

ANALIZA SWOT – METODĂ DE DIAGNOZĂ ORGANIZAȚIONALĂ

Mihaela Stoica

Universitatea „Dimitrie Cantemir” Târgu Mureș

Abstract. SWOT analysis is a method of analysis of environmental and business competitiveness. SWOT analysis is a highly qualitative, allowing formulation of a diagnosis of past and present condition of the Company or its functional areas (marketing, sales and distribution, research – development, production, finance and personnel – employment relationships), based on responses to above problems, outlined the prospects for long-term evolution of the firm and the areas concerned. Diagnosis from the use of SWOT analysis can be defined as a complex research of the economic, technical, sociological, legal and management that characterize the activity of a company, identifying strengths, weaknesses, opportunities, threats and cases that are generated and / or will generally make recommendations to eliminate or mitigate the negative and / or recovery of the positive. Through its can anticipate change and develop, implement the best strategy to ensure business prosperity. SWOT is the acronym for the English word “Strengths” (force, power, and strengths), “Weaknesses” (weaknesses), “Opportunities” (opportunities, favorable situations, occasions) and “Threats” (threats). The first two concern the company and reflects its position and two on the environment and reflected its impact on business activity. SWOT method is illustrated through a case study – SC Hercules presented Țuclea and Raicu (2007).

Key words: *method to diagnosis, SWOT analysis, strengths, weakness, opportunities, threats.*

Analiza SWOT este o metodă de analiză a mediului, a competitivității și a firmei. Analiza SWOT este un proces foarte simplu, care oferă o înțelegere profundă a problemelor potențiale și critice care pot afecta o afacere. Analiza SWOT are un pronunțat caracter calitativ, permițând formularea unui diagnostic asupra condiției trecute și actuale a firmei sau a domeniilor ei funcționale (marketing, vânzări și distribuție, cercetare-dezvoltare, producție, financiar și personal–relații de muncă), pe baza răspunsurilor la problemele menționate anterior, conturându-se perspectivele de evoluție pe termen lung ale firmei și ale domeniilor respective. Diagnosticarea în urma utilizării analizei SWOT poate fi definită ca o cercetare complexă a aspectelor

economice, tehnice, sociologice, juridice și manageriale ce caracterizează activitatea unei firme, prin care se identifică punctele forte, punctele slabe, oportunitățile, amenințările și cauzele care le generează și/sau le va genera, se formulează recomandări de eliminare sau diminuare a aspectelor negative și/sau de valorificare a celor pozitive. Prin intermediul său, se pot anticipa schimbările și elabora și implementa strategia optimă pentru a asigura prosperitatea firmei.

SWOT reprezintă acronimul pentru cuvintele englezești „Strengths” (Forță, Putere, Puncte forte), „Weaknesses” (Slăbiciuni, Puncte slabe), „Opportunities” (Oportunități, Situații favorabile, Ocazii, Șanse) și „Threats” (Amenințări). Primele două privesc firma și reflectă situația acesteia, iar următoarele două privesc mediul și oglindesc impactul acestuia asupra activității firmei.

S – *Strengths, punctele forte*, se referă la recunoșterea publică a unei organizații, la capacitatea acesteia de a avea eficiență într-un domeniu. Punctele forte ale firmei sunt caracteristici sau competențe distinctive, pe care aceasta le posedă la un nivel superior în comparație cu alte firme, îndeosebi concurente, ceea ce îi asigură un anumit avantaj în fața lor. Altfel spus, *punctele forte* reprezintă activități pe care firma le realizează mai bine decât firmele concurente sau resurse pe care le posedă și care le depășesc pe cele ale altor firme.

Punctele forte esențiale de urmărit în analiza firmei sunt: suficiența resurselor financiare disponibile; existența unei competențe distinctive pe unul sau mai multe planuri – managerial, organizatoric, cercetare-dezvoltare, calitatea produselor și/sau serviciilor, pregătirea personalului, costuri și comercial; posedarea unor brevete de invenții de produse și/sau tehnologii care conferă firmei avantaj competitiv; posedarea unor abilități deosebite în materie de inovare a produselor și/sau tehnologiilor; deținerea poziției de lider sau de vârf de piață; posedarea unor abilități comerciale deosebite; existența unei imagini favorabile despre firmă; posibilitatea de a practica economia de scară; existența unui sistem bine organizat și eficace de planificare strategică; viteza de reacție decizională la modificările produse în mediul intern sau extern și calitatea culturii de întreprindere.

