CUPRINS

ADNOTARE **2**

ANNOTATION **3**

INTRODUCERE **4**

CAPITOLUL I. NOȚIUNI TEORETICE PRIVIND TEHNICA DE ANALIZĂ STRATEGICĂ – SWOT A COMPANIILOR **6**

1.1. Tehnici și metode de analiză strategică a companiilor 6

1.2. Abordări conceptuale ale analizei SWOT: avantaje, particularități 12

1.3. Posibilități de aplicare a analizei SWOT comparativ cu alte metode de analiză. 21

CAPITOLUL II. ANALIZA STRATEGICĂ A COMPANIEI PEDERSEN&PARTNERS S.R.L. **30**

2.1. Descrierea generală a activității companiei 30

2.2. Analiza indicatorilor economico-financiari 31

2.3. Analiza funcţiunilor companiei Pedersen & Partenera SRL. 34

CAPITOLUL III. ANALIZA SWOT ÎN CADRUL COMPANIEI PEDERSEN&PARTNERS S.R.L. **45**

3.1. Aplicarea metodelor de analiza SWOT (express, consolidat și mixtă) 45

3.2. Elaborarea scenariilor strategice în baza analizei SWOT. 56

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI **69**

BIBLIOGRAFIE **72**

ANEXE **74**

TEZA.MD

ADNOTARE

Teza oferă o scurtă descriere a relevanței analizei SWOT în condițiile moderne de economie de planificare strategică. Analiza SWOT este o metodă de planificare strategică utilizată pentru a evalua factorii și fenomenele care afectează compania. În lucrarea se i-au în considerare mai detaliat analiza SWOT folosind exemplul unui departament al unei întreprinderi (departamentul de recrutare a personalului executiv a intreprinderii cu capital străin Pedersen&Partners).

În plus, s-a luat în considerare modalități strategice pe care le folosește departamentul în fața amenințărilor externe emergente, precum și de a folosi punctele forte ale departamentului pentru a realiza oportunități. Pe baza analizei, s-a concluzionat că departamentul nu are factori critici care ar putea conduce departamentul la consecințe negative.

Scopul tezei este să se analize din punct de vedere teoretic și practic matricea SWOT, menită să îmbunătățească sistemul de management strategic al unei întreprinderi în condițiile pieței.

Aplicarea practică a acestei tehnici va crește semnificativ eficacitatea managementului strategic. În cadrul studiului, sunt rezolvate următoarele **sarcini:**

- Se analizează metodele existente de efectuare a unei analize SWOT și se determină semnificația sa practică;
- Se identifică o serie de probleme legate de analiza SWOT, a căror eliminare va crește semnificativ nivelul de planificare a activității întreprinderilor;
- Se analizează procesul de colectare a informațiilor pentru efectuarea unei analize SWOT;
- Se dezvoltă un model conceptual pentru efectuarea unei analize SWOT a unei intreprinderi care ia însăși are ca preocupare consultarea intreprinderilor pentru a-și dezvolta strategii de dezvoltare.

Cuvinte cheie: analiză SWOT, strategie de întreprindere, analiză de portofoliu, departament, planificare, instituție de învățământ, departament

TEZA.MD

ANNOTATION

The thesis provides a brief description of the relevance of SWOT analysis in the modern economic conditions of strategic planning. SWOT analysis is a strategic planning method used to assess the factors and phenomena that affect the company. The paper considers in more detail the SWOT analysis using the example of a department of an enterprise (the executive recruitment department of the foreign-owned enterprise Pedersen & Partners).

In addition, strategic ways of using the department in the face of emerging external threats were considered, as well as using the department's strengths to seize opportunities. Based on the analysis, it was concluded that the department has no critical factors that could lead the department to negative consequences.

The aim of the thesis is to analyze from a theoretical and practical point of view the SWOT matrix, meant to improve the strategic management system of an enterprise in market conditions.

The practical application of this technique will significantly increase the effectiveness of strategic management. In the study, the following tasks are solved:

• The existing methods of performing a SWOT analysis are analyzed and its practical significance is determined;

• A number of problems related to SWOT analysis are identified, the elimination of which will significantly increase the level of business planning;

• The process of collecting information for performing a SWOT analysis is analyzed;

• A conceptual model is developed for conducting a SWOT analysis of an enterprise that is concerned with consulting enterprises to develop development strategies.

Keywords: SWOT analysis, enterprise strategy, portfolio analysis, department, planning, educational institution, department

TEZA.MD

INTRODUCERE

Actualitatea temei de cercetare. Dezvoltarea relațiilor de piață face necesară schimbarea stereotipurilor existente de management. Și în primul rând, acest lucru se aplică activităților care determină perspectivele de dezvoltare a întreprinderilor. Decizii privind produsele, locația, structura, numirea conducerii superioare etc. sunt fundamentale în stabilirea strategiei de dezvoltare. Modul în care aceste decizii de bază (strategice) sunt luate și implementate poate fi definit ca un proces de management strategic.

Dezvoltarea și implementarea metodologiei și a formelor specifice de management strategic este rezultatul evoluției teoriei și metodologiei managementului. Acestea sunt cauzate de premisele obiective profunde care decurg din ritmul accelerat al schimbării în mediul organizațional al oricărei firme.

Managementul strategic este cea mai recentă modificare a managementului modern al unei organizații de afaceri, oferind dezvoltarea unei strategii pe termen lung pentru a câștiga competiția, creând un set de instrumente de management care poate transforma conceptul de strategie într-un plan de producție și economic specific care urmează să fie implementat în practică.

Managementul strategic este un management în care strategia are prioritate asupra tacticii, în care strategia are o influență decisivă asupra tuturor caracteristicilor managementului: structură, funcții, planificare, control, lucru cu personalul, tehnologia informației etc.

Dezvoltarea strategiei de dezvoltare a unei organizații ca concept de management strategic ne permite să analizăm organizația în ansamblu, dar cum și de ce există o redistribuire constantă a rolurilor principalii participanți la piață.

Cea mai mare dificultate în managementul strategic este analiza strategică, esența căreia este capacitatea managerului de a aplica corect cunoștințele teoretice în domeniul metodologiei de management strategic și al experienței practice.

Acest studiu dezvăluie fundamentele teoretice ale metodelor moderne de analiză strategică și conține exemple practice de utilizare a unora dintre ele în activitățile strategice în baza unei întreprinderi.

În ciuda faptului că viitorul în sine este imprevizibil, este mult mai ușor să-l construiești cu o strategie specifică. Planificarea activităților oricărei întreprinderi constă nu numai într-un studiu detaliat al proceselor interne ale organizației în sine, ci și, în special, în studierea situației generale a pieței în care își desfășoară activitatea întreprinderea, analizând și evaluând atât punctele tari și punctele slabe, cât și oportunitățile și amenințările care o înconjoară, cu cu care se poate confrunta organizația.

TEZA.MD

Analiza SWOT este una dintre cele mai simple, dar în același timp utile modalități de a înțelege poziția companiei pe piață, și piața în general. În mod ideal, acest tip de analiză ar trebui realizat împreună cu altele, cum ar fi, de exemplu, analiza celor cinci forțe a lui Michael Porter, analiza matricială BCG (Boston Consulting Group) sau GE / McKinsey.

Analiza SWOT este unul dintre instrumentele universale pentru analiza unei situații care poate fi utilizată la diferite sarcini, însă cel mai adesea este utilizată pentru a dezvolta strategii pe diferite niveluri. În plus, analiza SWOT este o modalitate de sistematizare a tuturor informațiilor disponibile, de a înțelege ce informații lipsesc pentru a se lua o decizie strategică.

Analiza SWOT ajută la identificarea și structurarea punctelor tari și a punctelor slabe ale firmei, precum și a potențialelor oportunități și amenințări. Acest lucru se realizează datorită faptului că managerii trebuie să compare punctele tari și punctele slabe interne ale companiei lor cu oportunitățile pe care le oferă piața.

Pe baza sintezei factorilor SWOT, se realizează organizarea reacțiilor de răspuns - deciziile subiectului sub formă de influențe eficiente, rezonante asupra organizației la un nivel calitativ nou. Această abordare se realizează atât în cadrul managementului strategic al organizației, cât și tactic.

Analiza și sinteza SWOT predetermină capacitatea de a identifica tendințele și modelele pentru dezvoltarea scenariilor predictive.

În practică, o analiză SWOT este adesea pregătită pentru fiecare concurent principal și pentru piețe specifice. Acest exercițiu este util pentru a determina atractivitatea oportunităților disponibile și pentru a evalua capacitatea firmei de a le urmări.

Scopul tezei este să se analize din punct de vedere teoretic și practic matricea SWOT, menită să îmbunătățească sistemul de management strategic al unei întreprinderi în condițiile pieței.

Aplicarea practică a acestei tehnici va crește semnificativ eficacitatea managementului strategic. În cadrul studiului, sunt rezolvate următoarele **sarcini:**

- Se analizează metodele existente de efectuare a unei analize SWOT și se determină semnificația sa practică;
- Se identifică o serie de probleme legate de analiza SWOT, a căror eliminare va crește semnificativ nivelul de planificare a activității întreprinderilor;
- Se analizează procesul de colectare a informațiilor pentru efectuarea unei analize SWOT;
- Se dezvoltă un model conceptual pentru efectuarea unei analize SWOT a unei intreprinderi care ia însăși are ca preocupare consultarea intreprinderilor pentru a-și dezvolta strategii de dezvoltare.

TEZA.MD

CAPITOLUL I. NOȚIUNI TEORETICE PRIVIND TEHNICA DE ANALIZĂ STRATEGICĂ – SWOT A COMPANIILOR

1.1. Tehnici și metode de analiză strategică a companiilor

Analiza strategică este procesul de cercetare și evaluare a activităților și pieței unei întreprinderi, în urma căruia compania primește informațiile necesare pentru a dezvolta o strategie competitivă pe termen lung[1].

Studiind diverse surse literare[2], se observă că autorii definesc în moduri diferite compoziția cantitativă și calitativă a etapelor procesului de management strategic. Cu toate acestea, se poate distinge o trăsătură caracteristică. Având în vedere mai mult sau mai puțin în profunzime această sau acea etapă a procesului, toți experții din domeniul managementului strategic observă că procesul constă în șase etape principale:

Figura 1.1. Etapele procesului managementului strategic

Aceste etape ale procesului de management strategic au propriile caracteristici, obiective și compoziție. Implementarea lor consecventă, combinată cu un set de instrumente selectat corespunzător, permite șefului organizației să dezvolte eficient strategia companiei, în funcție de condițiile de mediu, obiectivele de afaceri și ierarhia direcțiilor strategice.

Literatura de specialitate oferă diverse clasificări ale metodelor de prognoză. Aplicarea practică a uneia sau altei metode de prognoză este determinată de factori precum obiectul prognozei, acuratețea acesteia, disponibilitatea informațiilor inițiale, calificările prognozatorului etc.

De fapt, procesul de management strategic (dezvoltarea strategiei) se reduce la procedura de luare a deciziilor manageriale. Prin urmare, în această secțiune a manualului, este prezentată o scurtă descriere a principalelor metode de prognoză în dezvoltarea și adoptarea deciziilor de

[1] Russu Corneliu, Management Strategic, Ed. All Beck, Bucuresti, 1999
[2] Constantinescu Dan Anghel (coordonator) Management strategic, Editura Semne'94, Bucuresti, 2000

management, iar metodele specifice de prognoză în procesul de analiză strategică sunt luate în considerare în detaliu.

În teoria și practica planificării strategice, nu există o clasificare clară a metodelor de analiză strategică[3]. În analiza strategică, așa cum s-a menționat mai sus, atenția principală se concentrează asupra aspectelor calitative, de fond. Metodele cantitative, în ansamblu, joacă un rol subordonat și auxiliar în analiza strategică. Cerințele de claritate și simplitate sunt prezentate formelor de prezentare a rezultatelor.

Să luăm în considerare mai detaliat metodele comune de analiză strategică utilizate în practică.

Analiza portofoliului. Analiza portofoliului se bazează pe premisa că alocarea resurselor ar trebui realizată în conformitate cu structura optimă a activităților (în ceea ce privește venitul maxim potențial al întreprinderii în ansamblu). Avantajele analizei portofoliului includ claritate, accent pe beneficiile de calitate și ușurința procesării informațiilor.

Boston Advisory Group (BCG) Matrix. Matricea bidimensională dezvoltată de Boston Advisory Group este utilizată pe scară largă în practica alegerii strategice. Prin urmare, această matrice este mai bine cunoscută sub numele de Boston Consulting Group matrix sau BCG matrix. Această matrice permite unei întreprinderi să clasifice produsele după cota lor de piață în raport cu concurenții majori și cu rata de creștere anuală a industriei. Matricea face posibilă determinarea produsului întreprinderii care ocupă o poziție de lider în comparație cu concurenții, care este dinamica pieților sale, permite o distribuție preliminară a resurselor financiare strategice între produse. Matricea este construită pe premisa binecunoscută - cu cât este mai mare cota produsului pe piață (cu atât este mai mare volumul de producție),

Matricea BCG este compilată pentru întregul portofoliu și următoarele informații ar trebui să fie disponibile pentru fiecare produs: volumul vânzărilor în termeni valorici, este reprezentat pe matrice de aria unui cerc; cota de piață a produsului față de cel mai mare concurent, care determină poziția orizontală a cercului în matrice; rata de creștere a pieței pe care își desfășoară activitatea compania cu produsele sale determină componenta verticală a cercului din matrice.

Din matricile BCG, dacă sunt realizate pentru perioade diferite de timp, este posibil să se construiască un fel de serie dinamică care să ofere o reprezentare vizuală a tiparelor de mișcare pe piață a fiecărui produs, a direcțiilor și ratelor de promovare a produsului pe piață.

Interpretarea matricei BCG se bazează pe următoarele prevederi: în primul rând, profitul brut și venitul total al întreprinderii cresc proporțional cu creșterea cotei de piață a întreprinderii; în al doilea rând, dacă o întreprindere dorește să mențină o cotă de piață, atunci nevoia de fonduri

[3] Nicolescu Ovidiu (coordonator) Strategii manageriale de firma, Editura Economica, 1996

TEZA.MD

suplimentare crește proporțional cu rata de creștere a pieței; în al treilea rând, deoarece creșterea fiecărei piețe scade în cele din urmă de îndată ce produsul se apropie de stadiul maturității în ciclul său de viață, prin urmare, pentru a nu pierde pozițiile câștigate anterior pe piață, profitul obținut ar trebui să fie direcționat sau distribuit între produsele care au tendința creștere.

Matricea BCG ajută la îndeplinirea a două funcții importante: să decidă pozițiile pe piață și să aloce fonduri strategice între produse.

Cu toate acestea, matricea BCG este aplicabilă dacă creșterea volumului de activitate poate fi o măsură sigură a perspectivelor (de exemplu, faza ciclului de viață nu se va schimba, nivelul de instabilitate este scăzut).

În plus, este imperativ să se ia în considerare factorii de risc, cunoașterea strategiilor din trecut și eficacitatea acestora, impactul asupra proprietarilor firmei din partea investitorilor și consumatorilor, factorul timp.

Matricea McKinsey. Dezvoltarea modelului bazat pe matricea BCG este matricea McKinsey. McKinsey a îmbunătățit Boston Matrix într-un proiect comandat de General Electric. Matricea îmbunătățită oferă o imagine mai completă a poziției strategice a firmei și a alegerilor strategice rezultate. În această matrice, factorul „oportunități de expansiune a pieței" s-a transformat într-un concept multifactorial de „atractivitate a pieței", iar factorul „cota de piață relativă" a fost transformat în conceptul de „poziție strategică a firmei", care este o măsură a poziției firmei pe piață.

Analiza SWOT. O analiză SWOT este o metodă de planificare strategică utilizată pentru a evalua S trengths, W eaknesses, O pportunities și T hreats implicate într - un proiect sau într - o afacere.

SWOT este o metodă de analiză a planificării strategice, care constă în împărțirea factorilor și fenomenelor în patru categorii: puncte forte, puncte slabe, oportunități și amenințări. Folosind aceste categorii, se poate crea următoarea matrice.

Tabelul 1.1. Matricea SWOT

	Influență pozitivă	**Influenta negativa**
Mediu intern	Puncte tari	Puncte slabe
Mediul extern	Oportunități	Amenințări

Analiza SWOT se bazează pe utilizarea datelor despre starea prezentă și trecută. Acest lucru nu este suficient pentru a dezvolta o strategie, sunt necesare informații cu privire la tendințele în dezvoltarea situației pieței; metoda necesită securitate, exhaustivitate exhaustivă și grijă în implementarea sa.

TEZA.MD

Cu toate acestea, în combinație cu metode de expertiză pentru evaluarea gradului de influență a factorilor asupra dezvoltării unei strategii, a probabilității de apariție a acestora, a gradului de risc și a clasamentului, analiza SWOT devine un instrument bun care permite nu numai evaluarea modificărilor factorilor din mediul organizațional, ci și dezvoltarea de strategii alternative.

Analiza STEP sau analiza PEST. Această metodă este utilizată în analiza strategică a firmei, pentru a analiza macro-mediul companiei și a evidenția factorii cei mai semnificativi pentru activitățile firmei. Acest tip de analiză caracterizează 4 grupe de factori: economic, politic, social și tehnologic, care afectează activitățile organizației. Prin urmare, denumirea metodei este descifrată și tradusă prin: P - Politică - politică, E - Economie - economie, S - Societate - societate (societate), T - Tehnologie - tehnologie.

Avantajul metodei este luarea în considerare a tuturor aspectelor impactului factorilor de mediu, dezavantajul este că nu oferă o idee clară și detaliată a factorilor de mediu. Folosit pentru a da o idee generală[4]. Atunci când se implementează analiza STEP, se recomandă utilizarea formatului tabelului (Tabelul 1.2.).

Tabelul 1.2. ***PEST - analiza tendințelor relevante pentru strategia organizației***

Politică	**P**	**Economie**	**ESTE**
1.	Alegerea președintelui Federației Ruse	1.	Caracteristicile generale ale situației economice (creștere, stabilizare, declin)
2.	Alegeri la Duma de Stat a Federației Ruse	2.	Inflația
3.	Modificări ale legislației Federației Ruse	3.	Dinamica rublei rusești față de dolarul SUA
…		…	
Societate	**S**	**Tehnologie**	**T**
1.	Modificări ale valorilor de bază	1.	Politica tehnologică de stat
2.	Modificări ale nivelului și stilului de viață	2.	Tendințe notabile de cercetare și dezvoltare
3.	Factorul de mediu	3.	Noi brevete
…		…	

PEST- (STEP-analiza) - este un instrument de marketing conceput pentru a identifica politica (**P** olitical), economice (**E** conomic), sociale (**a S** ociale) și tehnologie (**T** echnological) aspecte ale mediului care afectează afacerile companiei.

Politica este studiată deoarece reglează puterea, care la rândul său determină mediul companiei și achiziționarea de resurse cheie pentru activitățile sale. Principalul motiv pentru studierea economiei este de a crea o imagine a distribuției resurselor la nivel de stat, care este cea mai importantă condiție pentru funcționarea unei întreprinderi. Nu preferințele consumatorilor mai puțin importante sunt determinate utilizând componenta socială a analizei PEST. Ultimul factor este componenta tehnologică. Scopul cercetării sale este considerat a fi identificarea tendințelor în

[4] Nicolescu Ovidiu, Verboncu Ion, Management, Editia a III–a, Editura Economica, Bucuresti, 1999

TEZA MD

dezvoltarea tehnologică, care sunt adesea motivele schimbărilor și pierderilor pe piață, precum și apariția de noi produse[5].

Analiza se realizează conform schemei „factor-întreprindere”. Rezultatele analizei sunt întocmite sub formă de matrice, subiectul căruia sunt factorii macroambientului, predicatul este puterea influenței lor, evaluată în puncte, ranguri și alte unități de măsură. Rezultatele analizei PEST permit evaluarea situației economice externe în domeniul producției și al activității comerciale.

Analiza PESTLE este extinsă versiune de **PEST** analiză de doi factori (**L** JURIDICE și **E** nvironmental). Uneori se folosesc și alte formate, de exemplu, **analiza SLEPT** (plus factorul juridic) sau **analiza STEEPLE**: **factori** socio-demografici, tehnologici, economici, de mediu (naturali), politici, legali și etnici. Factorul geografic poate fi, de asemenea, luat în considerare.

GAP ANALYSIS (gap analysis) este o metodă de analiză strategică, cu ajutorul căreia se efectuează căutarea pașilor pentru atingerea unui obiectiv dat.

Etapele analizei GAP:

1) Determinarea valorii curente. În această etapă, informațiile inițiale disponibile despre problemele existente sunt colectate pentru analiză ulterioară.

2) Determinarea valorii maxime disponibile. Afirmațiile formulate în orientări ar trebui să fie cât mai detaliate și specifice posibil, pe de o parte, iar pe de altă parte, să corespundă obiectivelor globale și unei viziuni globale.

3) Prognoza dezvoltării, dezvoltarea scenariului. Această etapă permite să evaluați toate beneficiile posibile care pot fi obținute ca urmare a luării anumitor decizii. Cu alte cuvinte, se studiază „prețul de emisiune”, adică există o conștientizare a dimensiunii efectului de la eliminarea decalajelor și a costului muncii pentru eliminarea acestor discrepanțe

4) Elaborarea unui set de planuri (inițiative) de realizat. În etapa de planificare, este descris în detaliu un set de măsuri și inițiative pentru a închide lacunele selectate.

