânzătorilor cu activități precum procesarea comenzilor și asistența post-vânzare. În mod similar, producția slabă, care implică o familie de activități, a permis îmbunătățiri substanțiale ale productivității producției și a utilizării activelor.

Cel puțin în ultimul deceniu, managerii au fost preocupați de îmbunătățirea eficacității operaționale. Prin programe precum TQM, concurență bazată pe timp și evaluare comparativă, au schimbat modul în care desfășoară activități pentru a elimina ineficiențele, a îmbunătăți satisfacția clienților și a obține cele mai bune practici. În speranța de a ține pasul cu schimbările în frontiera productivității, managerii au îmbrățișat îmbunătățirea continuă, abilitarea, managementul schimbărilor și așa-numita organizație de învățare. Popularitatea externalizării și a corporației virtuale reflectă creșterea recunoașterii faptului că este dificil să desfășori toate activitățile la fel de productiv ca specialiști.

Pe măsură ce companiile se deplasează la frontieră, ele pot îmbunătăți adesea pe mai multe dimensiuni ale performanței în același timp. De exemplu, producătorii care au adoptat practica japoneză a schimbărilor rapide în anii 1980 au reușit să reducă costurile și să îmbunătățească diferențierea simultan.





Ceea ce se credea cândva a fi adevărate compromisuri - între defecte și costuri, de exemplu - s-a dovedit a fi iluzii create de o eficiență operațională slabă. Managerii au învățat să respingă astfel de compromisuri false.

Îmbunătățirea constantă a eficacității operaționale este necesară pentru a obține o rentabilitate superioară. Cu toate acestea, nu este de obicei suficient. Puține companii au concurat cu succes pe baza eficienței operaționale pe o perioadă îndelungată, iar rămânerea în fața rivalilor devine mai grea în fiecare zi. Cel mai evident motiv pentru aceasta este difuzarea rapidă a celor mai bune practici. Concurenții pot imita rapid tehnici de management, noi tehnologii, îmbunătățiri de inputuri și modalități superioare de a satisface nevoile clienților. Cele mai generice soluții - cele care pot fi utilizate în mai multe setări - difuzează cel mai rapid. Asistăm la proliferarea tehnicilor OE accelerate de sprijinul consultanților.

Concurența OE schimbă frontiera productivității spre exterior, ridicând efectiv bara tuturor. Dar, deși o astfel de concurență produce o îmbunătățire absolută a eficacității operaționale, aceasta conduce la o îmbunătățire relativă pentru nimeni. Luați în considerare industria de tipărire comercială de 5 miliarde de dolari în plus. Jucătorii importanți - R.R. Compania Donnelley & Sons, Quebecor, World Color Press și Big Flower Press - concurează cap la cap, deserving toate tipurile de clienți, oferind aceeași serie de tehnologii de imprimare (gravure și offset web), investind puternic în același echipament nou, rulând presele mai repede și reducând dimensiunile echipajului. Dar câștigurile majore rezultate din productivitate sunt captate de clienți și furnizori de echipamente, nefiind menținute în rentabilitate superioară. Chiar și marja de profit a liderului industriei, Donnelley, constant mai mare de 7% în anii '80, a scăzut la mai puțin de 4,6% în 1995. Acest model se joacă singur în industrie după industrie.





Chiar și japonezii, pionieri ai noii competiții, suferă de profituri scăzute. (Consultați inserția „Comaniile japoneze au rareori strategii.”)

Strategia se bazează pe activități unice

Strategia competitivă este despre a fi diferit. Înseamnă în mod deliberat alegerea unui set diferit de activități pentru a oferi un amestec unic de valoare.

Compania Southwest Airlines, de exemplu, oferă un serviciu punctat la punct de scurtă durată, cu costuri reduse, între orașele mijlocii și aeroporturile secundare din orașele mari. Sud-vestul evită aeroporturile mari și nu zboară distanțe mari. Clienții săi includ călători de afaceri, familii și studenți. Frecvențele plecări și tarife mici din sud-vest atrag clienții sensibili la prețuri care, altfel, ar călători cu autobuzul sau cu mașina și călătorii orientați la comoditate, care ar alege o companie aeriană cu servicii complete pe alte rute.

Majoritatea managerilor descriu poziționarea strategică în termenii clienților lor: „Southwest Airlines servește călătorilor sensibili la preț și comoditate”, de exemplu. Dar esența strategiei este în activități - alegerea de a desfășura activități diferite sau de a desfășura activități diferite decât rivalii. În caz contrar, o strategie nu este altceva decât un slogan de marketing care nu va rezista concurenței.

Sud-vestul a evidențiat o poziție strategică unică și valoroasă bazată pe un set de activități adaptat. Pe rutele deservite de Southwest, o companie aeriană cu servicii complete nu ar putea fi niciodată la fel de convenabilă sau la un cost scăzut.

