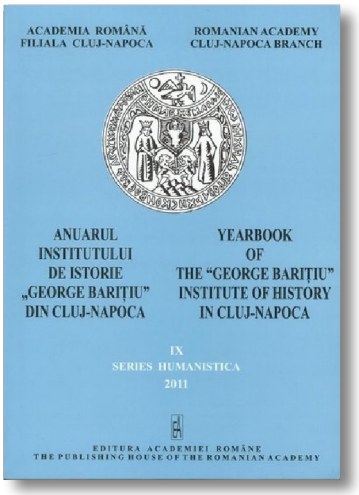

ISSN 1584-4404

Yearbook of the George Barițiu History Institute of Cluj-Napoca Series *Humanistica*

humanistica.ro

Analiza SWOT – metodă de diagnoză organizațională

Mihaela Stoica

How to cite this article:
Stoica, Mihaela (2011) *Analiza SWOT – metodă de diagnoză organizațională*, Yearbook of the George Barițiu History Institute of Cluj-Napoca, Series Humanistica, Vol. 9, pp. 281–286. DOI: 10.5281/zenodo.22966091

© 2011: The Publishing House of the Romanian Academy.
Humanistica Yearbook is published online since 2003.
Submit your article to Humanistica Yearbook: secretariat.dcsu@acad-cj.ro

ANALIZA SWOT – METODĂ DE DIAGNOZĂ ORGANIZAȚIONALĂ

Mihaela Stoica

Universitatea „Dimitrie Cantemir" Târgu Mureş

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

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

SWOT reprezintă acronimul pentru cuvintele englezeşti „Strengths" (Forţă, Putere, Puncte forte), „Weaknesses" (Slăbiciuni, Puncte slabe), „Opportunities" (Oportunităţi, Situaţii favorabile, Ocazii, Şanse) şi „Threats" (Ameninţări). Primele două privesc firma şi reflectă situaţia acesteia, iar următoarele două privesc mediul şi oglindesc impactul acestuia asupra activităţii firmei.

S – *Strengths, punctele forte,* se referă la recunoşterea publică a unei organizaţii, la capacitatea acesteia de a avea eficienţă într-un domeniu. Punctele forte ale firmei sunt caracteristici sau competenţe distinctive, pe care aceasta le posedă la un nivel superior în comparaţie cu alte firme, îndeosebi concurente, ceea ce îi asigură un anumit avantaj în faţa lor. Altfel spus, *punctele forte* reprezintă activităţi pe care firma le realizează mai bine decât firmele concurente sau resurse pe care le posedă şi care le depăşesc pe cele ale altor firme.

Punctele forte esenţiale de urmărit în analiza firmei sunt: suficienţa resurselor financiare disponibile; existenţa unei competenţe distinctive pe unul sau mai multe planuri – managerial, organizatoric, cercetare-dezvoltare, calitatea produselor şi/sau serviciilor, pregătirea personalului, costuri şi comercial; posedarea unor brevete de invenţii de produse şi/sau tehnologii care conferă firmei avantaj competitiv; posedarea unor abilităţi deosebite în materie de inovare a produselor şi/sau tehnologiilor; deţinerea poziţiei de lider sau de vârf de piaţă; posedarea unor abilităţi comerciale deosebite; existenţa unei imagini favorabile despre firmă; posibilitatea de a practica economia de scară; existenţa unui sistem bine organizat şi eficace de planificare strategică; viteza de reacţie decizională la modificările produse în mediul intern sau extern şi calitatea culturii de întreprindere.

W – *Weaknesses, punctele slabe* ale firmei, sunt caracteristici ale acesteia care îi determină un nivel de performanţe inferior celor ale firmelor concurente; ele reprezintă activităţi 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 organizaţia, la dimensiunile învechite ale acesteia, la dezavantajele pe care ea le manifestă în sistem concurenţial (forţă de muncă necalificată, inflexibilitate, sistem tehnic învechit, lipsa informaţiei sau a resurselor financiare/ umane).

Punctele slabe potenţiale pot fi: inexistenţa unei direcţii strategice clare; lipsa unor abilităţi sau competenţe deosebite; existenţa unei infrastructuri neadecvate, uzate fizic sau moral; lipsa competenţei manageriale; deteriorarea continuă a poziţiei competitive; erodarea imaginii firmei în percepţia deţinătorilor de interese; vulnerabilitatea la presiunile concurenţei; reducerea ponderii pe piaţă; existenţa

unor dezavantaje competitive (handicap tehnologic, costuri ridicate); menținerea unui nomenclator (prea larg sau prea îngust) inadecvat de produse şi/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 şanse oferite firmei de către mediu, pentru a-şi stabili o nouă strategie sau a-şi reconsidera strategia existentă în scopul exploatării profitabile a oportunităților apărute. „Oportunități" există pentru fiecare firmă şi 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 şi comercializarea de bunuri şi servicii. Oportunitățile se concretizează în: apariția de noi piețe a produselor şi/sau serviciilor existente; factori macroeconomici de amplificare a cererii; posibilități de extindere a nomenclatorului de produse şi/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-şi realiza integral obiectivele stabilite, determinând reducerea performanțelor ei economico-financiare. Ca şi în cazul oportunităților, *amenințările* de diverse naturi şi cauze pândesc permanent firma. De aceea, anticiparea sau sesizarea lor la timp permit firmei să-şi 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; creştere 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 şi/sau a clienților, şi vulnerabilitate la fluctuațiile mediului de afaceri[1].