5) Raportarea.

Analiza GAP poate fi utilizată pentru a evalua disponibilitatea unei întreprinderi de a implementa un sistem de management de mediu în conformitate cu seria de standarde ISO 14000.

Metoda „5 x 5”. Această metodă este utilizată în etapa de analiză strategică a activităților firmei pentru a analiza macro- și micro-mediu. A fost propus în 1984 de A. Kh. Mesk pentru a determina cele mai semnificative elemente ale mediului extern și include 5 întrebări despre 5 factori ai mediului extern[6].

[5] Popa Ion, Management strategic, Editura Economica, Bucuresti, 2004
[6] Niculescu Maria, Diagnostic global strategic, Editura Economica, Bucuresti,1997

TEZA.MD

Dezavantajul acestei metode este că această analiză nu oferă o imagine completă a factorilor de mediu. Necesită abilități excelente de planificare și prognoză, determină doar cele mai semnificative elemente ale mediului extern.

Lista de verificare a 4 întrebări și matricea de impact-probabilitate. Pentru o mai bună înțelegere a problemei, analistul de mediu J. H. Wilson a propus matricea „Probabilitatea consolidării factorilor - impactul factorilor asupra organizației", care nu numai că completează „Lista celor 4 întrebări", ci face posibilă și cuantificarea impactului factorilor de mediu organizațional asupra organizației.

Metoda implică atât analiza macro, cât și a micromediului și include principalele criterii pentru evaluarea impactului fiecărui factor semnificativ de mediu asupra viitorului organizației[7]:

1. Cum (pozitiv sau negativ) acest factor poate afecta poziția organizației?
2. Care este probabilitatea unei creșteri a acestui factor, va fi posibil să-l urmărim?
3. Cât de mare este impactul factorului asupra organizației?
4. Când poate scădea impactul acestui factor asupra organizației? In viitorul apropiat? Pe termen mediu? Dupa mult timp?

Și dacă, conform matricei (Tabelul 1.3.), valoarea factorului este mare, ar trebui să i se acorde o atenție specială atunci când se dezvoltă o strategie.

Tabelul 1.3. ***Matricea de impact-probabilitate***

	Probabilitate		
Impact	**Înalt**	**In medie**	**Scăzut**
Înalt	Valoare ridicată a factorului pentru organizație		
In medie		Factorul mediu pentru organizație	
Scăzut			Valoare mică a factorului pentru organizație

Analiza SNW. Această metodă este utilizată la efectuarea unei analize strategice a activităților firmei, la analizarea mediului intern al organizației și la determinarea potențialului organizației și a punctelor slabe ale acesteia.

SNW este o abreviere a trei cuvinte în limba engleză care înseamnă: S-Forță - poziție puternică (lateral), N-Neutru - poziție neutră, W - slăbiciune - poziție slabă.

[7] Verboncu Ion, Cum conducem? Ghid metodologic pentru manageri, Editura Tehnica, Bucuresti, 1999

TEZA.MD

Astfel, abordarea SNW surprinde în mod clar starea situațională medie a pieței, adică un fel de punct zero în competiție.

Pentru a obține o idee mai constructivă și mai specifică a analizei strategice a mediului intern al organizației pe baza analizei SNW, se propune completarea unui tabel în care toate cele 30 de poziții ar trebui completate în conformitate cu materialele organizației. (Anexa 1).

În fiecare linie a șablonului, trebuie să punem o singură cruce, într-una dintre coloane. „Crucea" înseamnă alegerea uneia dintre cele trei poziții alternative indicate. Mai mult, alternativa este o evaluare calitativă integrală a poziției specifice corespunzătoare a mediului intern al organizației într-o situație concurențială dată în raport cu starea sa situațională medie de piață.

Avantajul acestei metode este simplitatea în execuție, învață cel mai mare număr de factori, precum și luând în considerare caracteristicile specifice activităților organizației.

Dezavantaje: subiectivitatea metodei, necesită o bună cunoaștere a tuturor caracteristicilor organizației.

1.2. Abordări conceptuale ale analizei SWOT: avantaje, particularități

Acronimul SWOT a fost introdus pentru prima dată în 1963 la conferința de politici de afaceri de la Harvard de către profesorul C. Andrews[8]. Inițial, analiza SWOT s-a bazat pe articularea și structurarea cunoștințelor despre situația și tendințele actuale. Deoarece analiza SWOT nu conține, în general, categorii economice, poate fi aplicată oricărei organizații, individ și țări pentru a construi strategii într-o mare varietate de domenii. De atunci, conceptul de analiză SWOT a devenit cunoscut în mediul academic și în rândul practicienilor.

Din anii 1960 până în prezent, analiza SWOT a fost utilizată pe scară largă în procesul de planificare strategică.

Inițial, analiza SWOT s-a bazat pe articularea și structurarea cunoștințelor despre situația și tendințele actuale. Mai târziu, analiza SWOT a început să fie utilizată într-o aplicație mai largă - pentru construirea de strategii[9].

Odată cu apariția modelului SWOT, analiștii au primit un instrument pentru munca lor intelectuală. Ideile cunoscute, dar împrăștiate și nesistematice despre obiectul de studiu Analiza SWOT au permis analiștilor să formuleze sub forma unui model logic coerent de interacțiune de forțe, puncte slabe, oportunități și amenințări. Ca rezultat al efectuării unei analize SWOT clasice, informațiile structurate sunt create într-un singur model SWOT.

[8] Bacanu Bogdan, Management strategic, Editura Teora, Bucuresti, 1997
[9] Gürel Emet, SWOT analysis: a theoretical review, August 2017Journal of International Social Research 10(51):994-1006, DOI: 10.17719/jisr.2017.1832

TEZA.MD

În 1965, patru profesori (E.P. Leraned, C.R. Christensen, K.R. Andrews și W.C. Guth) au propus tehnologia utilizării modelului SWOT pentru a dezvolta strategia de comportament a unei firme. A fost propusă o schemă LCAG (bazată pe literele inițiale ale numelor autorilor), care se bazează pe o succesiune de pași care conduc la alegerea unei strategii[10].

În 1982, profesorul H. Weirich a publicat o lucrare în care a propus un nou tip de model SWOT. El numește modelul său SWOT matricea TOWS și îl vede ca „un cadru conceptual pentru analiza sistematică care facilitează compararea amenințărilor și oportunităților externe cu punctele slabe și punctele forte ale organizației”[11].

Profesorul Weirich a propus să construiască strategii pentru comportamentul firmei pe baza unei comparații sistematice a listelor create anterior de factori externi cu punctele tari și punctele slabe interne. El a subliniat, de asemenea, necesitatea de a construi matrice SWOT cu o anumită frecvență. Acest lucru ar trebui să permită să urmăriți schimbările din mediul concurențial atunci când creați strategii.

În lucrările care au urmat din anii 70 ai sec. XX, acest model se numește matrice SWOT extinsă sau model SWOT integrat (matrice SWOT integrată). Cu toate acestea, în majoritatea lucrărilor de planificare strategică, termenul „analiză SWOT” poate fi încă găsit, deși modelul Weirich este folosit cel mai des[12].

Weirich a ilustrat posibilitățile abordării sale prin exemplul formării strategiei companiei Volkswagen, cu care a cooperat activ[13].

Volkswagen (Germania) a întâmpinat dificultăți la începutul anilor 1970. Cu toate acestea, a reușit să aplice strategii care i-au permis să câștige o poziție profitabilă pe piață până la sfârșitul aceluiași deceniu.

Analiza SWOT în toate modificările sale este instrumentul cel mai convenabil și de încredere pentru planificarea strategică. În cursurile de marketing strategic, analiza SWOT este acordată cea mai mare atenție.

Deși după crearea analizei SWOT, au apărut multe alte abordări pentru a studia comportamentul strategic al firmelor și mediul lor competitiv, cu toate acestea, analiza SWOT continuă să fie utilizată și îmbunătățită activ și productiv.

Principalele direcții pentru dezvoltarea analizei SWOT:

1. Afișarea în modelul schimbărilor dinamice din firmă și mediul său competitiv;

[10] SWOT Analysis in Strategıc Management and a Sample Applicatıon in Public
[11] Pop Nicolae, (coordonator) Marketing strategic, Editura Economica, Bucuresti, 2000
[12] What is SWOT analysis? A strategic tool for achieving objectives, https://www.cio.com/article/3328853/swot-analysis-defined.html
[13] SWOT analysis as a tool for strategic management and an implemantation in a firm in machine industry, https://www.researchgate.net/publication/328916531_SWOT_ANALYSIS_AS_A_TOOL_FOR_STRATEGIC_MANAGEMENT_AND_AN_IMPLEMANTATION_IN_A_FIRM_IN_MACHINE_INDUSTRY

TEZA.MD

2. Luarea în considerare a rezultatelor analizei firmei și a mediului competitiv al acesteia utilizând modele clasice de planificare strategică;

3. Dezvoltarea de modele swot, luând în considerare diferite scenarii pentru dezvoltarea situațiilor de piață.

Prof. Weirich a subliniat necesitatea creării matricilor SWOT la intervale regulate. Acest lucru ar trebui să permită să urmăriți schimbările din mediul concurențial atunci când creați strategii.

Profesorul Diltray, în 1992, a propus să efectueze cercetări privind schimbările dinamice din mediul companiei pe baza studiului a trei liste SWOT separate de indicatori, care descriu factori externi de amenințări și oportunități, factori interni de puncte forte și puncte slabe. Această abordare este dezvoltată ca o analiză SWOT dinamică.[14]

Lucrând conform acestei tehnici, analistul examinează cu atenție materialele de care dispune pe firma dată și le plasează într-o matrice (Fig. 1.2.), formată din patru câmpuri transversale. Primul domeniu este strategiile care utilizează puncte forte pentru a realiza oportunități. Al doilea domeniu este strategiile care utilizează puncte forte pentru a elimina amenințările. Al treilea domeniu este strategiile care reduc la minimum punctele slabe ale organizației prin utilizarea oportunităților situației. Al patrulea domeniu este strategiile care minimizează punctele slabe și amenințările apărute în mediul extern.

	Capacități: 1. 2. …	Amenințări: 1. 2. …
Puncte forte: 1. 2. …	Câmp SIV	Câmpul SIU
Partile slabe: 1. 2. …	Câmpul SLV	Câmpul SLU

Figura 1.2. ***SWOT Matrix***

De exemplu, punctele forte ale activităților organizației pot fi: calificarea ridicată a personalului, costul scăzut al producției, prezența unei cantități suficiente de profit etc; ca puncte slabe - echipamente și tehnologii învechite pentru producția de bunuri, lipsa talentului managerial, sistem de vânzare nedezvoltat pentru produse finite, etc; ca oportunități - creșterea accelerată a

[14] Pricop, O. C. (2012). Critical Aspects In The Strategic Management Theory. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 58, 98-107.

pieței, puterea de cumpărare ridicată a populației, dezvoltarea progresului științific și tehnologic etc; ca amenințări - o creștere a nivelului concurenței în industrie, o creștere a vânzărilor unui produs substitut, politici guvernamentale nefavorabile, schimbarea nevoilor și gusturilor consumatorilor etc[15].

Cu toate acestea, aici este nevoie de o judecată atentă, deoarece ceea ce pare a fi slăbiciune poate fi de fapt o forță. Mai mult, analistul poate constata că adesea aceeași informație trebuie clasificată în mai multe categorii. Acest lucru se datorează interdependențelor profunde ale zonelor funcționale, domeniilor de conducere generală și cerințelor pentru procesul de formare a unei strategii eficiente.

În plus, analiza SWOT poate fi utilizată pentru a evalua avantajele competitive ale unei firme și a dezvolta strategii competitive. În acest caz, ideea unei analize SWOT este următoarea[16]:

a) Acceptarea condițiilor pentru transformarea punctelor slabe ale organizației în forță și a amenințărilor în oportunități;

b) Dezvoltarea punctelor forte ale firmei în conformitate cu dizabilitățile acesteia.

Un exemplu de utilizare a analizei SWOT împreună cu modelul cu cinci factori al lui Porter este dat de profesorul E. Herzberg și este prezentat mai jos.

Metodele de utilizare a analizei SWOT pentru a studia factorii care determină alegerea strategiilor sunt în mod constant îmbunătățite. Astfel, în 2003, profesorul J. Panagiotu a propus să

[15] Liu, S. (1998). Strategic Scanning And Interpretation Revisiting: Foundations For A Software Agent Support System-Part 1: Understanding The Concept And Context Of Strategic Scanning. Industrial Management & Data Systems, 98(7), 295-312

[16] Oreski Dijana, Strategy development by using SWOT – AHP, http://www.temjournal.com/documents/vol1no4/pdf/Strategy%20development%20by%20using%20SWOT%20-%20AHP.pdf

studieze factorii de mediu utilizând analiza SWOT conform schemei de OBSERVAȚII TELESCOPICE[17].

Pentru a planifica implementarea strategiilor dezvoltate pe baza modelelor SWOT / TOWS, profesorul Weirich folosește matrici ale tabloului de bord echilibrat. Acest instrument permite să determinați cele mai importante domenii de dezvoltare strategică și executori de strategii.

În 1997, profesorii T. Hill și R. Westbrook au efectuat un studiu statistic detaliat al experienței utilizării modelelor SWOT de către analiștii din Marea Britanie. Studiul a arătat că, în aproximativ jumătate din cazurile de analiză SWOT, se efectuează un analist, iar în restul cazurilor, este format un grup de cercetători care să o efectueze. De asemenea, s-a arătat că există o tendință spre analiza SWOT în rândul analiștilor.

În 1998, celebrul teoretician al planificării strategice profesorul G. Mintzberg a numit tehnologia dezvoltării strategiilor bazate pe utilizarea analizei SWOT ca școli de proiectare în cartea sa „Școlile de strategii". El a clasificat toate abordările cunoscute pentru dezvoltarea strategiei și a identificat zece școli. Analiza SWOT este considerată de el ca o direcție independentă de proiectare a strategiei. În majoritatea abordărilor de dezvoltare a strategiilor, analiza SWOT este un instrument util pentru structurarea informațiilor colectate în conformitate cu schema de bază, exemple de astfel de scheme au fost discutate anterior. Această abordare combinată a utilizării diferitelor avantaje ale școlilor de planificare strategică, potrivit lui Mintzberg, este cea mai practică și productivă. Ținând cont de această analiză minuțioasă (și Mintzberg a studiat peste două mii de publicații pe tema planificării strategice), analiza SWOT poate fi considerată un instrument dovedit și fiabil, expresivitatea sa este determinată de capacitatea analistului de a construi un model de descriere bazat pe abordări cunoscute ale studiului mediului competitiv.

În 2001, Dr. A. J. Koch a investigat în detaliu tehnologia de analiză SWOT și a ajuns la concluzia că prejudecățile față de această metodă se datorează înțelegerii superficiale a analiștilor și a profesorilor universitari despre capacitățile acesteia, calificările scăzute ale cercetătorilor, erorile subiective sau interesele personale ale analiștilor. Adesea, analiștii doresc să-și explice greșelile în luarea deciziilor cu instrumentul pe care l-au folosit și nu greșelile în aplicarea analizei SWOT și lipsa propriilor abilități în utilizarea acesteia[18].

De obicei, la implementarea unei analize SWOT dinamice, sunt utilizate trei orizonturi de planificare (trecut, prezent, viitor sau prezent, viitor apropiat, viitor îndepărtat). În prezent, în cadrul tehnologiilor de planificare strategică, analiza SWOT este considerată o etapă separată în

[17] Ciobanu Ioan, Management strategic, Ed, Polirom, Iasi, 1998
[18] Weisheng Lu, An improved SWOT approach for conducting strategic planning in the construction industry, http://hub.hku.hk/bitstream/10722/125357/1/Content.pdf?accept=1

TEZA.MD

evaluarea și structurarea informațiilor colectate în conformitate cu modelele clasice PEST, modelele Porter etc. Fiecare factor individual reflectat în model este evaluat în funcție de modelul SWOT. Apoi, se dezvoltă o strategie bazată pe o analiză comună a factorilor și a modelelor SWOT ale acestora.

Analiza SWOT este utilizată pe scară largă în inteligența competitivă. În 55,2% din cazurile de inteligență competitivă, analiza SWOT a fost utilizată pentru a studia informații de informații despre concurenți.

Pentru a sprijini munca analitică privind studiul companiei și mediul său competitiv, precum și pentru a dezvolta strategiile sale, se utilizează software-ul specializat KonSi-SWOT ANALYSIS1[19].

Deoarece analiza SWOT nu conține, în general, categorii economice, poate fi aplicată oricărei organizații, individ și țări pentru a construi strategii într-o mare varietate de domenii.

Matricea SWOT oferă analiștilor capacitatea de a crea un câmp informațional structurat în care sunt capabili să navigheze strategic și să ia decizii.

Analiza SWOT înseamnă o abordare conceptuală care constă în:

- evaluarea oportunităților de piață și a amenințărilor din mediul extern și a impactului acestora asupra cererii și profitului.
- analiza punctelor tari și a punctelor slabe ale firmei în raport cu concurenții. Forța și slăbiciunea sunt factori interni, iar alocarea factorilor externi este asociată cu o evaluare a oportunităților și pericolelor mediului de piață.

Oportunitățile de marketing sunt direcția eforturilor unei întreprinderi pe piață, iar **oportunitățile strategice** sunt combinația dintre capacitățile firmei și capacitatea de a profita de aceste oportunități.

Tipuri de oportunități:

1. Capacitatea de a servi grupuri suplimentare de clienți
2. Capacitatea de a extinde gama
3. Apariția tehnologiilor de know-how
4. Reducerea barierelor în calea pieților

Tipuri de amenințări:

1. Creșterea vânzărilor de produse de substituție
2. Rata lentă de creștere a pieței
3. Condiții demografice nefavorabile

[19] Using strategic analysis to develop a business, https://core.ac.uk/download/38117196.pdf

TEZA.MD

4. Modificarea nevoilor și gusturilor consumatorilor

Efectuarea analizei SWOT:

1. Pentru fiecare segment luat în considerare, cele mai importante elemente sunt enumerate în toate cele 4 categorii (forță, slăbiciune, oportunitate, amenințare)

2. Pentru fiecare element de oportunități și amenințări, 2 caracteristici sunt stabilite de un expert:

a) nivelul de influență al oportunităților asupra firmei (puternic, moderat, slab)

b) probabilitatea implementării (mare, medie, scăzută)

3. Pentru amenințări, sunt stabilite caracteristicile impactului asupra firmei: distructive, critice, severe, slabe și probabilitatea implementării (ridicat, mediu, scăzut)

4. Pe baza caracteristicilor obținute, sunt compilate matrici de influență a amenințărilor și oportunităților și sunt selectate amenințările și oportunitățile necesare[20].

Tabelul 1.4. Impactul oportunităților asupra firmei:

		Natura impactului oportunităților		
		Puternic	Moderat	Slab
Probabilitatea implementării	Înalt	A	A	B
	In medie	A	B	C
	Scăzut	B	C	C

Tabelul 1.5. Influența amenințărilor:

		Natura influenței amenințărilor			
		Distructiv	Critic	Greu	Slab
Probabilitatea implementării	Înalt	A	A	ÎN	DIN
	In medie	A	ÎN	DIN	D
	Scăzut	B	C	D	D

Pentru tabelul 1.4.):

A - un set de combinații care sunt de mare importanță pentru firmă și care trebuie luate în considerare fără greș.

B - necesitatea de a lua în considerare această oportunitate dacă firma are o cantitate suficientă de resurse.

C - nu este demn de atenție.

[20] Application of Enhanced SWOT Analysis in the Future-oriented Public Management of Technology, (http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

TEZA.MD

Pentru tabelul 1.5):

A - este asociat cu un risc foarte mare pentru companie și necesită eliminare imediată.

B - reprezintă un mare pericol și trebuie eliminat cu prioritate.

C - necesită un studiu atent și o abordare responsabilă pentru eliminarea amenințării.

D - trebuie păstrat la vedere și urmăriți dezvoltarea acestuia.

5. Construcția matricei SWOT

		Capacități **1 2 3**	**Amenințări** **1 2 3**
Puternic	1 2 3	**A**	**B**
Slab	1 2 3	**C**	**D**

La fiecare răscruce a matricei, se dezvoltă o acțiune adecvată pentru a profita de oportunități și a elimina (reduce) amenințările în detrimentul punctelor forte ale firmei. În zonă:

Iar punctele forte sunt folosite pentru a maximiza oportunitățile,

B folosește punctele forte pentru a reduce sau elimina amenințările,

C punctele slabe ale firmei sunt reduse datorită oportunităților de deschidere,

Se dezvoltă măsuri **D** pentru a elimina punctele slabe ale firmei și a elimina amenințările. Compilarea matricei poate fi, de asemenea, privită ca unul dintre cei șapte pași pe calea unei descrieri bogate în informații a situației problematice din spațiul politic.