W – *Weaknesses, punctele slabe* ale firmei, sunt caracteristici ale acesteia care îi determină un nivel de performanțe inferior celor ale firmelor concurente; ele reprezintă activități pe care firma nu le realizează la nivelul propriu celorlalte firme concurente sau resurse de care firma are nevoie, dar nu le posedă. Cu alte cuvinte, *punctele slabe* se referă la ce nu e bună organizația, la dimensiunile învechite ale acesteia, la dezavantajele pe care ea le manifestă în sistem concurențial (forță de muncă necalificată, inflexibilitate, sistem tehnic învechit, lipsa informației sau a resurselor financiare/ umane).

Punctele slabe potențiale pot fi: inexistența unei direcții strategice clare; lipsa unor abilități sau competențe deosebite; existența unei infrastructuri neadecvate, uzate fizic sau moral; lipsa competenței manageriale; deteriorarea continuă a poziției competitive; erodarea imaginii firmei în percepția deținătorilor de interese; vulnerabilitatea la presiunile concurenței; reducerea ponderii pe piață; existența

unor dezavantaje competitive (handicap tehnologic, costuri ridicate); menținerea unui nomenclator (prea larg sau prea îngust) inadecvat de produse și/sau servicii; atenție precumpănitoare dată problemelor curente în detrimentul celor de perspectivă.

O – *Opportunities, oportunitățile*, reprezintă factori de mediu externi pozitivi pentru firmă, altfel spus șanse oferite firmei de către mediu, pentru a-și stabili o nouă strategie sau a-și reconsidera strategia existentă în scopul exploatarea profitabile a oportunităților apărute. „Oportunități” există pentru fiecare firmă și trebuie identificate, pentru a se stabili la timp strategia necesară fructificării sau creării lor, îndeosebi pe baza unor rezultate spectaculoase ale activităților de cercetare-dezvoltare, adică a unor inovări de anvergură, care pot genera chiar noi industrii sau domenii adiționale pentru producția și comercializarea de bunuri și servicii. Oportunitățile se concretizează în: apariția de noi piețe a produselor și/sau serviciilor existente; factori macroeconomici de amplificare a cererii; posibilități de extindere a nomenclatorului de produse și/sau servicii pe piețele existente sau pe piețe noi; posibilități de încheiere a unor alianțe, acorduri avantajoase; subvenții, dobânzi scăzute, curs favorabil de schimb, avantaj concurențial; posibilități de încheiere a unor contracte de leasing, factoring, franchising.

T – *Treats, amenințările*, sunt factori de mediu externi negativi pentru firmă, situații sau evenimente care pot afecta nefavorabil, în măsură semnificativă, capacitatea firmei de a-și realiza integral obiectivele stabilite, determinând reducerea performanțelor ei economico-financiare. Ca și în cazul oportunităților, *amenințările* de diverse naturi și cauze pândesc permanent firma. De aceea, anticiparea sau sesizarea lor la timp permit firmei să-și reconsidere planurile strategice astfel încât să le evite sau să le minimizeze impactul. Mai mult, atunci când o amenințare iminentă este sesizată la timp, ea poate fi transformată în oportunitate prin măsuri adecvate.

Amenințările constau în: intrarea într-o perioadă de recesiune economică la nivel național sau internațional; bariere internaționale restrictive, adoptarea unor reglementări legislative sau normative cu impact nefavorabil; schimbări demografice nefavorabile; schimbări ale nevoilor, gusturilor sau preferințelor clienților; creștere mai lentă, stagnare sau chiar recesiune a pieței; intrarea unor noi competitori pe piață; cererea crescândă pentru produse de substituție; presiunea crescândă a concurenței, de negociere a furnizorilor și/sau a clienților, și vulnerabilitate la fluctuațiile mediului de afaceri¹.