Combinarea celor patru categorii de informații în cadrul unei matrici oferă posibilitatea identificării celor mai adecvate şi 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,* Bucureşti, Edit. All Beck, 1999.

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

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

Fig. 1. Matricea SWOT[3].

Astfel, dacă o oportunitate îşi găseşte un corespondent într-un punct forte, atunci aceasta va avea mai multe şanse 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 şi 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 şi una dintre cele mai vechi din lume, fiind cunoscută încă de pe vremea romanilor şi atestată documentar din anul 153 d.Hr. Stațiunea este situată în sud-vestul țării, în județul Caraş-Severin, şi este străjuită de Munții Cernei şi Munții Mehedinți. Ca factori naturali de cură, stațiunea este bogată în ape termale clorosodice, bicarbonate şi calcice, ape minerale termale clorosodice, bromurate, iodate şi sulfuroase şi, de asemenea, are un bioclimat sedativ, cu o ionizare negativă a aerului. Aceşti factori recomandă stațiunea pentru o serie de afecțiuni, printre care: boli ale aparatului locomotor şi 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,* Bucureşti, Edit. Uranus, 2007.

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

Oferta de servicii

După 1989, staţiunea s-a lovit de regulile economiei de piaţă, având de suportat condiţii potrivnice, ca urmare a scăderii continue a puterii de cumpărare a populaţiei României. Prin urmare, s-a înregistrat o lipsă constantă de fonduri pentru investiţii, unităţile de cazare rămânând în urmă cu dotările, ceea ce nu le-a permis să atragă mai mulţi străini. În aceste condiţii, multe dintre unităţile de cazare au fost închise sau au avut o funcţionare sezonieră, în pofida caracteristicii staţiunilor balneare, care în mod normal nu ar trebui să cunoască perioade de extrasezon. Două societăţi mari de turism îşi desfăşoară activitatea în Băile Herculane, deţinând majoritatea locurilor de cazare. Există o unitate de 3 stele şi una de 4 stele, restul fiind de o stea şi două stele. În afară de cele două societăţi care deţin marea majoritate a locurilor de cazare, au mai fost deschise o serie de pensiuni turistice şi mici unităţi hoteliere care aparţin unor mărunţi investitori locali şi au un număr de locuri destul de redus.

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

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

Pentru SC Hercules se întocmeşte matricea SWOT (*tabelul 1*), delimitându-se punctele tari, slabe, oportunităţile şi ameninţările existente.

Tabelul 1

Matricea SWOT – SC Hercules

Puncte tari	**Puncte slabe**
Tradiţia îndelungată a tratamentelor balneare de la Băile Herculane	Baza materială parţial învechită şi deteriorată
Cadru natural deosebit	Slabă diversificare a serviciilor
Calitatea şi varietatea apelor minerale	Depărtarea faţă de primul aeroport internaţional
Aeroionizare negativă	Lipsa unui sistem informatic integrat de gestiune la unităţile hoteliere

Tabelul 1 (continuare)

Zonă de alpinism şi speologie Varietatea speciilor floristice şi faunistice Existenţa unor clădiri istorice Situarea în apropierea drumului european E70 şi a magistralei de cale ferată Bucureşti–Timişoara Stare relativ bună a unităţilor de cazare Personal medical foarte bine pregătit Clienţi tradiţionali fidelizaţi Capacitate de cazare mare	Lipsa unei reţele de mijloace de transport turistic în vederea organizării de excursii Absenţa varietăţii categoriilor de unităţi de cazare Lipsa unor terenuri de sport Cheltuieli mari ale unităţilor închise în anumite perioade din an
Oportunităţi Crearea unei reţele de ghizi turistici Îmbătrânirea populaţiei Accesul la piaţa internaţională Renovarea unităţilor de cazare şi ridicarea clasei de clasificare Recondiţionarea şi reintroducerea în circuitul turistic a clădirilor deteriorate Posibilitatea desfăşurării de drumeţii montane Îmbunătăţirea infrastructurii Atragerea în zonă a pasionaţilor de botanică	**Ameninţări** Lipsa unei promovări eficiente, în special pe plan extern Lipsa de fonduri pentru investiţii Lipsa unei strategii la nivel naţional cu privire la turismul balnear Neintegrarea staţiunii în organizaţii internaţionale 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 şi eficiente opţiuni strategice ale firmei, urmând modelul de explorare a informaţiilor prezentat anterior.

Acest studiu subliniază importanţa realizării mai întâi a unei diagnoze riguroase şi a gândirii apoi a unei strategii de intervenţie în scopul dezvoltării organizaţiei[5] prin metoda de analiză SWOT.

[5] În acest sens, a se mai vedea G. Moldoveanu, *Analiza organizaţională*, Bucureşti, Edit. Economică, 2000.