Tabelul 1.6. Șapte pași pentru compilarea unei hărți de informații complete a unei situații cu probleme

Pași	Conţinut
1	Obținerea informațiilor de care aveți nevoie. Definiția resurselor financiare, intelectuale, informaționale și de altă natură
2	Determinarea obiectului și a subiectului conflictului, a cauzelor acestuia
3	Analiza dinamicii conflictului. Determinarea în ce etapă, în ce etapă de dezvoltare în spațiu și timp este conflictul
4	Analiza SWOT a strategiilor de comportament pentru fiecare dintre părțile opuse conflictului

TEZA.MD

5	Dezvăluirea tacticii de comportament a subiecților conflictului. Determinarea metodelor tactice specifice - modalități, modalități de a-și atinge obiectivele - sunt utilizate de fiecare dintre părțile la conflict
6	Analiza mediului intern și extern în care apare conflictul
7	Întocmirea conflictogramei finale. Determinarea nevoilor, valorilor, obiectivelor, punctelor forte și punctelor slabe, beneficiilor și daunelor pentru fiecare dintre părțile la conflict; cea mai puțin favorabilă desfășurare a evenimentelor; rezultatul conflictului

Această matrice ajută la determinarea nevoilor, valorilor, obiectivelor, punctelor forte și punctelor slabe, beneficiilor și daunelor pentru fiecare dintre părțile la conflict, cea mai puțin favorabilă desfășurare a evenimentelor, rezultatul conflictului. Schema încorporată în conflictogramă permite o analiză detaliată și în același timp compactă a conflictului, pentru a face o prognoză a dezvoltării acestuia. Conflictograma rezultată poate arăta astfel.

Tabelul 1.8. Conflictograma finală

№	Întrebări problematice pentru analiză	**O parte din conflict**	**Alte conflicte**
1	Nevoi, motivație		
2	Valori		
3	Scopurile confruntării		
4	Puncte tari		
5	Părți slabe		
6	Beneficii, oportunități		
7	Daune, amenințări		
8	Strategia de comportament		
9	Tactică: tehnici, metode		
10	Cea mai favorabilă desfășurare a evenimentelor		
11	Dezvoltarea cel puțin favorabilă a evenimentelor		

Cel mai atractiv lucru despre această metodă este, probabil, că domeniul informațional este format folosind mijloace destul de accesibile și simple, ocolind nevoia de a utiliza sisteme costisitoare puternice de analiză cantitativă și implicând experți nu mai puțin costisitori. Și ținând cont de factorul timp, această matrice nu este cea mai scumpă metodă analitică.

Pe baza unei analize secvențiale a factorilor incluși în matrice, se iau decizii de ajustare a obiectivelor și strategiilor de management, care, la rândul lor, determină punctele cheie ale organizării activităților).

Cele mai bune practici pentru analiza SWOT sunt:

TEZA.MD

1. Informațiile din analiza SWOT ar trebui să fie cuprinzătoare, semnificative și specifice.

2. Test pentru calitatea analizei SWOT:

dacă pe baza analizei SWOT este posibil să se tragă concluzii despre direcția viitoare a activității companiei (motivată și bazată pe dovezi), analiza a fost efectuată în mod satisfăcător.

3. Erorile nu sunt specifice Regula pentru a evita erorile:

3.1. Analiza SWOT ar trebui să fie cât mai concentrată posibil, adică ar trebui să fie limitată la nivelul teritoriului, al segmentului și chiar al unui singur produs.

3.2. Puterea și slăbiciunea sunt date în raport cu competitorul principal.

3.3. Informațiile sunt înregistrate clar, concis și fără ambiguități.

1.3. Posibilități de aplicare a analizei SWOT comparativ cu alte metode de analiză.

Analiza SWOT are sarcina principală de a construi conexiuni între oportunități, amenințări și forța și slăbiciunea firmei. Vom da un exemplu pentru o intreprindere de producție[21]:

Tabelul 1.9. Analiza SWOT pentru o intreprindere industrială de producție

Amenințări	**Natura impactului**	**Probabilitatea implementării**	**Putere și slăbiciune**	
1. Reorientarea consumatorului către utilizarea îngrășămintelor naturale	efect distructiv	înalt	1) Imaginea companiei 2) Legături bune cu guvernul	1) Lansarea potențialului științific 2) Situație financiară precară
2. Creșterea importurilor de îngrășăminte de la alți furnizori	greu	înalt	3) Cerere mare de îngrășăminte	3) Marketing slab
3. Interzicerea utilizării îngrășămintelor industriale	distructiv	scăzut		
4. Concurenții creează îngrășăminte chimice inofensive	slab	scăzut		

Tabelul 1.10. Probabilitatea implementării:

	Natura impactului			
	Distructiv	Critic	Greu	Slab
Înalt	1		2	
In medie				
Scăzut	3			4

[21] SWOT analysis, literature review and theoretical background, http://e-journal.uajy.ac.id/5166/3/2TII05526.pdf

Oportunități pentru firmă: O creștere externă a cererii, un scenariu de așteptare a măsurilor împotriva unei amenințări competitive este considerată o oportunitate.

Tabelul 1.11. Oportunități pentru firmă

Capacități	Natura influenței	Probabilitatea implementării
1. Reducerea producției de îngrășăminte dăunătoare și creșterea producției de îngrășăminte mai puțin dăunătoare	Moderat	Înalt
2. Înlocuirea îngrășămintelor cu inofensive	Puternic	Scăzut
3. Continuați producția folosind „conexiuni bune” cu agențiile guvernamentale	Puternic	Înalt
4. Achiziționarea licențelor	Slab	Scăzut
5. Angajați-vă în alte activități	Slab	Scăzut

Tabelul 1.12. Impactul oportunităților

Probabilitatea implementării	puternic	Natura influenței moderat	slab
înalt	3c	1c	
in medie			
scăzut	2c		4.5v

Ca rezultat al analizei matriciale, sunt selectate 1 și 3 scenarii de reducere a amenințărilor.

Tabelul 1.13. scenarii de reducere a amenințărilor

	capacități	
Putere 1 2 3	3c + +	1c +
Puncte slabe 1 2 3	0 0 0	- -

Total: 2 „+„ 1 “-„

În concluzie: ca rezultat, firma se oprește la scenariul: să continue producția, să păstreze reputația și setul corespunzător de măsuri pentru a face lobby pentru reputația firmei în agențiile guvernamentale.

Pentru a evita posibilele greșeli în practică și pentru a beneficia la maximum de analiza SWOT, trebuie respectate mai multe reguli:

Pe cât posibil, specificăm sfera analizei SWOT. Într-o analiză la nivel de afacere, rezultatele sunt susceptibile de a fi prea generale și inutile pentru utilizare practică. Concentrarea analizei SWOT pe poziția companiei în contextul unei piețe (segment) specifice va da rezultate mult mai utile pentru o aplicare practică.

Corectitudine în atribuirea unui factor punctelor forte (punctelor slabe) sau oportunităților (amenințărilor).

Punctele tari și punctele slabe sunt trăsăturile interne ale companiei. Oportunitățile și amenințările descriu situația pieței și nu sunt supuse influenței directe a managementului.

Analiza SWOT ar trebui să arate poziția reală și perspectivele companiei pe piață, și nu percepția lor internă, prin urmare, punctele forte și punctele slabe pot fi considerate ca atare numai dacă acestea (sau rezultatul lor) sunt percepute în acest fel de cumpărători și parteneri externi. Acestea trebuie să corespundă diferențelor existente în mod obiectiv între produsele companiei și concurenți. Punctele tari și punctele slabe ar trebui clasificate în funcție de importanța (greutatea) lor pentru cumpărători și numai cele mai importante ar trebui incluse în analiza SWOT.

Calitatea analizei SWOT depinde în mod direct de obiectivitate și de utilizarea informațiilor versatile. Nu o putem încredința unei singure persoane, deoarece informațiile vor fi distorsionate de percepția sa subiectivă. Atunci când se efectuează o analiză SWOT, trebuie luate în considerare punctele de vedere ale tuturor departamentelor funcționale ale companiei. În plus, toți factorii identificăm trebuie confirmați prin fapte obiective și rezultate ale cercetării.

Ar trebui evitat un limbaj lung și ambiguu. Cu cât formularea este mai specifică, cu atât este mai clară influența acestui factor asupra afacerii companiei acum și în viitor, cu atât vor avea o valoare mai practică rezultatele analizei SWOT.

Întrebări la care analiza SWOT ajută prin răspuns:

Compania folosește puncte forte interne sau avantaje distinctive în strategia sa? Dacă o companie nu are un avantaj distinctiv, ce atuuri potențiale ar putea fi aceasta?

Punctele slabe ale companiei sunt vulnerabilitățile sale în concurență și / sau fac imposibilă exploatarea anumitor circumstanțe favorabile? Ce puncte slabe trebuie corectate din motive strategice?

Ce oportunități oferă companiei o șansă reală de succes în utilizarea abilităților și accesului la resurse? Oportunități fără modalități de a le realiza - iluzia, punctele tari și punctele slabe ale firmei o fac mai bine sau mai prost adaptată la utilizarea oportunităților decât alte firme.

Ce amenințări ar trebui să fie cel mai îngrijorat un lider al companiei și ce acțiuni strategice ar trebui să ia pentru a se proteja bine?

TEZA.MD

Pe baza rezultatelor analizei SWOT, este compilată o matrice de măsuri strategice:

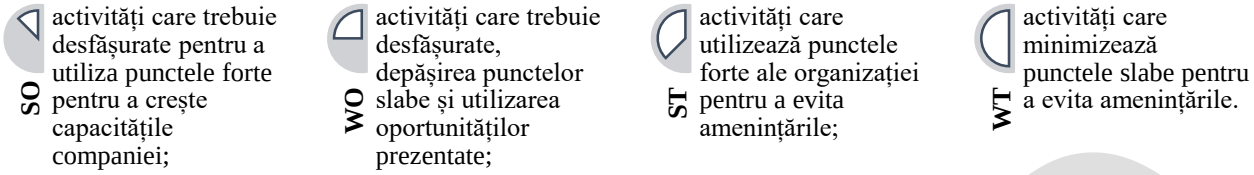

Figura 1.3. Matricea de măsuri strategice

Principalul lucru atunci când desfășoară o *analiză SWOT*, precum și alte cercetări și planificare strategică, este abilitatea de a gândi, abilitatea de a privi organizația, provocările și problemele care apar dintr-o perspectivă exterioară. Analiza situațională este viziunea obiectivă a unui outsider. Pentru a o realiza, trebuie să putem abandona complet propriile aprecieri subiective.

În acest caz, este obligatorie o evaluare a situației din punctele de vedere asumate: cumpărătorii potențiali și efectivi, clienții companiei, așa-numitul grup țintă (sondaje simple ale cumpărătorilor proprii și ai cumpărătorilor concurenților pot ajuta aici); cei mai apropiați concurenți; un lider de piață, dacă compania nu este lider;

O astfel de abordare va ajuta la identificarea punctelor negative la care (inconștient și uneori conștient), compania nu a acordat atenție până acum.

Dacă suntem capabil să îndepărtăm de evaluările subiective (și orice evaluări personale sunt întotdeauna subiective), parcurgem cu atenție parametrii SWOT, evaluați-i ca și cum ar fi din exterior, preluând rolul unui cumpărător potențial sau real (client), apoi al unui concurent sau doar al unei terțe părți observator, atunci putem gestiona *analiza SWOT*. Nu este necesară o educație specială pentru versiunea de bază a analizei.

Analiza SWOT nu poate fi de încredere doar proprietarilor de afaceri și majorității directorilor executivi. Nici unul, nici celălalt, în special fondatorii de companii (adică oamenii care au avut ideea de a crea o afacere viabilă și, mai ales, de succes), de regulă, nu sunt în măsură să se îndepărteze complet de propriile idei despre afacerea lor și să o privească ca pe o terță parte dezinteresată. observator[22].

Înainte de a alege parametrii pentru analiză, este necesar să se determine „competențele cheie” sau „factorii cheie de succes” ai companiei pe piață, adică factori legați de tehnologie, producție, marketing, finanțe etc., de care succesul sau eșecul unei afaceri pe piața aleasă depinde în mare măsură, de implementarea strategiilor și de atingerea obiectivelor. Competențele cheie

[22] Internal Analysis in Strategic Management: Tools, Importance and SWOT Analysis, https://www.businessmanagementideas.com/scientific-management/internal-analysis/internal-analysis-in-strategic-management-tools-importance-and-swot-analysis/18762

TEZA.MD

includ capacitățile distinctive ale companiei, totalitatea dezvoltărilor, proceselor și tehnologiilor sale, care sunt în prezent cele mai atractive pentru clienți și care oferă cel mai mare avantaj pe o piață competitivă.

O parte integrantă a unei *analize SWOT* este un audit al mediului extern și un audit intern al companiei.

Analiza SWOT, presupune efectuarea unui audit extern riguros, precum și analiza amenințărilor și a oportunităților favorabile a mediului extern.

În procesul desfășurării unui audit extern, se evaluează atractivitatea pieței și alte oportunități și amenințări ale mediului extern.

Atunci când se evaluează atractivitatea pieței, ar trebui să se acorde atenție următorilor factori:

Tendințele pieței. Scopul analizei tendințelor pieței este de a descrie dezvoltarea cererii în fiecare dintre segmentele pieței.

Comportamentul cumpărătorului. Este necesar să se evalueze comportamentul cumpărătorului atunci când cumpără, folosește și deține produsul, obiceiurile de cumpărare, factorii care influențează procesul de efectuare a unei achiziții, analiza imaginii mărcii sau a companiei.

Structura vânzărilor. Aici este necesar să se evalueze starea așteptată a rețelei de distribuție, așteptările și motivația partenerilor din campanie.

Mediu competitiv. Se evaluează în această secțiune a analizei toate cele patru forțe concurențiale ale Porter, puterea de piață a consumatorilor și furnizorilor, amenințarea cu bunuri înlocuitoare și barierele la intrare.

În plus, următorii **factori ai macro-mediului extern, care, de regulă, nu pot fi** influențați de companie, pot avea o influență importantă asupra succesului companiei:

Legislație și mediu politic, schimbări așteptate sau posibile. Legislație și alte reglementări care pot afecta funcționarea companiei.

Situația economică a țării, regiunii. Modificări ale indicatorilor PIB, posibile schimbări majore în economie care pot afecta compania , inflația așteptată și impactul acesteia asupra afacerilor. O evaluare corectă a oportunităților și amenințărilor la adresa situației economice va face posibilă efectuarea în timp util a unor schimbări vitale în sortimentul și politica de prețuri a companiei.

Factori socio-demografici.

Schimbarea tehnologiei.

Mediul internațional afectează multe, dar nu toate, companiile și, într-o măsură mai mică, întreprinderile mici.

TEZA.MD

Mediul ecologic trebuie luat în considerare și de unele companii.

Apoi, ia în considerare toate tendințele pe care compania le poate folosi și se gândește la măsuri de neutralizare a amenințărilor.

Audit intern - analiza punctelor tari și oportunitățile companiei.

În procesul de efectuare a unui audit intern al unei companii, resursele companiei, procesele sale de afaceri sunt evaluate, iar competitivitatea este analizată. Pe parcursul analizei, formularea avantajelor competitive durabile ale companiei este confirmată sau modificată.

Factori cheie de analiză:

Management. Se evaluează potențialul angajaților de nivel superior și mediu, calificările, motivația și loialitatea acestora.

Marketing, inclusiv analiza programului de comunicare (publicitate, vânzări personale, PR), compararea activității publicitare cu concurenții, eficacitatea propriilor eforturi de marketing.

Personalul, în special munca personalului de vânzări, nivelul calificărilor și interesului, conformitatea programelor motivaționale cu obiectivele și obiectivele organizației, precum și analiza contactelor, a clienților noi, a costului menținerii personalului de vânzări.

Analiza sistemului de vânzări al companiei, nevoile și solicitările partenerilor comerciali, distribuția vânzărilor de către membrii rețelei de distribuție, tipurile de intermediari (angro, cu amănuntul), auditul distribuitorilor, alocarea distribuitorilor prioritari etc.

Analiza portofoliului de produse. Sunt evaluate volumele de vânzări curente și preconizate, cota de piață, profitabilitatea pentru fiecare produs sau grup de produse, calitatea, imaginea mărcii.

Se analizează concurenții prioritari, cota lor de piață, posibilele avantaje în ceea ce privește costurile, prețul, imaginea produselor lor, comportamentul lor competitiv - actual și posibil, principalele lor puncte slabe.

Disponibilitatea unui avantaj competitiv durabil, de exemplu, o bază de resurse inaccesibilă celor mai apropiați concurenți sau tehnologii proprietare.

Analiza politicii de stabilire a prețurilor, a elasticității cererii, a prețurilor maxime acceptabile posibile pentru bunurile companiei, compararea cu prețurile concurenților, politica de reduceri și alte programe de promovare a vânzărilor.

Factorii enumerați nu sunt exhaustivi. În funcție de specificul afacerii și al pieței, pot apărea alți factori care necesită o analiză atentă. În același timp, nu ar trebui să se analizeze scrupulos toți parametrii de mai sus în nicio situație. În această etapă, este important nu numai să se evalueze obiectiv parametrii, ci și să alegem dintre setul lor un număr limitat de elemente esențiale - pentru supraviețuirea, dezvoltarea, creșterea și profitabilitatea afacerii.

Limitări și dezavantajele analizei SWOT.

TEZA.MD

Analiza SWOT este prezentată în manuale, este populară cu mulți profesori din diferite discipline de afaceri (în special cei care nu au lucrat niciodată în afaceri practice) și este promovată de aceștia ca o metodă de neînlocuit, aproape un panaceu, pentru luarea deciziilor într-o mare varietate de situații, în incl. și în marketing.

De fapt, analiza SWOT este doar un instrument pentru structurarea informațiilor disponibile. Ajută doar la vizualizarea factorilor principali, precum și la evaluarea într-o primă aproximare așteptării matematice a anumitor evenimente, dar nu oferă recomandări clare și clar formulate, răspunsuri specifice. Formularea recomandărilor pe baza informațiilor primite este sarcina analistului.

Simplitatea unei analize SWOT este înșelătoare, rezultatele sale depind în mare măsură de completitudinea și calitatea informațiilor originale. O analiză SWOT eficientă necesită fie experți cu o înțelegere foarte profundă a stării actuale și a tendințelor în dezvoltarea pieței, fie o cantitate foarte mare de muncă privind colectarea și analiza informațiilor primare pentru a realiza această înțelegere. Erorile făcute în timpul formării tabelului (includerea factorilor inutili sau pierderea celor importanți, evaluarea incorectă a greutăților și a influenței reciproce) nu pot fi identificate în procesul de analiză ulterioară (cu excepția celor foarte evidente) - pot duce la concluzii incorecte și decizii strategice eronate. În plus, interpretarea modelului rezultat și, în consecință, calitatea concluziilor și recomandărilor depinde în mare măsură de calificările experților care efectuează analiza SWOT.

În afaceri, multe nu sunt deloc evidente, nu doar oportunități. Dacă se bazează doar pe ceea ce se află la suprafață, atunci imaginea rezultată va fi greșită. Aceasta este imaginea pe care o oferă adesea analiza SWOT.

În continuare se va prezenta câteva comentarii negative din surse deschise cu privire la analiza SWOT[23]:

1. „SWOT *nu este deloc o analiză; aceasta este doar o descriere și una foarte superficială* ”(economiștii britanici T. Hill și R. Westbrook)
2. „ *pe baza* SWOT *se fac deseori concluzii eronate* ”.
3. „ *În cel mai bun caz, un* SWOT *efectuat în mod corespunzător este un inventar superficial al subiectelor care ar trebui luate în considerare sau la întrebări la care trebuie răspuns. Aceasta este o listă definită, nimic mai mult* "...

[23] Strategic analysis and recommendations for xyz research corporation: a case study, https://ufdcimages.uflib.ufl.edu/UF/E0/00/62/62/00001/jaramillo_p.pdf

TEZA.MD

4. „Un *inventar bun este uneori util. Cu toate acestea, pentru toată importanța întrebărilor bine puse, răspunsurile productive la aceste întrebări sunt de o mie de ori mai importante. Dar nu veți primi niciun răspuns de la SWOT!* "

5. „SWOT *presupune planuri pentru viitor. Vasta experiență de afaceri arată că, chiar dacă un analist are o descriere ideală a situației actuale, acest lucru nu garantează corectitudinea deciziilor cu privire la viitor. Luarea unor astfel de decizii necesită creativitate și ingeniozitate! "*

6. „ *Toate analizele din afaceri, chiar și strălucitoare și corecte, nu au sens dacă nu generează în cele din urmă marje de profit. În marketing, modalitatea de a face acest lucru este prin „clientul gata de cumpărare" (Peter Drucker). Iar SWOT nu are nicio legătură cu această sarcină de marketing.* "

7. „ *Matricea SWOT este bine împărțită în factori interni și externi: punctele forte și punctele slabe ar trebui să fie numai interne; oportunitățile și amenințările ar trebui să fie doar externe. Dar de ce? Atât cele cât și altele pot fi atât interne, cât și externe* ".