Combinarea celor patru categorii de informații în cadrul unei matrici oferă posibilitatea identificării celor mai adecvate și eficiente opțiuni strategice ale firmei. Acest mod de explorare a informațiilor a fost numită „alignment model”², redat în *figura 1*.

¹ A se vedea, de pildă C. Russu, *Management strategic*, București, Edit. All Beck, 1999.

² A. A. Thompson, A.J. Strickland, 1987 (apud Gh. Căprărescu, *Managementul strategic al firmei de comerț și turism*, București, Edit. Rosetti, 2005).

	Strengths, Puncte forte	Weaknesses, Puncte slabe
	1. Potențial înalt de creativitate 2. Stabilitatea personalului 3. Existența clienților tradiționali	1. Uzură fizică a utilajelor 2. Metode de management tradiționale 3. Potențial financiar scăzut
Opportunities, Oportunități 1. Creștere economică reală 2. Cadru juridic favorabil investițiilor străine 3. Transfer de tehnologii.	I. Utilizarea aspectelor pozitive pentru valorificarea oportunităților	II. Diminuarea aspectelor slabe și valorificarea oportunităților
Threats, Amenințări 1. Intensificarea concurenței 2. Îmbătrânirea populației	III. Folosirea aspectelor pozitive pentru a elimina sau diminua amenințările	IV. Diminuarea aspectelor slabe și evitarea pericolelor

Fig. 1. Matricea SWOT³.

Astfel, dacă o oportunitate își găsește un corespondent într-un punct forte, atunci aceasta va avea mai multe șanse de a deveni realitate, decât dacă este asociată cu un punct slab. Analog, dacă o amenințare este asociată cu un punct slab, ea poate deveni dăunătoare. Accentuarea punctelor forte ale oportunităților și eliminarea sau diminuarea punctelor slabe ale amenințărilor se pot realiza printr-un sistem managerial adecvat.

În continuare, apelăm la un studiu de caz (SC. Hercules SA)⁴, care ne va ajuta să înțelegem mai bine metoda de analiză SWOT.

Date generale despre stațiune

Băile Herculane este cu siguranță cea mai veche stațiune din România și una dintre cele mai vechi din lume, fiind cunoscută încă de pe vremea romanilor și atestată documentar din anul 153 d.Hr. Stațiunea este situată în sud-vestul țării, în județul Caraș-Severin, și este străjuită de Munții Cernei și Munții Mehedinți. Ca factori naturali de cură, stațiunea este bogată în ape termale clorosodice, bicarbonate și calcice, ape minerale termale clorosodice, bromurate, iodate și sulfuroase și, de asemenea, are un bioclimat sedativ, cu o ionizare negativă a aerului. Acești factori recomandă stațiunea pentru o serie de afecțiuni, printre care: boli ale aparatului locomotor și ale sistemului nervos periferic, sechele după

³ Gh. Căprărescu, *op. cit.*, p. 145.

⁴ C. E. Țuclea, R. E. Raicu, *Management strategic în turism-servicii: exerciții, studii de caz*, București, Edit. Uranus, 2007.

traumatismele aparatului locomotor, afecțiuni ale aparatului respirator, diabet zaharat incipient, intoxicații cu metale grele, boli digestive, afecțiuni ale ochilor și sindrom supraponderal. Totuși stațiunea are și unele contraindicații pentru persoanele care suferă de boli acute, tumori, epilepsie.

Oferta de servicii

După 1989, stațiunea s-a lovit de regulile economiei de piață, având de suportat condiții potrivnice, ca urmare a scăderii continue a puterii de cumpărare a populației României. Prin urmare, s-a înregistrat o lipsă constantă de fonduri pentru investiții, unitățile de cazare rămânând în urmă cu dotările, ceea ce nu le-a permis să atragă mai mulți străini. În aceste condiții, multe dintre unitățile de cazare au fost închise sau au avut o funcționare sezonieră, în pofida caracteristicii stațiunilor balneare, care în mod normal nu ar trebui să cunoască perioade de extrasezon. Două societăți mari de turism își desfășoară activitatea în Băile Herculane, deținând majoritatea locurilor de cazare. Există o unitate de 3 stele și una de 4 stele, restul fiind de o stea și două stele. În afară de cele două societăți care dețin marea majoritate a locurilor de cazare, au mai fost deschise o serie de pensiuni turistice și mici unități hoteliere care aparțin unor mărunți investitori locali și au un număr de locuri destul de redus.