Ikea, retailerul global de mobilă cu sediul în Suedia, are și o poziționare strategică clară. Ikea se adresează tinerilor cumpărători de mobilă care doresc stil la costuri reduse. Ceea ce transformă





acest concept de marketing într-o poziționare strategică este setul de activități adaptat care îl face să funcționeze. Ca și sud-vestul, Ikea a ales să efectueze activități diferite de rivalii săi.

Luați în considerare magazinul tipic de mobilă. Showroom-urile afișează mostre ale mărfii. O zonă poate conține 25 de canapele; altul va afișa cinci mese. Dar acele elemente reprezintă doar o fracțiune din alegerile disponibile pentru clienți. Zeci de cărți care prezintă mostre de țesături sau eșantioane de lemn sau stiluri alternative oferă clienților mii de soiuri de produse din care să aleagă. Oamenii vânzători escortează adesea clienții prin magazin, răspunzând la întrebări și ajutându-i să navigheze în acest labirint de alegeri. Odată ce un client face o selecție, comanda este transmisă unui producător terț. Cu noroc, mobilierul va fi livrat la domiciliul clientului în termen de șase până la opt săptămâni. Acesta este un lanț valoric care maximizează personalizarea și serviciul, dar face acest lucru la costuri ridicate.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014 - 2020

Axa prioritară 4: Incluziunea socială și combaterea sărăciei

Apelul pentru proiecte POCU/18/4/4.1: Dezvoltare Locală integrată (DLI 360 grade) în comunitățile marginalizate în care există populație aparținând minorității rome – Regiuni mai puțin dezvoltate

Titlul proiectului "Măsuri integrate pentru combaterea sărăciei și a marginalizării în Livezeni"

Contract: POCU/18/4/1/103008

De ce Instrumentele de feedback ale clienților sunt vitale pentru non-profit

Un sondaj recent realizat de Stanford Social Innovation Review a confirmat un fapt surprinzător: într-o epocă în care feedback-ul clienților este omniprezent în lumea profitului, atât cei care fac donatori, cât și donatorii din sfera inovației sociale se luptă pentru a înțelege sistematic preferințele și experiențele oamenilor care sunt. care dorește să ajute: clientul nonprofit. Pentru a fi siguri, inovatorii sociali vor să înțeleagă nevoile clientului lor. Sondajul a constatat că 88% din 1.986 respondenți au raportat că „colectarea de feedback” a fost una dintre prioritățile lor în măsurarea impactului. Dar doar 13% au folosit-o ca o sursă de top pentru a îmbunătăți serviciile; și două treimi au spus că lipsa capacității și resurselor personalului au fost bariera principală în implementarea sistemelor de feedback. Aceste cifre arată că problema principală nu este lipsa de



Școala Gimnazială
„Carmelita Ghik”
Livezeni





voință, ci mai degrabă fezabilitatea. Acest lucru se poate datora în parte unei tendințe pe care le-am observat în activitatea noastră: finanțatorii nu au fost în mod tradițional dispuși să plătească pentru abordările de colectare a feedback-ului. De asemenea, feedback-ul clienților a fost analizat istoric în cercurile de măsurare nonprofit ca o „măsură ușoară”, în special în comparație cu încercările randomizate controlate efectuate de terți. Acum, însă, într-o eră a designului centrat pe oameni, feedback-ul clienților iese la iveală ca un complement corect și inteligent pentru măsurarea rezultatelor. Aceasta a inspirat Fundația William și Flora Hewlett să se alăture forțelor cu Fundația Bill și Melinda Gates, Fundația James Irvine și mulți alți donatori într-un fondator colaborat numit Fund for Shared Insight (unul dintre noi, Fay, servește drept co-organizație) scaun) pentru a crea instrumente care să facă simplă și accesibilă ascultarea utilizatorilor finali. Acest lucru este important în special în lumea non-profit, unde destinatarii serviciilor și produselor de obicei nu pot vota cu portofelele. Fondul a dezvoltat un instrument numit Listen for Good (L4G) bazat pe Net Promoter System, creat de Fred în 2003. Aproximativ 250 de organizații nonprofit pilotează acum acest simplu sondaj pentru a înțelege ce funcționează, ce nu este și ce ar putea îmbunătăți munca lor de a servi persoanele care sunt expuse riscului de locuință, celor care folosesc băncile de alimente pentru a se întâlni, persoanelor cu dizabilități, etc. Acești piloți dovedesc importanța ascultării în câmpurile în care dezechilibrele de putere dintre finanțatori și beneficiari pot face să tacă utilizatorul final. Desigur, L4G este doar o modalitate prin care organizațiile nonprofit adună feedback. Mulți folosesc sondaje cu costuri reduse sau programe precum Lean Data, care a fost dezvoltat de Acumen, pentru a colecta contribuția beneficiarilor. Și, în domeniul



Școala Gimnazială
"Orizontul Educației"
Livezeni





sănătății publice, tehnicile de ascultare reflectivă ajută medicii să se conecteze cu pacienții și ajută pacienții să se simtă auziți. Iată două beneficii cheie pe care le vedem obținute prin colectarea acestui tip de feedback.