8. „ *În SWOT, din anumite motive, amenințările și oportunitățile„ trăiesc "numai în afara companiei. Cu toate acestea, amenințări și oportunități reale pot fi, de asemenea, prezente în cadrul acestuia. SWOT le ignoră. De ce anume?* "

9. „ *chiar dacă un grup de cercetători informați reușește să identifice unii factori SWOT, atunci acesta este de obicei o redare a ceea ce compania știe despre sine fără niciun SWOT".*

10. „ *Multe organizații consideră că este dificil să pună în aplicare SWOT corect, deoarece oamenilor le este greu să facă analize multidimensionale - tocmai pentru asta este SWOT.*"

11. *"Majoritatea directorilor ignoră rezultatele analizei SWOT, mai ales dacă sunt în contradicție cu înțelegerea inițială a ceea ce este decizia sau abordarea corectă.*"

12. " *Nu încercați să aplicați analize SWOT la întreaga afacere simultan,... faceți analize SWOT separat pentru management, marketing, finanțe..."*

13. „ *Consultanților le place să includă SWOT în propunerile lor tocmai datorită ambiguității și vagii lor, care le permite să evite responsabilitatea pentru eșecurile clienților. În același timp, greoaia SWOT le permite să dea aparența științei maximelor lor.* "

14. *„Din cele 50 de companii analizate, mai mult de 20, inclusiv 14 firme de consultanță, au folosit SWOT. Dar... niciunul dintre ei nu și-a folosit rezultatele în dezvoltarea ulterioară a strategiei. " Inutilitatea practică a acestei „analize" este cea care stă la baza propunerii autorilor de a abandona acest „produs".*

15. „ *SWOT este principalul motiv pentru supradimensionarea procesului de dezvoltare a strategiei.*"

În plus față de SWOT „de bază”, „cercetătorii” au generat multe versiuni: „SWOT dinamic” și „POT SWOT”, unde POWER înseamnă experiență personală, ordine, ponderare, detaliu accentuat și Rankandprioritize (Rang și prioritizare).

Există, de asemenea, SWOTT, unde ultimul T reprezintă Trends. Există o versiune a SWOT cunoscută sub numele de TOWS, cu acest motiv: „Singura diferență între TOWS și SWOT este că TOWS subliniază importanța mediului extern, în timp ce SWOT subliniază importanța mediului intern.” SLOPE - Această metodă ajută organizațiile să își evalueze punctele forte, limitările, obstacolele și potențialul de excelență.

TEZA.MD

CAPITOLUL II. ANALIZA STRATEGICĂ A COMPANIEI PEDERSEN&PARTNERS S.R.L.

2.1. Descrierea generală a activității companiei

Pedersen & Partners operează 54 de birouri deținute integral în 50 de țări din Europa, Orientul Mijlociu, Africa, Asia și America[24].

Toate grupurile de practicieni Pedersen & Partners sunt conduse de foști directori superiori, parteneri sau lideri în Executive Search pentru industria în care au o vastă experiență. Ei își aplică perspectivele și experiențele globale și de cunoașterea a unor sectoare importante (servicii, comerț) sau sectoare ale industriei, pentru a oferi o metodologie convingătoare și precisă în găsirea leadershipului pe care clienții îl necesită - numiri în funcții de conducere care vor ajuta afacerea lor la nivelul următor. Acest lucru permite consultanților să aplice experiența lor verticală și orizontală profundă pentru a înțelege cu adevărat nevoile și cerințele clienților în căutarea executivă.

Pedersen & Partners Practice Group, se ocupă de consiliere/sfaturi pentru căutarea executivă în următoarele sectoare:

1. Servicii de consiliere
2. Consumator și vânzare cu amănuntul
3. Servicii financiare
4. FinTech
5. Servicii de afaceri globale
6. Industrial
7. Științe ale vieții și sănătate
8. Capital privat
9. Servicii profesionale
10. Proprietate imobiliara
11. Tehnologie și digital

Pedersen & Partners a deschis un birou în Chișinău în 2007 și în Bălți în 2011.

Biroul Pedersen & Partners Executive Search din Bălți, Moldova este a doua casă a Centrului de Servicii Partajate al Pedersen & Partners și, prin urmare, are cea mai puternică rețea de sprijin pentru implementarea proiectelor de căutare executivă.

[24] Pavida Pananond, Gary Gereffi, Torben Pedersen, An integrative typology of global strategy and global value chains: The management and organization of cross-border activities, Global Strategy Journal, 10.1002/gsj.1388, **10**, 3, (421-443), (2020).

TEZA.MD

Pe lângă efectuarea căutării executive, Pedersen & Partners a înființat un centru de apel în Moldova. Centrul de apel este o funcție internă, care efectuează sarcini pentru toate birourile Pedersen & Partners.

Denumirea oficială: Întreprinderea cu Capital Străin PEDERSEN & PARTNERS S.R.L.

Tipul capitalului social: Capital Social format din Investitiile investitorilor rezidenti ai RM

INDO / Cod: 1007600000428

Aria de activitate: Activităţi de consultanţă pentru afaceri şi management

Data înregistrării: 05.01.2007

Adresa juridică: mun. Chişinău, sec. Buiucani, str. Bucureşti, 106

Activităţi nelicenţiate în Republica Moldova

- Prelucrarea datelor
- Activităţi legate de băncile de date
- Activităţi de consultare pentru afaceri și management
- Introducerea datelor în instrumentul de gestionare a relației cu clienții (CRM)
- Obținerea datelor despre potențialii clienți și candidați
- Verificarea, modificarea și codificarea informațiilor curente în CRM
- Adunarea datelor despre companii și directori prin apeluri telefonice; căutarea pe Internet și alte mijloace de monitorizare a mass-media
- Executarea de mesaje în masă; precum și pregătirea diverselor documente interne

Biroul Pedersen & Partners Executive Search din Chișinău, Moldova găzduiește centrul de servicii partajate al Pedersen & Partners și are astfel cea mai puternică rețea de asistență pentru a executa proiecte de căutare executivă la nivel mondial.

2.2. Analiza indicatorilor economico-financiari

În contextul actualului sistem contabil din R. Molodva un rol semnificativ îl joacă problema determinării şi analizei coerente a rezltatelor financiare obţinute de fiecare unitate, ţinând cont de efortul propriu al colectivului de salariaţi. Analiza situaţiei patrimoniale şi financiare, constituie o parte componentă a notei explicative la raportul anual financiar ce urmăreşte scopul de a face informaţia conţinută în acesta clară şi înţeleasă de toate categoriile de utilizatori[25].

[25] Anexa 2

TEZA.MD

Situaţia financiară reprezintă o premisă şi în acelaşi timp o consecinţă a desfăşurării proceselor care formează obiectul de activitate al intreprinderii, constituie cadrul financiar al acestuia, respectiv fluxurile din numerar pe care le aplică sau pe care le degajă.

Analiza situaţiei financiare a intreprinderii presupune rezolvarea următoarelor sarcini: a precierea schimbării în dinamică a intreprinderii; sursa de finanţare a activităţii intreprinderii; analiza lichidităţii bilanţului contabil, capacităţii de plată şi solvabilităţii intreprinderii; analiza fluxului mijloacelor băneşti; analiza creanţelor;

Drept sursă informaţională pentru efectuarea anlizei situaţiei financiare a intreprinderii serveşte au servit datele publicate de această intreprindere pe portalul infodebit.md.

În practica contabilă şi analitică autohtonă, în conformitate cu SNC sunt utilizate următoarele noţiuni ale profitului:

1) Profit brut (pierderea globală) – este profitul (pierderea) obţinut din vînzarea produselor, mărfurilor şi serviciilor prestate şi se determină ca diferenţă dintre veniturile din vînzări şi costul vînzărilor.
2) Profit (pierdere) net – reprezintă profitul (pierderea) ce rămîne la dispoziţia întreprinderii după calcularea cheltuielilor (economiilor) privind impozitul pe venit şi se determină ca diferenţă dintre PPI şi Ch privind impozitul pe venit.

Analiza rezultatelor financiare ale întreprinderii, de regula, se începe cu aprecierea în dinamică a structurii profitului perioadei de gestiune pînă la impozitare, care poate fi determinat astfel: **PPI = RAO ± RAI ± RAF ± RE**

Tabelul 2.1. Analiza rezultatelor financiare ale întreprinderii

	Total Venituri (RULAJ) mii lei	**Profit net mii lei**
2015	22.065	818
2016	23.044	-122
2017	28.542	1.801
2018	34.371	1.383
2019	57.364	5.097

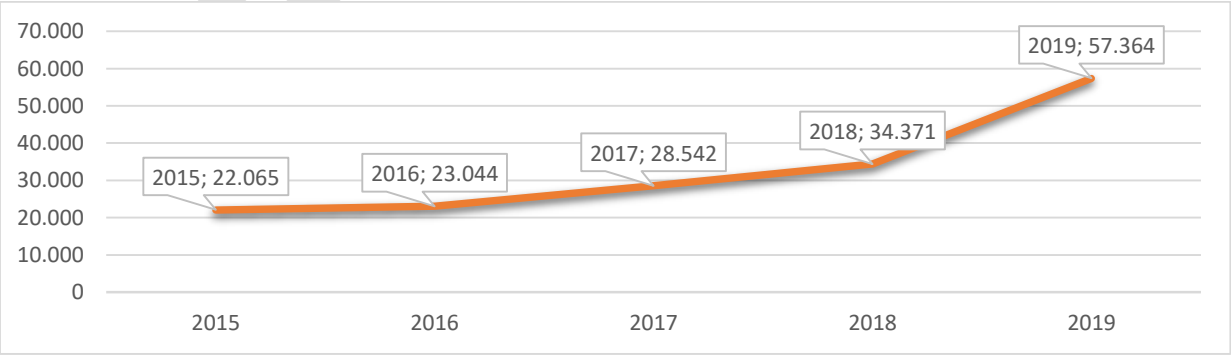

Figura 2.1. Analiza rezultatelor financiare ale întreprinderii

Firma de căutare executivă Pedersen&Partners SRL a început să-și optimizeze costurile chiar înainte de criză, lucrând la compensații, efectiv și cheltuieli de călătorie și reducerea personalului.

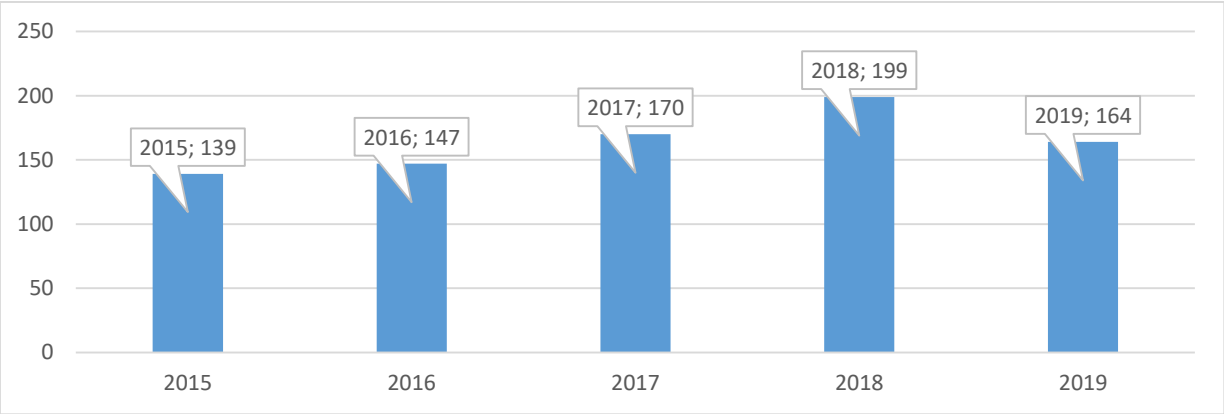

Figura 2.2. Nr de angajați

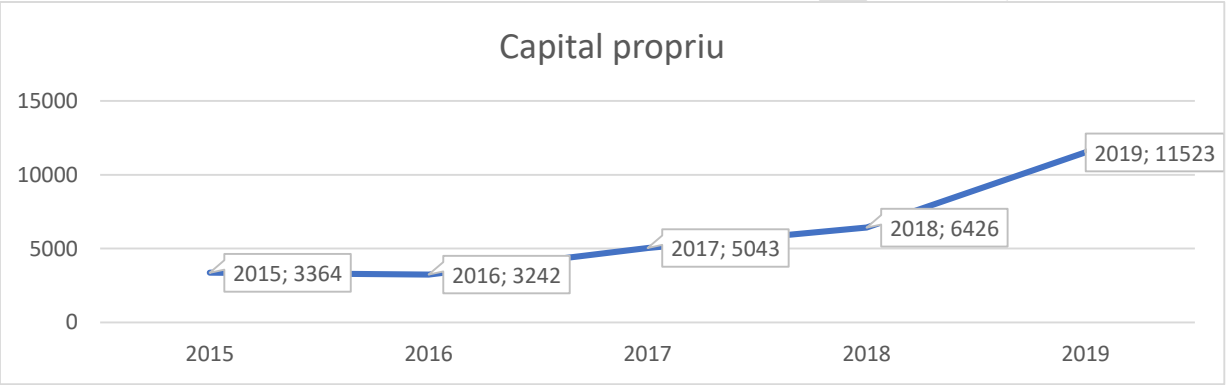

Figura 2.3. Capitalul propriu

Datele prezentate în figură și în tabel de mai sus arată că întreprinderea dispune de capital de lucru, ceea ce poate fi caracterizat ca un moment pozitiv deoarece crește semnificativ de la 139000 în 2015 la 199000 în 2018 ceea ce denotă că întreprinderea are o situație financiară prosperă.

Analiza în **dinamică** permite da a aprecia evaluarea mărimii acestuia în comparaţie cu anul precedent, iar analiza **structurală** – aportul fiecărui tip de activitate în obţinerea profitului pînă la impozitare. Pozitiv se apreciază creşterea în dinamică a cotei RAO în suma totală a PPI.

Tabelul Indicatorii de performanţă

Anii	Venitul din vinzari (MDL)	Profit net (MDL)	Nr. Angajati
2017	28,54 mil	1,80 mil	170
2018	34,37 mil	1,38 mil	199

2019	57,36 mil	5,10 mil	164

Din datele prezentate în tabelul de mai sus se observă că pe parcursul perioadei analizate activitatea întreprinderii a fost una destul de prosperă. Întreprinderea a înregistrat în fiecare an profit brut, care a variat de la 203 200 lei în anul 2017 până la 869 235 lei în anul 2018, acesta a fost suficient pentru a acoperi cheltuielile perioadei.

2.3. Analiza funcţiunilor companiei Pedersen & Partenera SRL.

Biroul Pedersen & Partners din Moldova a fost deschis în 2007. Echipa cu experiență la fața locului din Chișinău are grupuri de consultanți în cercetare și Executive Search.

Firma Executive Search are mai mult de un deceniu de experiență în consilierea clienților cu privire la recrutarea de candidați la nivel înalt la scară globală. Procedând astfel, se adoptă o abordare orientată către client și orientată către calitate.

Servicii de căutare executivă internațională. Căutarea executivă a fost întotdeauna și continuă să fie, serviciul de bază de la Pedersen & Partners.

Consultanții sunt dedicați satisfacerii nevoilor clienților pentru a face din Pedersen & Partners cea mai bună firmă de căutare executivă de pe piața de consultanță din Republica Moldova.

Servicii suplimentare ale intreprinderii pe piață sunt:

1. Outplacement executiv,
2. Cartografiere piata executiv,
3. Consultanta de compensare executiv,
4. Evaluarea executivă competență,

Aceste servicii sunt furnizate frecvent companiilor care sunt deja clienți pe termen lung cu Pedersen & Partners atât din Republica Moldova cât și din alte state.

Outplacement Executiv

Pe piața de astăzi, restructurarea este un proces complex și dificil, adesea implementat în companii din toate peisajele industriei. Când apare situația nedorită, angajatorul trebuie să ia măsuri vitale pentru executarea eficientă a unui plan de înlocuire a executivului. Acest lucru este pentru a minimiza nu numai daunele potențiale aduse percepției companiei în comunitatea de afaceri și în cadrul companiei, ci și impactul asupra persoanelor afectate de concedierile din funcția executivă.

Pedersen & Partners este un consilier cu experiență pentru firmele care doresc să asiste acei directori care trebuie să-și schimbe activitatea, deobicei disponibilizați, dar care au cunoștințe substanțiale în ceea ce privește mersul unei afaceri din domenii specifice.

A fi disponibilizat este o experiență stresantă, în special în medii economice dificile, inducând astfel un sentiment de anxietate și teamă nu numai în rândul directorilor aflați în tranziție, ci și în rândul angajaților rămași în cadrul companiilor.

Experiența a arătat că o abordare consultativă și o metodologie pot fi mai eficiente decât măsurile interne de disponibilizare a profesioniștilor din varii motive. În calitate de consultant terț, Pedersen & Partners, cu expertiză în consultanța pentru ocuparea forței de muncă, este mai bine poziționat pentru a oferi companiei și directorilor un instrument eficient pentru a oferi sprijinul crucial necesar în aceste perioade de tranziție.

Serviciile de consultanță pentru ocuparea forței de muncă ale Pedersen & Partners nu numai că ajută la ameliorarea nesiguranței rămase după pierderea locurilor de muncă din conducere, dar cel mai important oferă sprijin și sfaturi executivului în tranziție pentru a-i echipa mai bine cu abilități puternice de căutare a unui loc de muncă.

Procesul de outplacement executiv Pedersen & Partners include:

- Managementul carierei,
- Identificarea punctelor forte și a punctelor slabe ale individului,
- Dezvoltarea unei strategii eficiente de căutare a unui loc de muncă și
- Asistență practică pentru abordarea potențialilor angajatori pentru o nouă numire în funcție de director

Evaluare executivă. Pentru fiecare proiect de căutare executivă pe care îl întreprinde Pedersen & Partners, angajamentul este să fie găsit cel mai bun candidat potrivit pentru acest post. Potrivirea cerințelor postului cu capacitățile, pregătirea, eficacitatea și potențialul candidatului necesită un proces complex de analiză aprofundată și evaluare aprofundată a competențelor și personalității desfășurate printr-un set cuprinzător de procese și instrumente.

În timpul procesului de căutare executivă, consultanții constată, prin interviuri exhaustive multidimensionale și verificări minuțioase de referință, o impresie aprofundată a istoriei și performanței afacerii candidatului. Aceste interviuri structurate permit o perspectivă mai largă asupra profilurilor individuale și generează un amestec foarte personalizat de feedback multi-nivel și evaluări de personalitate sau psihologice. Drept urmare, ele oferă informații profunde asupra mediului executivilor și permit clienților să prezică potențialul de succes și, ulterior, să asigure o îmbunătățire durabilă a performanței și o creștere prin identificarea deraierelor și a riscurilor.

În unele cazuri, clienții vor completa evaluarea Pedersen & Partners prin teste și evaluări interne, la nivelul întregii companii.

TEZA.MD

Pentru clienții care nu dispun de astfel de instrumente interne sau pentru clienții care necesită o evaluare suplimentară a candidaților selectați, Pedersen & Partners oferă un instrument de evaluare a potențialului de conducere și prognoză larg utilizat și recunoscut, bazat pe inventarul personalității HOGAN, dezvoltarea Hogan Sondaj și inventar de motive, valori și preferințe.

Aceste instrumente de evaluare oferă o gamă suplimentară de măsurare metodologiei standard de evaluare, introducând evaluarea personalității care credem că oferă o perspectivă extrem de utilă asupra modului în care directorii construiesc și implementează strategii de afaceri, gestionează schimbările, conflictele și oamenii.

Rezultatele acestor evaluări urmăresc să consolideze procesul de previziune a performanței viitoare și să facă referință la un profil în raport cu nevoile specifice ale clienților și ale afacerii și cu cultura organizațională, pentru a asigura cele mai bune decizii de angajare a executivilor de vârf și tranziții de conducere ușoare.

Evaluarea Hogan se bazează pe teoria socio-analitică, care afirmă că oamenii sunt motivați de interacțiunile sociale: oamenii caută acceptarea și recunoașterea celorlalți; în timp ce se străduiesc după statut și putere. Pe lângă modelul socio-analitic, inventarul personalității HOGAN se bazează pe modelul cu cinci factori, care a fost derivat din studii furnizate în toate geografiile și poate fi considerat universal.

Potențialul de conducere Hogan și evaluările prognozate sunt un instrument valoros pentru alte tipuri de proiecte care necesită o evaluare mai profundă și o evaluare suplimentară, cum ar fi inițiativele de gestionare a talentelor, planificarea carierei, evaluarea managementului sau proiecte de înlocuire.

Cartografierea talentelor executive. Executive Market Mapping oferă clienților o analiză detaliată a informațiilor de piață personalizate a grupului de candidați. Aceasta încorporează - într-o manieră confidențială - o metodologie bine definită de evaluare, ce talent disponibil este potrivit pentru locurile de muncă ale directorilor din mediul actual de afaceri.

Calitatea este cheia unei căutări precise. Calitatea este factorul determinant pentru fiecare dintre destinațiile de plasament executiv. Pedersen & Partners este pasionat de îndeplinirea cu succes a căutărilor sale executive - misiunea este de a câștiga încrederea clienților prin plasarea constantă a candidaților potriviți. Pentru a ne atinge standardele de calitate, Pedersen & Partners urmează un proces strict de căutare executivă cu fiecare nou mandat de căutare:

Planificare

- Rolul și descrierea profilului candidatului
- Planul de căutare

- Identificare și evaluare

TEZA.MD

- Căutare directă
- Recomandări
- Căutare în baze de date
- Internet și alte surse de candidați
- Integrarea candidaților interni
- Interviuri telefonice
- Interviuri cu consultanți

Evaluarea competențelor - Rapoarte de progres

Lista finaliștilor

- Lista scurtă de candidați
- Rapoarte detaliate de evaluare
- Interviuri cu clienții
- Referințe informale

Executiv selectat

- Interviu finalist
- Negocierea contractului
- Verificare formală de referință

În plus față de procesul strict de selecție, prezența extinsă la fața locului a Pedersen & Partners prin intermediul celor 53 de birouri deținute integral din 50 de țări contribuie la soluțiile de înaltă calitate pentru proiectele de recrutare la nivel înalt, astfel contribuind la mobilitatea forței de muncă înalt calificate.