SC Hercules SA a fost înființată la 14 martie 1991 prin reorganizarea fostei întreprinderi Balneare de Turism, preluând întregul portofoliu al acesteia și devenind cea mai importantă societate de turism din Herculane. Începând cu septembrie 2001, SC Hercules SA este privatizată prin preluarea de către SC Agirom Internațional SA a pachetului majoritar de 40,92% acțiuni de la Ministerul Turismului. Restul acțiunilor au fost achiziționate în cadrul procesului de privatizare în masă de către un număr mare de persoane.

Actuala SC Hercules SA este compusă din o serie de unități de turism: *unități de cazare*: Roman, Hercules, Applo, Diana, Afrodita, Minerva, Belvedere; *restaurante*: Roman, Hercules, Diana, Afrodita, Minerva, Grota Haiducilor, Cantina Casino și *bazele de tratament*: Apollo, Neptun, Roman, Hercules, Diana, Afrodita, Minerva, Venera. De asemenea, SC Hercules SA administrează toate apele minerale din stațiune, aflate în proprietatea Regiei Autonome a Apelor Minerale.

Pentru SC Hercules se întocmește matricea SWOT (*tabelul 1*), delimitându-se punctele tari, slabe, oportunitățile și amenințările existente.

Tabelul 1

Matricea SWOT – SC Hercules

Puncte tari	Puncte slabe
Tradiția îndelungată a tratamentelor balneare de la Băile Herculane	Baza materială parțial învechită și deteriorată
Cadru natural deosebit	Slabă diversificare a serviciilor
Calitatea și varietatea apelor minerale	Depărtarea față de primul aeroport internațional
Aeroionizare negativă	Lipsa unui sistem informatic integrat
	de gestiune la unitățile hoteliere

Tabelul 1 (continuare)

Zonă de alpinism și speologie Varietatea speciilor floristice și faunistice Existența unor clădiri istorice Situată în apropierea drumului european E70 și a magistralei de cale ferată București–Timișoara Stare relativ bună a unităților de cazare Personal medical foarte bine pregătit Clienți tradiționali fidelizați Capacitate de cazare mare	Lipsa unei rețele de mijloace de transport turistic în vederea organizării de excursii Absența varietății categoriilor de unități de cazare Lipsa unor terenuri de sport Cheltuieli mari ale unităților închise în anumite perioade din an
Oportunități Crearea unei rețele de ghizi turistici Îmbătrânirea populației Accesul la piața internațională Renovarea unităților de cazare și ridicarea clasei de clasificare Recondiționarea și reintroducerea în circuitul turistic a clădirilor deteriorate Posibilitatea desfășurării de drumeții montane Îmbunătățirea infrastructurii Atragerea în zonă a pasionaților de botanică	Amenințări Lipsa unei promovări eficiente, în special pe plan extern Lipsa de fonduri pentru investiții Lipsa unei strategii la nivel național cu privire la turismul balnear Neintegrarea stațiunii în organizații internaționale de turism balnear Reducerea sumelor alocate de la bugetul de stat pentru tratamente balneare Lipsa de implicare din partea statului

După analiza matricei SWOT, se trece la identificarea celor mai adecvate și eficiente opțiuni strategice ale firmei, urmând modelul de explorare a informațiilor prezentat anterior.

Acest studiu subliniază importanța realizării mai întâi a unei diagnoze riguroase și a gândirii apoi a unei strategii de intervenție în scopul dezvoltării organizației⁵ prin metoda de analiză SWOT.

⁵ În acest sens, a se mai vedea G. Moldoveanu, *Analiza organizațională*, București, Edit. Economică, 2000.