Ajutarea clienților să se simtă inclusă O evaluare a L4G a constatat că dintre organizațiile care au implementat eforturi de colectare a feedback-ului, 63% fac modificări în ofertele de programe, 45% fac modificări în operațiunile lor pentru a fi mai respectuos de preferințele și experiențele clientului, iar 31% oferă servicii noi. . Aceste schimbări, bazate pe feedback, oferă beneficiarilor un loc la masa decizională, o modalitate simplă de a-și consolida credința în auto-advocacy. Luăm, de exemplu, reacția lui Sharonica, un client la Casa noastră, din Little Rock, Arkansas, care ajută familiile fără locuințe stabile să trăiască mai bine, să economisească gospodăria și, în cele din urmă, să trăiască independent. Casa noastră a invitat un consiliu comunitar al participanților la program și alți studenți să selecteze sugestiile pe care le-au primit în urma sondajului și le-au recomandat schimbări semnificative: adăugarea de ateliere de calificare a forței de muncă, prelungirea orelor pentru mese în familie și creșterea securității la locuințele lor de tranziție. Clienții au apreciat schimbările, iar unii au spus că au obținut cea mai mare satisfacție de a face parte din proces. „Este destul de bine să știi că îți doresc aportul nostru”, a spus Sharonica, care a ocupat funcția de consiliu. Pentru următorul sondaj, consiliul a invitat-o pe fiica lui Sharonica, în vârstă de nouă ani, să se alăture ca reprezentant al clubului pentru copii de la Casa noastră. „Arată că vor să audă de toată lumea”, a spus ea. Ajutarea personalului să își facă treaba mai bine Multe organizații aduc modificări interacțiunilor personal-client, deoarece sondajele, grupurile focus și alte instrumente de feedback produc idei pentru inovare.





Schimbul de idei cu clienții creează o relație bidirecțională, care ofițerul principal de experiență al clinicii Cleveland, Dr. Adrienne Boissy, spune că poate reduce consumul de personal, poate stimula bucuria și face ca serviciile să fie sustenabile.

Personalul de la Epiphany Community Health Outreach Services din Houston (ECHOS) a început să cerceteze clienții în 2017, iar ceea ce au auzit, inițial, a fost plictisitor. Personalul (ei înșiși înținși și stresați) neprieteni.

Unii clienți au descris o vizită la ECHOS ca un exercițiu în „haos”. Clienții aveau să ajungă încă de la ora 6:00 pentru a intra în linie pentru deschiderea biroului de la 8:00 AM și, după terminarea unei cozi sălbatice, s-ar putea să fie trimiși acasă patru ore mai târziu, cu nimic de arătat pentru că ar fi adus greșeala hârtii. Paula John, o clientă ECHOS, care suferă de artrită, a spus „Am plâns și am plâns după prima vizită, pentru că nu am avut decât durerea mea [continuă, netratată]”.

Cu aportul oferit de Paula și alții, ECHOS a adus schimbări dramatice în fluxurile sale de muncă, ceea ce a scăzut stresul pentru personal și a atras atitudinile. Astăzi, personalul își începe ziua cu o întâlnire de dimineață, în care anticipează provocări pentru a veni și împărți munca în consecință. Personalul întâmpină clienții într-o zonă de ședință cu gustări și îi tria în grupuri de lucru în funcție de serviciile pe care le caută. În aceste grupuri, consilierii personalului numiți „navigatori” verifică acum documentele clientului și explică ce este necesar. Dacă clienții nu au documentele corecte, se pot îndrepta acasă imediat și le pot aduce înapoi.



Școala Gimnazială
"Spiridon Burdă"
Lăvezeni



Asociația pentru
Inovare Socială



FUNDAȚIA CĂMINĂ RHEMA



CENTRU DE
INSTRUIRE
UNIC
UNIC SPORTS



„Acum merg la ECHOS și este ca o familie”, spune Paula. Directorul executiv ECHOS, Cathy Moore, spune: „[Noi] ne-am schimbat complet de când am început să solicităm feedback și să închidem bucla ... Personalul este mai fericit, clienții sunt mai fericiți, donatorii sunt mai fericiți.”

Compromisul ca organizație să colecteze, să interpreteze și să răspundă feedback-ului clienților îmbogățește viața angajaților dvs., punându-i într-o situație în care aceștia pot furniza nu doar servicii, ci servicii excelente.

Ascultarea intenționată demnizează viața celor auziți. În înțelepciunea talmudică există un cuvânt care spune că „Înțeleptul învață de la toată lumea”. Cu instrumente fezabile pentru colectarea feedback-ului clienților disponibile pe scară largă, această măsură lipsită de prea multe ori în întreprinderea socială ne poate face mai înțelepți.