Echipa de specialiști cu experiență este dedicată să ofere cei mai buni lideri și manageri pentru intreprinderi]n scopul de plasare a executivelor de specialiști în toate sectoarele.

Grupul de practică pentru servicii profesionale Pedersen & Partners include următoarele domenii de specializare:

- Servicii de afaceri
- Consultanță și consultanță
- Eductaion
- Servicii IT
- Firme de avocatura
- externalizarea

Pedersen & Partners Board Services Practice Group include următoarele servicii:

- Consiliile consultative
- Evaluarea consiliului

TEZA.MD

- Căutarea de directori executivi
- Căutarea de directori neexecutivi

Consumer & Retail Practice Group include următoarele domenii de specialitate din industrie:

- Bunuri de folosință îndelungată
- Sănătatea consumatorilor
- Produse alimentare si bauturi
- Acasă și îngrijire personală
- Mărci de lux
- Media și divertisment
- Cu amănuntul
- Lanțul de aprovizionare și logistica
- Călătorii, ospitalitate și agrement

Domeniile de specializare din cadrul Serviciilor financiare includ:

- Managementul activelor și averii
- Servicii financiare pentru consumatori și vânzări cu amănuntul
- Corporate & Investment Banking
- Impact Finance
- Asigurare
- Piețe

Portofoliul actual de clienți FinTech include:

- Companii de analiză de date mari, inclusiv companii VAS (servicii cu valoare adăugată)
- Afaceri bazate pe blockchain
- Băncile provocatoare
- Comercianți Forex și alte instrumente financiare
- Identitate, KYC, furnizori de verificare online
- Piețe
- Cumpărători moderni de comercianți și alți furnizori de servicii de plată
- Platforme de creditare online, crowdfunding și companii de creditare peer-to-peer

Grupul de practici industriale include următoarele domenii de specialitate din industrie:

- Agribusiness
- Automobile
- Aviație, aeronautică și apărare
- Produse chimice și materiale plastice
- Construcții și infrastructură
- Energie, regenerabile și tehnologie curată

TEZA.MD

- Servicii de inginerie
- Mașini și tehnologie industrială
- Minerit și minerale
- Hârtie, ambalaje și textile
- Lanțul de aprovizionare și logistica

Domeniile de specializare concentrate în cadrul Pedersen & Partners Life Sciences & Healthcare Practice includ:

- Biotehnologie
- Sănătatea consumatorilor, OTC și Nutraceuticals
- Servicii contractuale: clinice, dezvoltare și producție
- Sănătate
- Tehnologia sănătății
- Laboratoare și servicii de laborator
- Dispozitive medicale și diagnostic
- Produse farmaceutice

Grupul de practică de capital privat include următoarele domenii de specializare:

- Impact Finance
- Fonduri pentru infrastructură
- Parteneri comanditați
- Companii de portofoliu
- Fonduri de datorii private
- Capital privat
- Capital de risc

Grupul de practici imobiliare Pedersen & Partners acoperă:

- Clase / segmente alternative de active
- Ospitalitate
- Infrastructură și construcții
- Logistică și industrială
- Birou
- Recomandare reală
- Rezidențial
- Cu amănuntul

Tehnologia și practica digitală de la Pedersen & Partners oferă căutare de talente și consultanță pentru ocuparea posturilor critice și sensibile în domeniile de specializare de mai jos:

- Electronice de consum

TEZA.MD

- Transformarea digitală
- Software pentru întreprinderi
- Platforme și agregatoare de internet (OTT)
- Infrastructură IT
- SAAS
- Integrare sistem și consultanță tehnologică
- Telecomunicații

Asigurările

- Confidențialitate deplină față de client și executiv
- Acceptăm doar sarcini pe care credem că le putem finaliza
- Politică strictă și clară în afara limitelor
- Clientul este întotdeauna compania, niciodată individul
- Nu prezentăm același executiv la doi clienți diferiți simultan

Astfel, Pedersen & Partners a reunit o echipă puternică de consultanți Executive Search cu experiență operațională anterioară în **servicii partajate**. Echipa este specializată în îndeplinirea mandatelor la nivel de conducere și de specialitate pentru roluri la nivel global, regional și național, care sprijină dezvoltarea Centrului GBS prin curba sa de maturitate, variind de la un serviciu partajat cu o singură funcție până la servicii multifuncționale globale sau de afaceri pentru întreprinderi.

Pași către un audit funcțional rapid și eficient de achiziție a talentelor efectuat de departamentul de recrutare a personalului executiv în cadrul intreprinderii Pedersen&Partners.

Impactul pe care COVID-19 l-a avut asupra aproape tuturor industriilor a disponibilizat mii de profesioniști în domeniile executive. La extrem, unele industrii elimină zeci de mii de locuri de muncă (călătorii, ospitalitate, vânzare cu amănuntul în magazin), în timp ce altele angajează în număr similar (asistență medicală, comerț electronic, farmacie cu amănuntul). Toată lumea se confruntă cu perturbări din cauza aranjamentelor de lucru la distanță foarte accelerate, precum și a presiunilor financiare care includ reduceri ale forței de muncă. Multe dintre aceste organizații sunt obligate să se confrunte cu o schimbare permanentă în ceea ce privește modul în care se desfășoară afacerile și personalul în viitor. Cu toate acestea, companiile trebuie să își eficientizeze și să-și îmbunătățească capacitatea de a angaja rapid talente diverse și performante.

Pe baza experienței de finalizare a auditurilor de recrutare în zeci de industrii din ultimul deceniu, Pedersen&partners recomandă aceste trei reguli generale:

1. Includeți, dar nu depășiți prea mult indexul, cercetarea calitativă.

TEZA.MD

În contextul unui audit de recrutare, obiectivul cercetării calitative este de a identifica tendințele în gândurile și opiniile despre modul în care funcționează achiziția de talente în întreaga organizație (sau într-o zonă vizată a afacerii.) Prin urmare, intenția nu este de a discuta cu sau chestionați fiecare persoană care interacționează cu achiziționarea de talente (care, să recunoaștem, ar putea fi aproape toată lumea din organizație) - ci mai degrabă pentru a obține informații de la indivizi care reprezintă grupuri cheie de părți interesate. Avand in vedere:

- Intervievează sau chestionează o secțiune transversală de părți interesate care reprezintă conducerea superioară, angajarea managerilor, partenerii de resurse umane, candidații interni și externi și echipa de recrutare în sine.
- Punem un set structurat de întrebări comune între grupurile de părți interesate care să permită identificarea temelor relevante.
- Concentrați-vă pe obținerea de informații despre ceea ce funcționează bine în ceea ce privește achiziționarea talentelor și ceea ce trebuie îmbunătățit.
- Se i-au notițe copioase (sau, dacă se supraveghează, se capturează date relevante) pentru a raporta teme din unitățile de afaceri, părțile interesate, geografii etc.
- Reținem că este posibil ca unii dintre părțile interesate să nu fie familiarizate cu modul în care ar trebui să funcționeze recrutarea (de exemplu, nu au experimentat niciodată achiziționarea de talente în afara companiei actuale) - sau, în cazurile în care managerii folosesc recrutorii ca un fel de asistent administrativ suplimentar, se raportează o satisfacție ridicată în TA - în ciuda disfuncției reale.

2. Lucrați din greu pentru a include date cantitative.

În lumea recrutării, este adesea adevărat că datele sunt greu de accesat sau sunt inexacte. Sau amândouă. Tehnologiile de talent care nu sunt integrate, sistemele de urmărire a solicitanților care nu sunt utilizate în mod consecvent, cererile care nu sunt deschise sau închise în timp util - oricare sau toate pot încurca datele de angajare. Dar nu se renunță să se căute rezultate bazate pe date. Iată, din experiența , recomandări care vor ajuta să concentrați pe datele cele mai critice și corecte din punct de vedere direcțional.

- Începem cu datele de angajare direct din salarizare, dacă este necesar. Uitați-vă la tendințele din ultimii doi ani în ceea ce privește angajarea, încetarea și mobilitatea internă. Acest lucru va ajuta să declarați titlurile despre mișcarea oamenilor în întreaga afacere, în diferite locații sau unități de afaceri, în funcții critice și chiar pentru lideri de angajare specifici.
- Nu stați departe de a declara - sau de a distrage - de medii generale în cadrul organizației (de exemplu: „cifra de afaceri totală este de doar 8%. Ne descurcăm excelent!”) Căutați în punctele de vedere care sunt cele mai importante pentru companie - descoperite în munca

TEZA.MD

calitativă - cum ar fi geografii cheie sau unități de afaceri, domenii funcționale critice, cum ar fi IT sau vânzări, sau alte clasificări ale angajaților - pentru a identifica tendințele semnificative și acționabile ale talentelor.

- Din experiența , numărul de solicitări deschise - și solicitări închise - pe o perioadă de timp (să zicem, doi ani) poate oferi informații importante despre timpul de completat, procentul de cereri anulate, încărcarea cererilor de către recrutor etc.
- Calculul unui cost pe angajare simplu și general (cheltuieli generale pentru achiziționarea talentelor + costuri RPO și agenție) împărțit la numărul de cerințe gestionate de achiziția de talente într-un an va oferi, de asemenea, o linie de bază care poate fi evaluată în raport cu criteriile de referință ale industriei, costurile anului anterior etc. Nu va fi perfect - perfecțiunea este probabil inaccesibilă aici și este puțin probabil să merite timpul și energia - dar va fi corectă din punct de vedere direcțional și poate fi perforați mai departe dacă este meritată de aspectul inițial.

3. Evitați abordarea DIY a efectuării auditului de recrutare pe propria funcție.

Chiar și cei mai bine intenționați lideri ai achiziției de talente sunt susceptibili de a se afla într-o situație în care motivele sunt puse la îndoială la încheierea unui audit de recrutare de tip bricolaj. Rezultatele și recomandările unui audit indică adesea pașii următori, cum ar fi creșterea numărului de angajați, reproiectarea procesului de recrutare, schimbarea tehnologiei sau marca angajatorului - adică o nouă investiție în funcție.

Auditul recrutării efectuat de pedersen&Prtners: Auditul de recrutare oferă foarte rapid: o evaluare rapidă, cuprinzătoare și obiectivă a stării actuale de recrutare de către experți în achiziționarea de talente; integrarea celor mai bune practici relevante de recrutare; dezvoltarea unei strategii de recrutare personalizate, a proceselor de angajare de bază și a unui model de operare de achiziție a talentelor aliniat cu realitățile de afaceri, împreună cu îmbunătățiri rapide recomandate pentru a genera schimbări semnificative și rapide.

„Chiar dacă am avea tot timpul din lume și oameni să punem la cale un astfel de proiect - și nu am avea nici unul - nu am fi putut face o treabă atât de temeinică sau bazată pe date, așa cum a făcut TGA."

- CHRO, firmă globală de produse de consum

Metodologia proprietară este diferită de oricare alta, deoarece echipa combină expertiza profundă în achiziționarea de talente, finanțe și analize.

Auditul De Recrutare Include Revizuirea:

Plan de afaceri

- Strategia de afaceri și implicațiile talentului
- Creștere istorică și planificată

TEZA.MD

- Planuri de resurse umane

Proces tehnologic

- Procesul TA, politicile, practicile și rutinele
- Stivă de tehnologie TA

Experiența părților interesate

- Angajarea managerilor
- Lideri înalți
- Parteneri de resurse umane
- Recrutori
- Candidați

Rezultate: calitate, viteză, cost

- Tendințe de angajare și păstrare
- Valori TA
- Raportarea
- Buget vs. Cheltuieli

Capacitatea organului

- Structura TA org
- Angajarea responsabilităților și responsabilităților

Livrabile De Audit Ale Recrutării Includ:

Constatări și recomandări

- Activități și constatări ale auditului de recrutare
- Recomandări personalizate în funcție de prioritățile și realitățile organizației :
    - Strategia de recrutare
    - Procese de angajare diferențiate bazate pe talentul vizat
    - Viitorul model de operare de recrutare de stat
    - Accesări rapide recomandate
- Plan de organizare și implementare a viitoarelor recomandări de stat

(Auto) Finanțarea călătoriei

- Modelare financiară și analiză pentru transformarea achiziției de talente

Coachingul de Leadership Strategic Pedersen&Partners. În prezent, schimbările corporative au loc mai ales în cadrul proiectelor de gestionare a schimbărilor. Multe dintre aceste proiecte eșuează din cauza rezistenței angajaților și a măsurilor de monitorizare inadecvate. Cu toate acestea, Coachingul de Leadership Strategic îi conduce pe managerii Pedersen&Partners printr-o varietate de metode utilizate în mod deliberat pentru a implementa proiectele cu succes.

TEZA.MD

Clusterele, care implică de obicei toți acei actori ca membri și parteneri, pot juca un rol crucial în promovarea transformării digitale în beneficiul regiunii în care se află. Managerii de clustere pot acționa ca agenți de schimbare[26].

Stabilirea unor obiective clare, implementarea progresivă și implicarea angajată sunt, prin urmare, provocări importante.

Coachingul de leadership strategic în cadtul Pedersen&Partners ajută la crearea unui cadru pentru proiect, utilizând metode diverse și creative pentru a conduce procesele la finalizarea cu succes a problemei la îndemână.

Esența Coachingului de Leadership Strategic în cadrul companiei Pedersen&Partners constă într-o abordare diferită, continuă și adaptată la operațiunile companiei. În doar câteva săptămâni, acceptarea internă a proiectului prin punerea în funcțiune și dezvoltarea arhitecturii procedurale a crescut simțitor. Doar prin interacțiunea diferitelor abordări s-a obținut succesul întregului proiect.

O simplă analiză a faptelor a arătat că utilizarea unei unități extinse de coaching a fost necesară pentru a stabili situația actuală, întrucât a fost dezvoltată o poziție structurată cu clientul, clarificând poziția unității de coaching și cea a jucătorilor relevanți din proiect. Ulterior, părțile interesate cheie au fost implicate prin includerea deliberată a conflictelor existente. „Laboratoarele părților interesate" au fost efectuate pentru a contrasta pozițiile diferitelor grupuri de părți interesate și au fost selectate locații semnificative pentru organizarea atelierelor - de exemplu, un atelier a avut loc în incinta unei stații de cale ferată, pentru a simboliza relația dintre companie și grup. Monitorizarea proiectului a fost doar o sarcină realizată de grupul de proiect care lucrează la proiectul la nivelul întregii companii. A reușit să crească angajamentul angajaților față de proiect; toată lumea s-a implicat, s-a înțeles ca parte integrantă a unei mari familii și s-a gândit la ce contribuție ar putea aduce.

[26] Maximilian Stallkamp, Andreas P. J. Schotter, Platforms without borders? The international strategies of digital platform firms, Global Strategy Journal, 10.1002/gsj.1336, **0**, 0, (2019).

TEZA.MD

CAPITOLUL III. ANALIZA SWOT ÎN CADRUL COMPANIEI PEDERSEN&PARTNERS S.R.L.

3.1. Aplicarea metodelor de analiza SWOT (express, consolidat și mixtă)

În esență, strategia unei firme este un set de reguli de luare a deciziilor după care organizația este ghidată în activitățile sale:

1. Regulile utilizate în evaluarea performanței companiei în prezent și în viitor. (Latura calitativă a criteriilor de evaluare se numește etalon, iar partea cantitativă se numește sarcină.)

2. Regulile care guvernează relația dintre o firmă și mediul său extern, care determină ce tipuri de produse și tehnologii va dezvolta, unde și cui să-și vândă produsele și cum să obțină superioritatea față de concurenți. (Acest set de reguli se numește strategie de marketing pentru produs sau strategie de afaceri.)

3. Regulile prin care relațiile și procedurile sunt stabilite în cadrul organizației. (Acesta este adesea denumit un concept organizațional.)

În funcție de obiectul ales de management strategic, există: strategia corporativă-strategia organizației în ansamblu; strategie de afaceri - strategia unei unități strategice separate a organizației; strategie funcțională - strategia zonei funcționale a managementului. Toate acestea se află într-o relație ierarhică și sunt dezvoltate în timpul implementării procesului de management strategic.

Alegerea metodelor și efectuarea analizei strategice este o muncă laborioasă care necesită o bună organizare și o anumită ordine de implementare a acesteia (Tabelul 2).

Tabelul 3.1. ***Compoziția și conținutul lucrărilor la analiză***

Denumirea lucrărilor	Conținutul muncii
1 Definiția obiectului de analiză	Identificarea naturii și simptomelor inconsecvenței în sistemul de management, în organizație și în afara acestuia
2 Definirea scopului analizei	Formularea a ceea ce se așteaptă a fi obținut din analiza obiectului
3 Elaborarea unui plan de analiză	Determinarea modului în care ar trebui efectuată analiza, care etape și lucrări ar trebui să includă, în ce interval de timp ar trebui finalizate, cine este interpretul, ce resurse sunt necesare. Definirea sarcinilor

4 Elaborarea unui program de colectare și prelucrare a informațiilor	Determinarea compoziției și conținutului informațiilor necesare, alegerea metodelor de colectare a informațiilor și evaluarea fiabilității informațiilor
5 Obținerea datelor inițiale, sistematizarea acestora	Selectarea obiectelor anchetei, efectuarea sondajelor, prelucrarea chestionarelor, studierea statistică, planificare, contabilitate și alte documente
6 Analiza informațiilor colectate	Prelucrarea indicatorilor cantitativi și calitativi care caracterizează obiectul cercetării
7 Elaborarea concluziilor și recomandărilor	Evaluarea stării obiectului analizei, identificarea aspectelor negative și pozitive în activitățile sale, determinarea măsurilor și deciziilor care trebuie luate

În același timp, întrucât analiza strategică include analiza diferitelor obiecte de management strategic, atât individual, cât și agregat, astăzi putem distinge un grup de metode complexe și situaționale de analiză strategică (Tabelul 3.2.). (Această abordare a grupării metodelor de management strategic nu este singura corectă, ci reprezintă doar câteva dintre considerațiile autorilor.) Metodele complexe includ cele a căror implementare permite rezolvarea sarcinilor mai multor etape ale procesului de management strategic (de exemplu, analiza SWOT permite nu numai analiza stării mediu organizațional, dar și dezvoltarea de strategii alternative).

La rândul lor, metodele situaționale sunt concepute pentru a implementa procedura de analiză în condiții specifice.

Tabelul 3.2. ***Metode de grupare a analizei strategice***

	Numele metodei
Metode complete de analiză strategică	Analiza SWOT,
Metode de situație a analizei strategice	Metoda "GAP-analysis", "Experience curve", Method LOTS, "Target portrait", "Tree of goals", STEP - analysis, Method "5 x 5", List of 4 questions and matrix "Probability-impact",

Tabelul 3.3. oferă o scurtă descriere doar a unora dintre metodele de prognozare a deciziilor de management utilizate de specialiștii intreprinderii.

Tabelul 3.3. ***Scurtă descriere a metodelor de prognozare a deciziilor de management în domeniul efectelor benefice și al elementelor de cost pe obiecte***

Metodă	Condiții de utilizare	Caracteristici ale aplicației	Zona de aplicare
1	2	3	4

1. Normativ	Disponibilitatea unui cadru de reglementare de înaltă calitate pentru toate etapele ciclului de viață al fiecărei instalații ca parte a sistemelor de control automatizate. Cadrul de reglementare ar trebui să includă atât indicatorii obiectului, cât și indicatorii nivelului organizațional și tehnic al producției la producător, consumator și organizația de reparații.	Laboriositatea semnificativă a creării unui cadru de reglementare, necesitatea de a stabili dependențe între efectul benefic, costuri și durata de viață. Precizie ridicată a previziunilor	Pentru previzionarea eficienței, calendarul înlocuirii echipamentelor, oportunități de saturare a piețelor de vânzare pentru obiecte de producție în serie.
2. Experimental	Disponibilitatea (crearea) unei baze experimentale sau experimentale, resursele materiale, tehnice, de muncă și financiare necesare desfășurării lucrărilor experimentale	Cost semnificativ al lucrărilor experimentale. Precizie suficientă a prognozei	Pentru a prezice eficiența și calendarul de înlocuire a echipamentului proiectat, calendarul producției, posibilitatea și calendarul de saturație a produselor proiectate pe piețele de vânzare, facilități de producție în masă netradiționale care nu au analogi în etapa de finalizare a proiectării detaliate. Timp de - până la 10-15 ani
3. Parametric	Disponibilitatea unui cadru de reglementare de înaltă calitate pentru toate etapele ciclului de viață al fiecărui obiect	Laboriositatea semnificativă a stabilirii dependenței pentru prognoză, luând în considerare funcțiile obiectului și indicatorii nivelului organizațional și tehnic al producției la producător, consumator și organizația de reparații. Precizie suficientă și ușurință în calcul	Elaborarea previziunilor pe termen mediu ale efectului benefic, a posibilelor schimbări pe piețele de vânzare ale producției seriale analizate. Perioada de prognoză - până la 10 ani
4. Extrapolarea	Cuantificarea celor mai importanți parametri de comportament a obiectului timp de cel puțin 5 ani	Predicția efectului benefic și a elementelor de cost pe baza presupunerii că tendințele de dezvoltare ale instalației în viitor vor fi aceleași ca și în perioada precedentă. Eșantionul de informații inițiale ar trebui să fie de cel puțin 2 ori mai lung decât perioada de plumb selectată	Anumite tipuri de resurse în ansamblu pentru întreprindere, asociație, precum și efectul benefic al producției la scară mică. Perioada de prognoză - până la 5 ani

5. Index	Prezența normelor adecvate (indicatori specifici) a efectului benefic, a elementelor de cost pentru perioada de bază și a obiectivelor planificate pentru modificarea lor în perioada prognozată	Predicția efectului benefic și a elementelor de cost pe baza valorii parametrului prezis în perioada de bază și a indicilor modificărilor standardelor. Simplitatea calculelor, dar precizia lor scăzută	Prognozarea efectului benefic al capacităților fiecărui tip de echipament. Tipuri de costuri de resurse agregate în ansamblu pentru întreprindere. Perioada de prognoză - până la 5 ani
6. Expert	Crearea unui grup de experți format din cel puțin 9 specialiști cu înaltă calificare în acest domeniu	Prognozarea dezvoltării obiectelor în conformitate cu evaluările experților specialiștilor din acest domeniu	Prognoza posibilelor piețe de vânzare pentru acest tip de efect benefic, momentul reînnoirii produselor, cu privire la alte probleme de marketing și nivelul tehnic al produselor. Perioada de prognoză nu este limitată
7. Evaluări ale strategiilor tehnice	Dezvoltarea matricilor unui tabel de identificare general sau identificator universal și crearea unui grup de experți de specialiști cu înaltă calificare	Posibilitatea de a utiliza fundamental noi tipuri de tehnologie pentru a evalua calitatea, acolo unde nu există date statistice și fonduri de brevete	Să formuleze cerințe pentru un produs în curs de dezvoltare sub forma unui set de obiective și să determine mijloacele, metodele și modalitățile necesare pentru atingerea obiectivelor
8. Funcțional	Imposibilitatea realizării caracteristicilor cerute ale obiectului studiat folosind principiile de acțiune aplicate anterior. Necesitatea de a determina o gamă largă de alternative pentru dezvoltarea obiectului în studiu, luând în considerare posibilitățile de utilizare a noilor principii de acțiune	Crearea unei diagrame funcționale a viitorului obiect	Atunci când se prognozează posibilitatea ca pe o anumită piață de vânzări să apară noi purtători de materiale de acest tip de efect benefic. Perioada de prognoză nu este limitată
9. Combinat	Condiții specifice metodelor de prognoză specifice (paragrafele 1-8)	Posibilitatea unei combinații raționale de metode pentru a crește precizia prognozării, a reduce costul implementării acestora	Pentru tot felul de prezicere a efectului benefic. Perioada de prognoză nu este limitată

Metoda LOTS este utilizată în prima etapă a procesului de management strategic pentru a prezice activitățile unei organizații. Filozofia LOTS se bazează pe faptul că o organizație ar trebui să depună eforturi și să fie capabilă să își adapteze acțiunile la nevoile clienților. Această metodă

include o discuție detaliată și consecventă asupra mai multor probleme de afaceri la diferite niveluri și grade diferite de complexitate: de la misiunea corporativă a companiei în ansamblu la un proiect individual în cadrul întreprinderii.

Serviciul include 9 etape și preocupări:

1. Situația existentă;
2. Strategii;
3. Obiective pe termen lung;
4. Obiective pe termen scurt;
5. Metode și obiecte de analiză;
6. Resurse umane;
7. Planuri de dezvoltare;
8. Organizații de management;
9. Raportarea.

La implementarea acestor etape, pot fi utilizate diverse modele de strategie de afaceri și metode de rezolvare a problemelor. În acest caz, scopul final este de a dezvolta o poziție care să permită unei companii, unități sau persoane fizice să își construiască corect relația cu lumea exterioară.

Metoda SWOT este utilizată în stadiul analizei strategice a companiilor care apelează la serviciile de consultanță a intreprinderii Pedersen&Partners, și implică determinarea gradului de influență al mediului înconjurător asupra activităților organizației, identificarea oportunităților și amenințărilor, determinarea gradului de influență a mediului înconjurător asupra activităților organizației, evaluarea poziției competitive a organizației (avantajele organizației și oportunitățile pieței), determinarea potențialului organizației și a punctelor slabe ale acesteia.

Această analiză se dovedește a fi foarte utilă și eficientă și în industria recrutării. Efectuarea unei analize SWOT va ajuta echipa de recrutare a companiei sau organizației cu informații valoroase care vor îmbunătăți strategia de recrutare și vor îmbunătăți eforturile de aprovizionare a candidaților.

Cât privește analiza SWOT în companiile de RECRUTARE ȘI SELECȚIE, în cazul dat Pedersen&Partners

1. Organizația de recrutare are de obicei o **vizibilitate** bună **asupra nevoilor de angajare** (calendarul, cantitatea, calitatea etc.) ale planului de afaceri al companiei.
2. **Informațiile exacte și complete ale locurilor de muncă** au ca rezultat obținut un candidat calificat care corespunde îndeaproape cerințelor.

3. Există disciplină în jurul **segmentării eforturilor de aprovizionare în** funcție de criticitatea rolului și disponibilitatea de piață a talentelor căutate.
4. Talentul potrivit pentru a îndeplini cerințele afacerii este obținut în mod constant prin utilizarea unui **mix strategic de canale de aprovizionare**.
5. Sistemul de urmărire a solicitantului și alte **tehnologii îmbunătățesc foarte mult** capacitatea de a executa procesul de recrutare.
6. Abilitatea de a măsura **metricele mari de recrutare** (calitate, viteză, diversitate, cost) și cursul corect pentru a le îmbunătăți este bine instituită.
7. Închiderea angajărilor și angajarea acestora până la data de începere are ca rezultat **pierderea minimă a talentelor.**
8. **Relațiile cu managerii de angajare** și capacitatea de reacție permit executarea procesului fără probleme.
9. **Agilitatea organizațională** permite optimizarea sarcinii de lucru și a mixului recrutorului pentru productivitate.
10. Etapele **administrative** în care recrutorii trebuie să investească timp sunt minime.
11. **Managementul este foarte implicat** și susține funcția de recrutare.

(De asemenea, este ușor să se adăuge la acești factori, atâta timp cât adăugirile au o importanță comparabilă în ceea ce privește modul în care acestea ar putea avea impact asupra rezultatelor speciale de recrutare.)

Apoi, urmând aceeași abordare, se identifică oportunitățile externe și amenințările reprezentate de piața talentelor și de concurenții și clasificându-le se obține:

1. **Reputația generală** a societății este un avantaj pe piață.
2. **Brandul** actual al **angajatorului** este conceput pentru a proiecta ceea ce este important pentru candidații vizați și diferențiază compania de competiția pentru talente.
3. Procesul de recrutare abordează în mod adecvat realitățile **climatului economic** actual.
4. **Cererea și oferta** de talente de care compania are cel mai mult nevoie este gestionabilă.
5. Cerințele de talent pentru afacere pot fi îndeplinite în mod egal în toate **zonele geografice**.
6. Problemele de **reglementare** în locațiile în care talentul trebuie obținut sunt stabile.

Punctele tari interne pe care le-am identificat pot fi utilizate pentru a profita de oportunitățile externe aplicabile și pentru a ajuta la minimizarea amenințărilor cu care se confruntă. Cea mai mare valoare va fi adesea izolarea punctelor slabe. Abordarea punctelor slabe se află în centrul strategiei de recrutare pe termen scurt, cu scopul de a le minimiza, neutraliza sau, în mod ideal, inversa. Inversarea unei slăbiciuni se adaugă punctelor forte care vor permite activități oportuniste și vor reduce riscul.

Identificarea „ceea ce” este primul pas către organizare pentru a îmbunătăți procesul de recrutare. Scufundarea mai profundă în „de ce” (există puncte slabe) și cum să le corectăm este centrul echipelor de consultanță internă sau experților experți în îmbunătățirea procesului de achiziție a talentelor de la terți.

Puncte forte concurențiale

În acest domeniu, dorim să vedem exact ce se confruntă aruncând o privire asupra costumelor mai puternice ale concurentului. Iată câteva întrebări de cercetat:

- Ce se remarcă la concurent?
- Ce tipuri de beneficii sunt oferite?
- Există oportunități pentru echilibrul dintre viața profesională și cea privată?
- Care este măsura creșterii pe an?
- Care este rangul sau poziția din industrie?
- De cât timp funcționează organizația?
- Există o specialitate sau un accent unic?

Prezentare generală a punctelor slabe

Când ne gândim la punctele slabe ale concurenților , ar trebui să ne concentrăm pe următoarele:

- **Prezența companiei** - Unde este cea mai mare prezență a acestora? Ce parte a țării? (Este o zonă pe care candidații și-ar dori să o trăiască sau să lucreze?)
- **Cultura companiei** - Cum este să lucrezi pentru compania X? Aceste informații pot fi colectate prin intermediul site-urilor de rețele sociale și profesionale, cum ar fi „Facebook” și „Linkedin”. Aceste site-uri găzduiesc grupuri care sunt uneori alcătuite din angajați din anumite companii. Angajații folosesc aceste grupuri ca o oportunitate de a se conecta cu alți angajați din întreaga lume, îl folosesc ca forum pentru a discuta deschis idei noi sau, uneori, doar pentru distracție. De obicei, acești angajați sunt foarte sinceri și deschiși la schimbul de informații despre experiența lor de lucru cu acea companie. Întrebați doar „ce place și ce nu place să lucrați cu compania xyz”? Vei fi surprins!
- **Uzura** - Care este rata de uzură pe an? În ce domeniu tind să piardă cei mai mulți angajați?
- **Credibilitate** - Căutați informații despre credibilitatea companiei. Deși este posibil să nu găsiți nicio informație negativă, acesta este încă un domeniu care merită verificat.

Explorarea oportunităților.

Pe măsură ce se continuă să se căute și să se adune mai multe informații despre concurentul, recunoaștem zonele în care ar putea exista o oportunitate pentru În acest domeniu, se compară anumite aspecte ale organizației cu ale lor. Folosiți o combinație de puncte slabe și puncte forte, totuși găsiți zone în care pot exista posibile lacune în care compania sau organizația ar putea avea avantajul.

TEZA.MD

Iată câteva întrebări de luat în considerare:

- Beneficiile sunt comparabile?
- Ce oferă organizația pe care concurentul nu o oferă?
- Cât de valoroasă este credibilitatea concurentului?
- Cine (ce tip de candidat) este ținta principală a concurenților?
- Ce tip de oportunități de avansare există?

Luând în considerare amenințările.

În această zonă, trebuie să aruncăm o privire asupra drumului care urmează! Recunoașterea și evaluarea avantajelor concurenților și a statutului actual este o modalitate excelentă de a determina potențialele amenințări și de a oferi claritate în ceea ce privește atenția în cadrul companiei sau organizației

Câteva întrebări de luat în considerare ar fi:

- Care este creșterea prognozată a concurentului ?
- Care este nișa sau specialitatea concurentului ?
- Sunt în modul de extindere?
- Care a fost procentul de venituri pentru anul precedent?
- Care este clasamentul actual al industriei lor?

Tabelul 3.4. Exemple de bază ale factorilor de analiză SWOT utilizate în cadrul companiei Pedersen&Partners.

Puncte tari (S):	***Puncte slabe (W):***
Competență afișată clar	Pierdere de competență
Surse financiare adecvate	Inaccesibilitatea finanțelor
Înalta artă a competiției	Artă de piață sub medie
Bună înțelegere a consumatorilor	Lipsa analizei consumatorilor
Lider de piață recunoscut	Participant slab pe piață
O strategie bine definită	Lipsa unei strategii clare
Utilizarea economiilor de scară	Prețul relativ ridicat al produselor
Proprie tehnologie unică	Tehnologie învechită
Management de încredere dovedit	Pierderea flexibilității controlului
Rețea de distribuție fiabilă	Rețea de distribuție slabă
Cercetare și dezvoltare de artă înaltă	Poziții slabe în cercetare și dezvoltare
Publicitate eficientă	Politică slabă de promovare
Capabilități externe (O):	***Amenințări externe (T):***
Servirea de noi clienți	Slăbirea creșterii pieței
Extinderea gamei de produse	Creșterea produselor de schimb
Respectarea concurenților	Concurență acerbă
Reducerea barierelor la intrarea pe piață	Apariția concurenților străini
Modificare favorabilă a cursurilor de schimb	Schimbare nefavorabilă a cursurilor de schimb
Disponibilitate mai mare a resurselor	Consolidarea cerințelor furnizorilor
Slăbirea legislației	Reglementarea legislativă a prețurilor

Odată cu starea actuală a economiei, industria recrutării va trebui cu siguranță să își restructureze abordarea pentru a obține rezultate globale mai bune.

Schimbările transversale, cum ar fi transformarea digitală, necesită o colaborare strânsă a tuturor actorilor din sistemul de inovare, furnizori și utilizatori, entități publice și private, cercetători și întreprinderi din sectoare și discipline[27].

Majoritatea valorii în compania medie este alcătuită din capital intelectual. 88% din valoarea medie a companiei este acum un rezultat direct al singurei surse active de capital intelectual - oamenii săi.

Intreprinderea Pedersen&Partners a indicat șase motive pentru care managementul strategic al resurselor umane contează astăzi:

1 - Modelul tradițional de gestionare a resurselor umane nu mai este relevant

Misiunea resurselor umane - aceea de a răspunde nevoilor angajaților este esențială pentru succesul organizației - a rămas în mare parte neschimbată, chiar dacă natura afacerilor și a ocupării forței de muncă a evoluat dramatic în ultimii 30+ ani. HR susține că angajații sunt, în general, egali, HR ar trebui să fie avocatul lor, iar programele legate de oameni ar trebui să fie lansate fără variații și aplicate în mod consecvent. În cazul în care această abordare a funcționat odată, nu mai este durabilă sau măsurabilă și, prin urmare, nu conduce valoarea pe care o cer întreprinderile. Abordarea tradițională a resurselor umane trebuie înlocuită cu un model strategic de gestionare a resurselor umane pentru a stimula adevărata valoare.

2 - Valoarea este creată într-un mod dramatic diferit decât era cu ani în urmă

Nu cu mult timp în urmă, valoarea companiilor se baza în mare măsură pe valoarea activelor lor corporale. Mașinile, echipamentele, liniile de asamblare, magazinele fizice - și forța de muncă asamblată care le-a lucrat - a constituit partea de leu din valoarea de piață. A existat o diferență foarte mică între valoarea contabilă a unor companii precum Chrysler sau Bethlehem Steel sau TWA și valoarea lor de piață. Astăzi, însă, nu este nevoie de multă pricepere financiară pentru a ști că valoarea unor companii precum Google, Facebook și eBay nu au aproape nimic de-a face cu valoarea activelor lor corporale. Generarea de imobilizări necorporale este obiectivul fundamental al unei abordări strategice de gestionare a resurselor umane.

3 - Diferența dintre valoarea de piață și valoarea contabilă între industrii este acum vastă

Deci, ce face diferența dintre valoarea contabilă și valoarea de piață a unei anumite companii? Imobilizări necorporale - predominant „capital intelectual” - care rămân în afara cărților

[27] Danchi Tan, Weichieh Su, Joseph T. Mahoney, Yasemin Kor, A review of research on the growth of multinational enterprises: A Penrosean lens, Journal of International Business Studies, 10.1057/s41267-020-00328-8, (2020).

TEZA.MD

(fără a aduce atingere achizițiilor). Acestea sunt active non-fizice despre care se așteaptă să creeze valoare viitoare pentru afacere - gândiți-vă la mărci, brevete, relații strategice, proceduri de operare brevetate, baze de date etc. Într-o companie precum P&G, unde activele necorporale reprezintă mai mult de 95% din valoarea companiei, mărcile excelente (Bounty, Tide, Gillette etc.) generează o valoare imensă. La Merck, mărcile mari (de exemplu, Singulair, Nasonex), brevete, cercetare și dezvoltare și alte IP reprezintă aproape 90% din valoarea companiei.

4 - Imobilizările necorporale nu au nicio valoare fără capitalul uman

Toate aceste active - mărci, brevete, acoperire globală, metodologii, mărci comerciale etc. - sunt inerte. În sine, nu fac nimic. Succesul și valoarea lor depind în totalitate de gestionarea capitalului uman. Și nu doar oamenii - ci modul în care este structurat talentul cu cunoștințe, procesele de management prin care lucrează, modul în care sunt angajați, dezvoltați, recompensați și reținuți etc. Dacă chiar unul dintre aceste elemente de capital uman este ineficient - valoarea imobilizărilor necorporale rămâne nerealizată.

5 - Unele părți ale companiei adaugă mai multă valoare decât altele

Tot ce trebuie să știți despre bunăstarea financiară a unei companii deținute public poate fi găsit în informațiile pe care le dezvăluie analiștilor și acționarilor. Este relativ ușor să eliminați datele pentru a identifica valoarea atribuită activelor necorporale într-o companie și ceea ce cuprinde acea cifră. De exemplu, în exemplul Merck, știm că 13.600 de angajați au lucrat în cercetare și dezvoltare pentru companie în 2012, 22 de produse erau în faza II, 16 produse erau în faza III și 8,2 miliarde de dolari au fost cheltuiți pentru efort. În mod clar, cercetarea și dezvoltarea creează o mare valoare a pieței pentru Merck. Există, de asemenea, o mulțime de oameni talentați în domeniul financiar, juridic și operațional la Merck, dar nu conduc aproape aceeași valoare de piață.

6 - Resursele de resurse umane, care sunt invariabil limitate, ar trebui să se concentreze pe părțile cele mai cu valoare adăugată ale afacerii

Vechiul model de răspândire a resurselor de resurse umane în mod uniform în întreaga afacere - și implementarea programelor strategice de gestionare a resurselor umane și a inițiativelor către toată lumea în același mod - nu mai are sens, dacă ar fi avut vreodată. Resursele umane sunt limitate și trebuie să fie utilizate într-un mod care va avea cel mai mare impact - și va genera cea mai mare valoare - pentru organizație. Companiile ar trebui să investească excesiv în proiectarea, aprovizionarea, selecția, managementul performanței, revizuirea talentelor, dezvoltarea leadership-ului etc. al organizațiilor în acele zone funcționale care vor avea cel mai mare beneficiu.

Efectuând această schimbare strategică, experții în resurse umane din cadrul Pedersen&Partners și identificând și concentrându-se pe părțile critice ale misiunii afacerii, găsesc

TEZA.MD

indicatorii cheie care sunt capabili să evalueze mai precis eficacitatea investițiilor strategice în gestionarea resurselor umane la itreprinderile analizate. O atenție poate fi apoi pusă în evidență pe măsuri precum calitatea angajării, selecția predictivă, rentabilitatea tehnologiilor de capital uman etc., cu încredere (și dovadă) că acestea determină valoarea de piață. Cu toate acestea, primul pas este ca resursele umane să își adapteze abordarea pentru a demonstra această înțelegere, ca să nu rămână pe margine - și pe locurile ieftine - ale afacerilor.

Acțiunea în acest sens sunt piatra de temelie a unei strategii eficiente pentru angajarea de talente în secolului XXI, care de fapt este un din scopul de bază a companiei Pedersen&Partners. De aceea, compania recomandă companiilor consultate de toate dimensiunile următoarele principii de bază în efectuarea analizei strategice:

- Construiți modele de afaceri care prioritizează eforturile legate de găsirea, angajarea și menținerea talentelor de vârf în rolurile cele mai critice pentru creșterea capitalului intelectual.
- Se proiectează și implementează programe și procese de talent foarte diferențiate pentru rolurile critice.
- Se măsoară rentabilitatea investițiilor în talente pe baza valorii adăugate incrementale a acestor roluri critice.

Pentru implementarea cu succes a proiectului pe care îl propun companiilor consultate, managerii din cadrul companiei Pedersen&Partners trebuie să fie poziționați strategic și trebuie să fie capabili să se bazeze pe abilitățile lor de comunicare interne și externe și să adopte o abordare suverană, personală, orientată spre proces.

Diferența dintre Coachingul de Leadership Strategic și coachingul individual clasic este că abordarea individuală aduce doar succes parțial. Cu toate acestea, Coachingul de Leadership Strategic implementează o abordare multi-canal de Coaching, Dezvoltare personală (PD), Dezvoltare organizațională (OD), Comunicare și Creativitate și astfel obține cel mai mare succes în implementarea proiectului.

Cu toate acestea, discuția a arătat, de asemenea, eterogenitate în[28]:

- Cultura cooperării în general, dar mai ales între actorii privați și publici, companiile și factorii de decizie politică.
- Termenul „cluster" este înțeles în diferite moduri în diferite țări europene; utilizarea aceluiași cuvânt pentru lucruri diferite (aglomerare, consorțiu de afaceri, ecosistem de inovare etc.) provoacă mai degrabă confuzie decât un limbaj comun.

[28] Ruth Aguilera, Witold Henisz, Joanne E. Oxley, J. Myles Shaver, Special Issue Introduction: International Strategy in an Era of Global Flux, Strategy Science, 10.1287/stsc.2019.0087, **4**, 2, (61-69), (2019).

TEZA.MD

- Politicile de cluster în regiunile / țările partenere variază de la inexistent la a fi nucleul politicii economice sau de inovare; Același lucru este valabil și pentru managerii de cluster, care s-au implicat puternic în proiectarea și implementarea strategiilor de inovare și specializare inteligentă în unele regiuni și greu recunoscuți ca actori de inovare în altele.

Pe baza unei abordări sistematice a managementului, se poate observa că managementul strategic este un sistem deschis integral, format dintr-un set de elemente interdependente. Acest set include, de asemenea, un proces care oferă o idee despre etapele și conținutul managementului strategic.

Particularitățile procesului de management strategic sunt:

- Complexitatea descrierii obiectelor de analiză, care poate fi produsă în limbaje verbale, structural-logice și matematice;
- Imposibilitatea unei descrieri complete a obiectelor de analiză, în urma căreia predomină sarcinile semi-structurate și nestructurate;
- Un grad ridicat de incertitudine în obținerea rezultatelor la implementarea deciziilor (strategiilor);
- Prezența unui număr semnificativ de variabile parțial controlate și necontrolate;
- Criteriile pentru rezolvarea problemelor nu sunt stabilite în mod clar în prealabil și sunt specificate de conducere pe măsură ce sunt rezolvate;
- Intensitate ridicată a muncii și durata procesului, necesitând costuri semnificative și utilizarea unor specialiști cu înaltă calificare.

3.2. Elaborarea scenariilor strategice în baza analizei SWOT.

Analiza SWOT la elaborare poate fi împărțită în mai multe etape principale:

1. Analiza mediului intern al firmei pe piață pentru a identifica punctele tari și punctele slabe. Punctele tari și punctele slabe ale unei firme ar trebui evaluate pe baza profilului corporativ al companiei. Un profil corporativ este un set de caracteristici ale unei organizații care descrie activitățile, competențele și altele. În același timp, se efectuează și o analiză comparativă cu principalii concurenți.
2. Studiul mediului extern, identificarea oportunităților și amenințărilor.
3. Compararea punctelor tari și a punctelor slabe ale companiei și a factorilor de mediu.
4. Determinarea principalelor acțiuni care vizează utilizarea anumitor factori pentru îmbunătățirea generală a situației. De exemplu, cum să valorifice punctele forte ale companiei pentru a modela și exploata oportunitățile. Cum pot fi utilizate oportunitățile externe pentru a

reduce factorii negativi ai punctelor slabe? Sau cum putem utiliza punctele forte ale companiei pentru a evita sau a atenua amenințările.

5. Managementul profitului organizației pe baza rezultatelor etapelor de mai sus.

6. În acest articol, am efectuat o analiză SWOT a departamentului unei instituții de învățământ (universitate).

Atunci când se efectuează o analiză SWOT a unei companii de consulting, ar trebui să se distingă principalele sale divizii: departamente, specializări, țara, institute etc.

În cazul dat, ne vom concentra asupra departamentului.

A fost întocmită o listă de parametri, conform căreia au fost evaluate direcțiile de activitate ale departamentului de selectarea a resurselor umane și au fost evaluate punctele tari și punctele slabe (tabelul 3.5.)

Tabelul 3.5. Evaluarea punctelor tari și a punctelor slabe

Parametrii de evaluare	**Puncte tari**	**Părți slabe**
1. Departament	Loialitatea angajaților. Profesionalismul personalului administrativ și managerial. Claritate și distribuție optimă a funcțiilor între deputați. Echipă consolidată, strâns legată Disponibilitatea personalului calificat. Prezența unui sistem intern de pregătire a personalului (masterat, studiu postuniversitar, consiliu de disertație).	Lipsa unui sistem de monitorizare a eficacității și calității personalului. Lipsa unui sistem clar de instruire și formare avansată a personalului din organizații terțe. Prezența elementelor de disciplină redusă (întârzieri în executarea instrucțiunilor, întârzierea la ore, absenteism). Lipsa unei distribuții clare a funcțiilor între personalul departamentului.
2. Activitate profesională	O gamă largă de produse (direcții, multe profiluri, multe forme de instruire, conferințe, proiecte de cercetare etc.). Calitatea relativ înaltă a produselor și serviciilor oferite.	Întârzieri în executarea sarcinilor. Prezența dezechilibrelor în gradul de participare a angajaților la îndeplinirea sarcinilor.
3. Finanțe	Sistemul format al interesului angajaților în organizarea activităților pentru formarea personalului executiv.	Lipsa unui sistem format de interes al angajaților în organizarea activităților comerciale (consultanță, contracte de afaceri, subvenții).
4. Marketing	Politica prețurilor mici și medii. Reputația pozitivă stabilită a companiei. Disponibilitatea activităților de marketing.	Răspuns slab la schimbările pieței. Lipsa proceselor de inovare.

Separat, putem efectua o analiză SWOT în principalele domenii ale activităților departamentului de recrutare a personalului executiv pentru replasarea acestuia în funcțiile care i se potrivesc după nivelul de calificare: activități educaționale, metodologice, științifice, externe etc.

Cu toate acestea, în această lucrare nu intenționăm să luăm în considerare acest lucru în detaliu.

Oportunitățile și amenințările au fost identificate într-un mod similar: a fost întocmită o listă de parametri, în funcție de care a fost evaluată situația pieței, iar pentru fiecare parametru s-a determinat ce era o amenințare și ce era o oportunitate pentru departament.

Amenințările și oportunitățile sunt rezumate în tabelele 3.6 și 3.7.

Tabelul 3.6 - Identificarea amenințărilor și oportunităților pieței

Parametrii de evaluare	**Capacități/Avantaje**	**Amenințări**
1. Cerere. Creșterea cererii datorită schimbării situației demografice.		
Satisfacția managerului de angajare este scăzută, iar costurile par mari	Avantajele unui audit de achiziție de talente în acest scenariu: • O foaie de parcurs bazată pe fapte pentru a consolida resursele și a le implementa mai eficient • Un plan financiar pentru modul de autofinanțare a eforturilor de îmbunătățire O metodă de măsurare a rentabilității investițiilor într-un interval de timp rapid	Satisfacția managerului de angajare este scăzută, iar costurile par mari Recrutorii care nu au capacitatea de a consilia managerii de angajare, de a obține candidați pasivi, de a selecta în mod eficient candidații etc. Cheltuielile legate de recrutare s-au dispersat în întreaga organizație, cum ar fi onorariile agenției sau ale firmelor de personal, suprautilizarea timpurilor, resursele de recrutare „skunkworks" ascunse, investițiile în tehnologii de recrutare care sunt apoi subutilizate etc.
Satisfacția managerului de angajare este scăzută, iar costurile sunt scăzute	Avantajele unui audit de achiziție de talente în acest scenariu: • O analiză a celor mai bune practici și o comparație de piață a cheltuielilor actuale pentru achiziționarea de talente • Un caz de afaceri pentru a sprijini finanțarea suplimentară orientată cu un ROI pozitiv • O abordare strategică pentru măsurarea rentabilității continue a investițiilor în AT	Resurse de recrutare extinse, cu costuri reduse, care nu au capacitatea și / sau capacitatea de a găsi și câștiga talentul de care are nevoie afacerea Tehnologie învechită sau inexistentă pentru atragerea, gestionarea și selectarea candidaților
Un nou lider AT sau HR are nevoie de analize obiective pentru a stabili priorități și a pune în scenă problemele și soluțiile	Avantajele unui audit de achiziție de talente în acest scenariu: • Un plan bazat pe date și prioritizarea acțiunilor pentru a atinge cele mai critice nevoi • O recomandare pentru secvențierea eforturilor și investițiilor în îmbunătățirea achiziției de talente • Îndrumări de gestionare a schimbărilor pentru a accelera implementarea și acceptarea modificărilor TA	Amenințări: • Plângeri generale cu privire la rapiditatea și calitatea eforturilor de angajare • Întrebări despre rolul recrutorilor și al altor persoane în procesul de angajare • Lipsa unor valori TA accesibile, precise și semnificative

Schimbările structurale iminente necesită un nou model de operare TA	Avantajele unui audit de achiziție de talente în acest scenariu: • Un prototip bazat pe date pentru noul model de operare (proiectare TA org, procese, tehnologie, măsuri cheie etc.) • Recomandări pentru organizarea transformării pe baza acțiunilor prioritare, reducerea riscurilor și considerente privind managementul schimbării • Planificarea scenariului legată de investiții, risc și recompense • Modificați recomandările de gestionare pentru a accelera acceptarea și beneficiile noului model de operare TA	Dezavantaje: • Nevoia de a muta la sau de la un partener RPO • O directivă de centralizare (sau descentralizare) a achiziției de talente • O fuziune sau o achiziție a unei alte companii cu funcția proprie de achiziție a talentelor
Angajarea a fost cooptată de companie, fiecare manager de angajare efectuând fiecare căutare în modul în care consideră că este cel mai bun	Avantajele unui audit de achiziție de talente în acest scenariu: • Infuzie rapidă și expertă a celor mai bune practici legate de roluri, responsabilități, proces și măsurarea eforturilor moderne de angajare • Recomandări pentru dezvoltarea capacității TA interne • Sfaturi privind organizarea transformării de la angajarea proprietății managerului la un parteneriat strategic adevărat cu profesioniști AT care sunt cunoscuți, echipați și credibili • Modificați recomandările de management pentru a accelera acceptarea unei abordări diferite	Dezavantaje: • Există o abordare diferită a angajării, în esență, pentru fiecare manager de angajare (de exemplu, modul în care candidații sunt obținuți, selectați, intervievați etc.) • Angajarea managerilor se plânge de calitatea sprijinului pentru recrutare - dar se teme să renunțe la controlul asupra procesului • Profesioniștii în achiziționarea de talente au retrogradat în cele mai multe sarcini administrative din procesul de angajare
Angajarea este văzută ca fiind în totalitate responsabilitatea HR / AT, cu o implicare foarte limitată a managerului de angajare	Avantajele unui audit de achiziție de talente în acest scenariu: • Caz de afaceri pentru un parteneriat adevărat între managerii de angajare și AT • Abordare mai eficientă pentru aprovizionarea și selectarea candidaților pasivi • Definirea rolurilor și responsabilităților respective	• Așteptările managerilor de angajare sunt că TA este responsabilă pentru aproape fiecare aspect al aprovizionării, screening-ului, selecției și integrării • Managerii de angajare nu sunt dispuși să se asocieze la eforturi precum definirea rolurilor și profilurilor candidaților, aprovizionarea pasivă a candidaților, practicile eficiente de selecție etc.

	pentru cei implicați în procesul de angajare Modificați recomandările de management pentru a accelera acceptarea unei abordări diferite	• Profesioniștii în achiziționarea de talente sunt copleșiți de volumul de muncă și de așteptările că succesul stă doar pe umerii lor
Puteți efectua singur un astfel de audit - folosind resurse interne?	Avantajele aducerii de experți externi includ: • Suită imparțială și imparțială de recomandări • Acces ușor și rapid la cele mai bune practici TA relevante, la modelele de operare alternative și la metodologiile de măsurare • Abordări dovedite pentru organizarea, investiția și măsurarea eforturilor de îmbunătățire • Gândire de proiectare a organelor care este deconectată de la funcționarii titulari, personalități, istorii individuale etc. • Mod extrem de vizibil și semnificativ pentru liderii HR / AT de a arăta că sunt serioși în ceea ce privește îmbunătățirea rezultatelor angajării	
2. Concurență	2. Captarea cotei de piață datorită eficienței sporite a activităților de marketing.	2. Creșterea cantitativă și calitativă a concurenților pe mai multe segmente.
3. Vânzări	3. Creșterea volumului personalului executiv datorită politicii de păstrare a clienților (politica prețurilor mici și medii).	3. Pierderea personalului executiv datorită scăderii calității serviciilor (asistență tehnică, utilizarea noilor tehnologii didactice, scăderea calității formării).
4. Factori economici	4. Creșterea personalului executiv datorită creșterii veniturilor populației și a dorinței de a obține două sau trei studii superioare. 5. Reducerea costurilor datorită economiilor de scară. 6. Crearea unui sistem optim de planificare financiară, control și stimulente.	4. Creșterea prețurilor din cauza creșterii inflației. 5. Reformarea educației (de criză). 6. Scăderea loialității personalului executiv (ascultătorilor). 7. Pierderea stabilității financiare (dobânzii) datorită ponderii reduse a departamentului în venituri.
5. Științific și tehnic. factori	7. Îmbunătățirea eficienței proceselor de afaceri interne prin crearea unor domenii clare de responsabilitate și a unor zone de stimulente. 8. O creștere a numărului de studenți datorită introducerii resurselor pe internet (site-ul departamentului, facultății, paginile personale ale	8. Pierderea cotei de piață din cauza promovărilor ineficiente și a lipsei activităților de marketing.

	personalului didactic, rețelele sociale). 9. Îmbunătățirea eficienței activităților în legătură cu pregătirea avansată a personalului din organizații externe.	

Tabelul 3.7. Opțiune alternativă pentru evaluarea oportunităților și amenințărilor

Parametrii de evaluare	Capacități	Amenințări
Consumatori	1. Extinderea publicului țintă pe subiecte (ministere, administrația regiunii Nijni Novgorod, organizații din regiunea Nijni Novgorod, organizații ale Federației Ruse, organizații internaționale). 2. Extinderea publicului țintă în domenii (pregătirea personalului științific, pregătirea materialelor tipărite pentru vânzare, cercetare și dezvoltare, consultanță, elaborarea planurilor de afaceri etc.). 3. Pregătirea personalului științific pentru organizații terțe. 4. Pregătirea personalului științific pentru facultate.	1. Scăderea cererii pentru gospodării. contracte (pentru cercetare în domeniul economiei). 2. Reducerea volumului de finanțare guvernamentală pentru subvenții din cauza crizei. 3. Complicarea primirii și îndeplinirii ordinelor guvernamentale. 4. Scăderea imaginii (atunci când se prestează servicii de calitate scăzută sau când termenele stabilite nu sunt respectate). 5. Clienți unici și neobișnuiți atunci când lucrează cu gospodăriile. acorduri. 6. Reducerea numărului de locuri finanțate de buget în magistratură, școală postuniversitară, studii de doctorat.
Concurenți	5. Captarea cotei de piață în zona gospodăriilor. contracte și consultanță în legătură cu îmbunătățirea eficienței activităților de marketing și redistribuirea personalului. 6. Captarea cotei de piață în domeniul granturilor în legătură cu creșterea eficienței activităților de marketing și realocarea personalului. 7. Participarea la subvenții cu alte departamente (facultăți, institute, universități).	7. Pierderea pozițiilor științifice în regiune, în timp ce se străduiește să crească cercetarea și dezvoltarea și acordurile economice. 8. Concurență între departamentele facultății, departamentele (facultățile, institutele) universității și alte universități. 9. Creșterea cantitativă și calitativă a concurenților în domeniul consultanței de afaceri (prezența a trei incubatoare de afaceri în regiunea Nijni Novgorod, prezența multor companii de consultanță). 10. Creșterea cantitativă și calitativă a concurenților în domeniul pregătirii personalului (prezența universităților, conducerea pregătirii personalului executiv, absolvenților în direcția departamentului). 11. Creșterea cantitativă și calitativă a concurenților în domeniul instruirii personalului cu înaltă calificare (consiliile de disertație în specialități). 12. Un control mai strict asupra drepturilor de autor. 13. Tendința către reducerea numărului de consilii de disertație și crearea de consilii de disertație mixte.

Furnizori	8. Dezvoltarea bazei tehnologice (achiziționarea de produse software, utilizarea echipamentelor moderne, statistici, baze de date actualizate cu literatura științifică). 9. Acces la internet, wi-fi.	14. Deteriorarea situației demografice, scăderea nivelului cultural al populației, scăderea nivelului de educație.
Grupuri de referință	10. Crearea de noi direcții de finanțare parțială (N% finanțare de stat, M% pe cheltuiala facultății și a părților interesate). 11. Creșterea nivelului calificărilor conducătorilor științifici pentru trecerea mai ușoară a comisiilor de certificare.	15. Strângerea controlului Comisiei superioare de atestare și a Ministerului Educației (Reducerea numărului de consilii de disertație). 16. Înăsprirea cerințelor pentru disertații de masterat și doctorat. 17. Creșterea prețurilor datorită creșterii ratelor inflației; 18. Reformarea (criza) educației.

Cele mai grave amenințări la adresa activității departamentului la care departamentul poate lucra în continuare pentru a le evita sunt:

- Pierderea personalului executiv datorită scăderii calității serviciilor (asistență tehnică, utilizarea noilor tehnologii didactice, scăderea calității formării);
- Pierderea cotei de piață din cauza promovărilor ineficiente și a lipsei activităților de marketing;
- Concurență între departamentele facultății și departamentele (facultăți, institute) ale universității.

Pentru a elimina aceste amenințări, departamentul trebuie în primul rând să îmbunătățească situația financiară pentru dezvoltarea de noi tehnologii, să selecteze și să analizeze cu atenție toate campaniile publicitare. Într-o măsură mai mică, un departament ar trebui să concureze cu alte departamente adiacente ale facultății și departamentelor universității în ansamblu. În schimb, este necesar să se construiască un sistem de comunicare clar care să poată fi utilizat pentru a stabili obiective comune și a dezvolta o strategie comună pentru construirea unei căi spre aceste obiective. În același timp, dacă există competiție internă (de exemplu, departamentele diferitelor facultăți pot concura pentru a atrage studenți), atunci nu ar trebui să încalce integritatea organizației principale, să afecteze negativ ratingul acesteia sau să provoace daune financiare generale.

În ceea ce privește capacitățile departamentului, există mai multe dintre acestea:

- Cerere crescută din cauza situației demografice în schimbare;
- Îmbunătățirea eficienței proceselor interne de afaceri prin crearea unor domenii clare de responsabilitate și a unor zone de stimulente;
- Extinderea publicului țintă în domenii (pregătirea personalului științific, pregătirea materialelor tipărite pentru vânzare, cercetare și dezvoltare, consultanță, elaborarea planurilor de afaceri etc.);

TEZA.MD

- Participarea la subvenții cu alte departamente (facultăți, institute, universități);

Trebuie remarcat faptul că prima dintre posibilitățile de mai sus este comună pentru toate departamentele, adică poate fi implementată în aceeași măsură de către concurenți.

Oportunitățile sunt create de piață pentru utilizarea lor timpurie. Acele organizații (departamente) care au destule puncte forte pentru a realiza oportunități răspund mult mai rapid. Vom enumera o serie de puncte forte ale departamentului pe care îl luăm în considerare și vom reflecta, de asemenea, impactul acestora asupra lucrului cu aceste capabilități:

Loialitatea angajaților. Poate fi folosit pentru a avea succes în participarea la subvenții cu alte departamente.

Disponibilitatea personalului calificat. Va contribui la extinderea publicului țintă în zone și va permite, de asemenea, să realizeze calitativ posibilitatea unui aflux de studenți în legătură cu situația demografică în schimbare. Această forță poate fi, de asemenea, aplicată oportunităților de formare în cercetare pentru profesori interni și organizații externe.

gamă largă (două direcții, multe profiluri, multe forme de instruire, olimpiade, concursuri, conferințe, cercetare etc.), o calitate relativ înaltă a produselor și serviciilor oferite, precum și o politică de prețuri mici și medii pot fi utilizate cu succes de către departament pentru a realiza următoarele oportunități: extinderea publicului țintă pe subiecte; creșterea volumului de studenți (prețuri mici, calitate relativ ridicată a serviciilor, posibilitatea alegerii direcțiilor și profilurilor)

În ciuda acestui fapt, trebuie remarcat faptul că amenințările nu au întotdeauna un impact negativ asupra companiei. Uneori, o serie de amenințări pot fi traduse în oportunități, trebuie doar să le aruncăm o privire mai atentă.

Să luăm ca exemplu o serie de amenințări care pot fi traduse în factori neutri sau chiar favorabili:

Creșterea cantitativă și calitativă a concurenților pe mai multe segmente. Această amenințare nu poate fi neutralizată, ci poate fi compensată doar prin mutarea pe o altă piață sau diversificarea serviciilor oferite.

Pierderea personalului executiv datorită scăderii calității serviciilor (asistență tehnică, utilizarea noilor tehnologii didactice, scăderea calității formării). Având personal calificat în punctele sale forte, departamentul poate folosi acest factor pentru a compensa această amenințare - adică introducerea unei abordări mai bune în condițiile unui număr mai mic de studenți (abordare individuală).

Creșterea prețurilor datorită creșterii inflației, reformarea educației (de criză). Aceste amenințări există pentru piață în ansamblu. În consecință, în cadrul concurenței în acest caz, toate organizațiile vor rămâne aproximativ în aceeași poziție.

TEZA.MD

Scăderea loialității personalului executiv (ascultătorului) poate fi compensată printr-un accent pe o gamă largă (Două direcții, multe profiluri, multe forme de antrenament, olimpiade, competiții, conferințe, proiecte de cercetare etc.), ceea ce poate duce la o creștere suplimentară a loialității. Pentru a neutraliza această amenințare, este de asemenea posibil să se instituie o cultură corporativă în cadrul departamentului - loialitatea personalului va simplifica această procedură.

Pierderea stabilității financiare (dobânzi) datorită ponderii reduse a departamentului în venituri. Este posibil să se compenseze această amenințare prin creșterea prețurilor la servicii și / sau prin participarea departamentului la obținerea de subvenții.

Pierderea cotei de piață din cauza promovărilor ineficiente și a lipsei activităților de marketing. Una dintre cele mai importante componente în marketingul instituțiilor de învățământ este reputația sa, precum și așa-numitul cuvânt din gură. Astfel, chiar și în ciuda slabei eficacități a campaniilor publicitare, această amenințare poate fi compensată prin îmbunătățirea imaginii departamentului prin implementarea următoarelor puncte forte: prezența unui sistem de formare internă (magistratură, studiu postuniversitar, consiliul de disertație), disponibilitatea personalului calificat. De asemenea, este posibil să se permită o ușoară creștere a taxelor de școlarizare (în intervalul acceptabil pentru consumatorii sensibili la preț) și să se redirecționeze toate diferențele suplimentare către îmbunătățirea laturii de marketing a departamentului.

Pe baza analizei SWOT generale a departamentului, precum și a construirii unei matrice de clasare, se pot trage următoarele concluzii:

Departamentul are multe puncte forte care pot fi folosite pentru a realiza oportunități și, la fel de important, pentru a compensa sau neutraliza amenințările.

Punctele slabe ale companiei nu sunt critice și multe pot fi corectate într-o perioadă relativ scurtă de timp.

Un număr mare de oportunități, având în vedere punctele forte ale departamentului, sugerează o dezvoltare destul de promițătoare cu utilizarea corectă a factorilor puternici.

În ciuda numărului de amenințări, multe dintre ele pot fi compensate, iar unele dintre ele pot fi complet neutralizate.

Toate acestea ne permit să concluzionăm că starea actuală a departamentului nu este critică. Au fost identificate perspectivele de dezvoltare, au fost identificate punctele cheie care ar trebui să fie acordate atenție atunci când se construiește în continuare o strategie. Cu toate acestea, nu trebuie să uităm că, pentru o analiză mai precisă și o planificare mai detaliată, nu ar trebui să se facă doar cu analiza SWOT.

Pe baza datelor din surse secundare și opinii ale experților, vom compune o matrice de analiză SWOT calculată (S - puncte forte, W - puncte slabe, O - oportunități, T - amenințări) a mediului

pentru dezvoltarea unui proiect de recrutare a personalului executiv pentru o intreprindere industrială de producere.

Fiecare element al analizei SWOT este luat în considerare pe baza unor parametri specifici și este evaluat de la 1 la 10 puncte comparativ cu cel mai apropiat concurent.

Puterea relativă a componentelor celor patru sectoare ale analizei SWOT va fi determinată ca Cs = 1,26 / (1,26+ 1,05 + 1,2 + 0,88) = 0,287; CW = 1,05 / 4,39 = 0,24; CO = 1,2 / 4,39 = 0,273; ST = 0,88 / 4,39 = 0,2.

Prin valoarea puterii relative, putem concluziona despre companie că valoarea maximă a rezistenței este determinată în parametrul „Puncte tari" (0,287). Al doilea indicator cel mai important este „Oportunități" (273). Alte „Puncte slabe" (0,239) și apoi „Amenințări" (0,2). Astfel, valorile coeficienților de rezistență relativă se prezentă și pot fi caracterizați ca probabilitatea apariției evenimentului corespunzător.

Tabelul 3.8. Analiza SWOT a companiei

Puncte tari (S)	Nivel	Scor	Total	Puncte slabe (W)	Nivel	Scor	Total
1. Locație bună	0,1	9	0,9	1. Nivel scăzut de management al marketingului	0,2	5	1,0
2. Tehnologii proprii de proiectare	0,4	10	4				
				2. Lipsa producției proprii	0,3	4	1,2
3. Imagine înaltă a companiei	0,2	8	1,0				
4. Abilități pentru inovarea produselor	0,05	10	0,5	3. Lipsa fondurilor	0,1	8	0,8
				4. Lipsa clienților obișnuiți	0,4	3	1,2
5. Personal de conducere calificat	0,1	7	0,7				
6. Certificarea activităților	0,1	8	0,8				
7. Experiența pieței	0.05	7	0,35				
Total	1	-	8,85/7 = 1,26	Total	1	-	4,2/4 = 1,05
Oportunități (O)	Ранг	Балл	Итог	Amenințări (T)	Nivel	Scor	Total
1. Creșterea cererii pentru produs	0,1	6	0,6	1. Creșterea prețurilor la componente	0.3	4	1,2
2. Introducerea noilor tehnologii	0,3	9	2,7	2. Intrarea pe piață a concurenților străini	0,3	7	2,1
3.11 creșterea nivelului serviciilor și a calității	0,2	8	1,6				
				3. Lipsa muncitorilor calificați	0,1	5	0,5
4. Diversificarea	0,1	6	0,6				
5. Extinderea liniei de produse	0,2	6	1,2	4. Instabilitate economică	0,1	3	0,3
6. Creșterea ratelor de creștere a pieței	0,1	5	0,5				
				5. Instabilitate fiscală	0,1	3	0,3
Total	1		7,2/6 = 1,2	Total	1		5,9 / 5 = 0,88

Atunci când se analizează competitivitatea mai multor companii (firme), criteriul de prioritate poate fi luat ca coeficient

$$C_{pi} = \frac{C_{Si} + C_{Oi}}{C_{Wi} + C_{Ti}}, \; i = \overline{1, n}.$$

Astfel, cu cât valoarea puterii și a capacităților este mai mare decât slăbiciunea și amenințările, cu atât compania este mai competitivă.

Clasamentul concurenților, dar un factor cheie de succes

Comercializarea este un factor cheie important de succes în lanțurile de retail din regiune. Să presupunem, de exemplu, că este necesară efectuarea unei evaluări independente a nivelurilor de comercializare în activitatea de vânzare cu amănuntul a lanțurilor alimentare reprezentate în oraș N. Din practica muncii se știe că lanțurile de comerț cu amănuntul sunt destul de apropiate unele de altele în ceea ce privește caracteristicile lor de afaceri. Pe baza concluziilor experților, vom efectua o evaluare numerică a reprezentanților rețelei conform criteriului nivelului de merchandising pe baza următoarei metodologii.

Expertul completează matricea || Z ||, care este domeniul relațiilor în perechi ale firmelor comparate Ci, i = 1, ..., n, în condiții de slabă formalizare a alegerii (adoptării) unei decizii de evaluare a merchandising-ului.

Principalele structuri competitive ale comerțului cu amănuntul din oraș includ firme: C1, C2, C3, C4. Pe baza informațiilor disponibile, expertul a completat matricea de analiză a expertului || Z || pentru structurile de rețea selectate (Tabelul 3.10).

Tabelul 3.10. Matrice de calcul

i/j	***C*1**	***C*2**	***C*3**		**ΣAij**	**Si**	***Q*i**
*C*1	1,0	1,2	1,0	1,0	4,2	16,76	0,263
C2	0,8	1,0	0,8	1,2	3,8	15,0	0,235
C3	1,0	1,2	1,0	1,2	4,4	17,48	0,275
*C*4	1,0	0,8	0,8	1,0	3,6	14,36	0,226
Σ						63,6	1,0

Cererea pieței (prognoză) în termeni monetari este determinată de următoarea formulă

$$Q = n\,q\,p,$$

unde n este numărul real (estimat) de cumpărători de bunuri pe această piață; q este numărul real (estimat) de achiziții pentru perioada de timp analizată; p este prețul mediu real (estimat) al unui produs dat.

Capacitatea pieței {cererea efectivă) este volumul total al vânzărilor pe o anumită piață (privată sau agregată) a unei anumite mărci de produse sau a unui set de mărci de produse pentru o anumită perioadă de timp.

Pentru a determina capacitatea pieței, sunt utilizate diverse tehnici de colectare a datelor pentru procesarea în MIS.

Cercetare de birou. Include analiza statisticilor guvernamentale, datele de la asociațiile producătorilor și sindicatele, revistele și alte mijloace media, rapoarte profesionale etc.

Piețe similare. Uneori, dimensiunea pieței poate fi determinată folosind date de pe piețe similare, care au aproximativ aceeași structură și rate de creștere.

Interviuri aprofundate cu consumatori și distribuitori. Poate ajuta la evaluarea dimensiunii pieței. Adesea, distribuitorii de produse pot furniza informații foarte valoroase. Bineînțeles, nu poate fi absolut fiabil, dar trebuie folosit și.

Interviuri aprofundate cu concurenții. În mod ciudat, concurenții sunt pregătiți să ofere câteva informații. Aceste informații sunt de obicei impersonale, adică Agenția de cercetare de marketing care efectuează interviul nu vă va oferi numele respondentului (și numele companiei) care a fost intervievat.

Alte surse de informații privind determinarea capacității pieței includ:

- Experiența și intuiția umană;
- Extrapolarea tendințelor, procesele de dezvoltare a pieței, modelele de schimbare din trecut și prezent sunt bine cunoscute;
- Modelul procesului investigat, reflectând tendințele așteptate sau dorite în dezvoltarea acestuia.

Pentru a evalua factorii de atractivitate a pieței, sunt utilizate cel mai adesea metode de expertiză, evaluând fiecare criteriu pe o scară de la 0 la 100 (fie de la 0 la 10, fie de la 0 la 1). Printre criteriile de atractivitate a pieței sunt luate în considerare:

- Volumul (capacitatea) pieței - în perioada analizată într-o anumită locație geografică;
- Creșterea pieței - determinată de rata de creștere a volumului pieței pentru perioada studiată;
- Structura consumatorilor - un indicator determinat prin volumul achizițiilor de bunuri de către grupurile țintă studiate;
- Gama de prețuri - raportul dintre nivelurile de preț superioare și inferioare pentru produsul comparat;
- Puterea de cumpărare a consumatorilor - capacitatea potențialilor cumpărători sau a consumatorilor finali de a cumpăra bunuri sau servicii pe piață folosind propriile fonduri;
- Accesibilitatea pieței asociată cu capacitatea de cost și capacitatea de a depăși barierele administrative de intrare pe piață;
- Riscurile politice și economice ale piețelor asociate cu un cadru juridic slab, un nivel regional ridicat de birocrație și inflație și un nivel scăzut al climatului de investiții (de afaceri).

TEZA.MD

Capacitatea pieței bunurilor de consum este determinată pe baza unei analize a venitului național al țării, a nivelului veniturilor populației și a salariilor, a nivelului mediu al cheltuielilor de consum și a altor indicatori. Pentru a face acest lucru, este necesar să se efectueze cercetări de piață și prognoză cercetări de vânzări în 1 - 1,5 ani, un studiu al comportamentului clienților, un studiu al practicii firmelor concurente, un studiu al reacției probabile la introducerea unui nou produs pe piață.

Atunci când se studiază capacitatea pieței, este necesar să se ia în considerare tendințele de dezvoltare ale industriilor relevante, politica de investiții a întreprinderilor, precum și procesele care au loc în industriile conexe. Capacitatea pieței scade odată cu scăderea condițiilor de piață. Pe măsură ce situația pieței crește, capacitatea pieței crește.

4 etape ale analizei SWOT pot fi distinse după cum este necesar:

1. Determinarea obiectivelor analizei SWOT;
2. Determinarea factorilor pentru efectuarea unei analize SWOT;
3. Determinarea principiilor prin care factorii se vor raporta la punctele tari sau punctele slabe (oportunități și amenințări);
4. Determinarea acelor legături care apar între punctele forte ale companiei și oportunitățile de pe piață, pe de o parte, punctele slabe ale companiei și amenințările pe piață, pe de altă parte.

După completarea matricei SWOT, compania trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

- Compania are puncte forte, resurse unice și capacități pe care s-ar putea baza strategia?
- Punctele slabe fac compania vulnerabilă la concurență, ce se poate face în acest sens?
- Ce oportunități industriale poate folosi cu adevărat o companie cu resursele și experiența sa?
- Ce amenințări ar trebui să fie cel mai de temut și ce ar trebui făcut pentru a asigura protecția?

Dacă compania poate răspunde la aceste întrebări, atunci analiza SWOT a fost efectuată bine. Dacă nu, trebuie să se revadă strategia.

TEZA.MD

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

O analiză SWOT este un model de planificare strategică la nivel înalt care ajută organizațiile să identifice unde se descurcă bine și unde se pot îmbunătăți, atât din perspectivă internă, cât și externă. Acesta este un acronim pentru „ **S** trengths, **W** eaknesses, **O** pportunities și **T** hreats."

Pentru a efectua o analiză SWOT, se completează o matrice care înregistrează:

Punctele forte ale companiei în ceea ce privește resursele sale interne. Un punct forte este ceea ce a excelat compania sau o caracteristică care îi oferă oportunități suplimentare. Puterea poate consta în abilități, experiență semnificativă, resurse organizaționale valoroase sau oportunități competitive, realizări care oferă companiei un avantaj pe piață (produs mai bun, tehnologie mai bună, servicii mai bune pentru clienți, o mai mare conștientizare a mărcii). Forța poate rezulta din încheierea unei alianțe cu un partener cu experiența sau potențialul de a spori competitivitatea companiei.

Puncte slabe ale companiei în ceea ce privește resursele sale interne. Slăbiciunea este lipsa a ceva important pentru funcționarea companiei sau că aceasta eșuează în comparație cu alții și o pune într-o poziție dezavantajoasă. Un punct slab, în funcție de cât de important este în competiție, poate face o companie vulnerabilă sau poate nu.

Oportunități care apar pe piață. Oportunitățile în ceea ce privește analiza SWOT nu sunt toate oportunitățile care există pe piață, ci doar cele pe care o companie le poate folosi.

Amenințări care apar pe piață și care pot amenința direct compania.

Atunci când se iau în considerare punctele tari și punctele slabe ale unei companii, sunt de obicei analizate următoarele elemente:

- Produse si servicii;
- Metode de efectuare a muncii (procese de afaceri);
- Sistem de control;
- Resurse.

Mai mult, aceste elemente sunt luate în considerare în toate domeniile companiei, și anume:

- De fabricație;
- Finanțe;
- Logistică;
- Vânzări;
- Marketing;
- Personal etc.

Atunci când se iau în considerare oportunitățile și amenințările de pe piață, se analizează următoarele:

TEZA.MD

1. Factori care au un impact direct asupra companiei:

- Utilizatori;
- Concurenți;
- Furnizori;
- Materii prime și consumabile;
- Disponibilitatea fondurilor (capital);
- Resurse de muncă;
- Sistemul legilor.

2. Factori care au un impact indirect asupra companiei:

- Factori socioculturali;
- Tehnologii;
- Ecologie;
- Politică.

În același timp, trebuie amintit că o caracteristică a analizei SWOT este selectivitatea sa. Prin urmare, matricea de analiză SWOT nu înregistrează toate punctele tari și punctele slabe ale companiei, nu toate oportunitățile și riscurile care apar pe piață, ci doar cele relevante pentru situația în cauză sau pentru soluția luată în considerare. Acest lucru se datorează faptului că abilitatea de a forma o strategie se bazează pe capacitatea de a structura corect informațiile inițiale.

Nivelul de detaliu necesar depinde de obiectivele analizei SWOT. Când vine vorba de companie în ansamblu, numai cele mai mari elemente structurale pot fi afectate de analiza SWOT. Dacă vorbim despre o anumită zonă, atunci putem analiza elementele mai mici. Prin ce principiu sunt selectați factorii pentru analiza SWOT depinde de nivelul sarcinii.

Prin urmare, arta principală a unui analist este de a alege astfel de factori pentru efectuarea unei analize SWOT, precum și modalități de a evalua acești factori care vor fi adecvați sarcinii și nivelului de soluție.

Analiza SWOT nu este liberă de limitările sale. Poate determina organizațiile să vadă circumstanțele ca fiind foarte simple, din cauza cărora organizațiile ar putea trece cu vederea anumite contacte strategice cheie care pot apărea. Mai mult, clasificarea aspectelor ca puncte forte, puncte slabe, oportunități și amenințări ar putea fi foarte subiectivă, deoarece există un grad mare de incertitudine pe piață. Analiza SWOT subliniază importanța acestor patru aspecte, dar nu spune cum o organizație poate identifica aceste aspecte pentru sine.

Există anumite limitări ale analizei SWOT. Acestea includ:

a. Cresterea preturilor;
b. Intrări / materii prime;
c. Legislația guvernamentală;

TEZA.MD

d. Mediu economic;
e. Căutarea unei noi piețe pentru produsul care nu are piață de peste mări din cauza restricțiilor de import; etc.

Limitările interne pot include:

a. Facilități insuficiente de cercetare și dezvoltare;
b. Produse defecte din cauza controlului slab al calității;
c. Relații industriale slabe;
d. Lipsa forței de muncă calificate și eficiente; etc.

Un punct important în efectuarea unei analize SWOT este definiția corectă a ceea ce este exact această caracteristică sau acea caracteristică pentru companie, indiferent dacă este forța sau slăbiciunea unei companii, dacă este o oportunitate sau o amenințare. Din păcate, destul de des, atunci când efectuează o analiză SWOT, analiștii abordează de obicei completarea matricei, fără a lua în considerare specificul situației în care se află compania chestionată.

Din punctul de vedere al unei analize SWOT, absolut orice caracteristică a unei companii sau a unei situații de piață poate fi evaluată ca fiind favorabilă sau nefavorabilă.

TEZA.MD

BIBLIOGRAFIE

1. Anexa 2
2. Application of Enhanced SWOT Analysis in the Future-oriented Public Management of Technology, (http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).
3. Bacanu Bogdan, Management strategic, Editura Teora, Bucuresti, 1997
4. Ciobanu Ioan, Management strategic, Ed, Polirom, Iasi, 1998
5. Constantinescu Dan Anghel (coordonator) Management strategic, Editura Semne'94, Bucuresti, 2000
6. Danchi Tan, Weichieh Su, Joseph T. Mahoney, Yasemin Kor, A review of research on the growth of multinational enterprises: A Penrosean lens, Journal of International Business Studies, 10.1057/s41267-020-00328-8, (2020).
7. Data Systems, 98(7), 295-312
8. Gürel Emet, SWOT analysis: a theoretical review, August 2017Journal of International Social Research 10(51):994-1006, DOI: 10.17719/jisr.2017.1832
9. Internal Analysis in Strategic Management: Tools, Importance and SWOT Analysis, https://www.businessmanagementideas.com/scientific-management/internal-analysis/internal-analysis-in-strategic-management-tools-importance-and-swot-analysis/18762
10. Liu, S. (1998). Strategic Scanning And Interpretation Revisiting: Foundations For A Software Agent Support
11. Maximilian Stallkamp, Andreas P. J. Schotter, Platforms without borders? The international strategies of digital platform firms, Global Strategy Journal, 10.1002/gsj.1336, 0, 0, (2019).
12. Nicolescu Ovidiu (coordonator) Strategii manageriale de firma, Editura Economica, 1996
13. Nicolescu Ovidiu, Verboncu Ion, Management, Editia a III–a, Editura Economica, Bucuresti, 1999
14. Niculescu Maria, Diagnostic global strategic, Editura Economica, Bucuresti,1997
15. Oreski Dijana, Strategy development by using SWOT – AHP, http://www.temjournal.com/documents/vol1no4/pdf/Strategy%20development%20by%20using%20SWOT%20-%20AHP.pdf
16. Pavida Pananond, Gary Gereffi, Torben Pedersen, An integrative typology of global strategy and global value chains: The management and organization of cross-border activities, Global Strategy Journal, 10.1002/gsj.1388, 10, 3, (421-443), (2020).
17. Pop Nicolae, (coordonator) Marketing strategic, Editura Economica, Bucuresti, 2000
18. Popa Ion, Management strategic, Editura Economica, Bucuresti, 2004

TEZA.MD

19. Pricop, O. C. (2012). Critical Aspects In The Strategic Management Theory. Procedia-Social and Behavioral

20. Russu Corneliu, Management Strategic, Ed. All Beck, Bucuresti, 1999

21. Ruth Aguilera, Witold Henisz, Joanne E. Oxley, J. Myles Shaver, Special Issue Introduction: International Strategy in an Era of Global Flux, Strategy Science, 10.1287/stsc.2019.0087, 4, 2, (61-69), (2019).

22. Sciences, 58, 98-107.

23. Strategic analysis and recommendations for xyz research corporation: a case study, https://ufdcimages.uflib.ufl.edu/UF/E0/00/62/62/00001/jaramillo_p.pdf

24. SWOT analysis as a tool for strategic management and an implemantation in a firm in machine industry, https://www.researchgate.net/publication/328916531_SWOT_ANALYSIS_AS_A_TOOL_FOR_STRATEGIC_MANAGEMENT_AND_AN_IMPLEMANTATION_IN_A_FIRM_IN_MACHINE_INDUSTRY

25. SWOT Analysis in Strategıc Management and a Sample Applicatıon in Public

26. SWOT analysis, literature review and theoretical background, http://e-journal.uajy.ac.id/5166/3/2TII05526.pdf

27. System-Part 1: Understanding The Concept And Context Of Strategic Scanning. Industrial Management &

28. Using strategic analysis to develop a business, https://core.ac.uk/download/38117196.pdf

29. Verboncu Ion, Cum conducem? Ghid metodologic pentru manageri, Editura Tehnica, Bucuresti, 1999

30. Weisheng Lu, An improved SWOT approach for conducting strategic planning in the construction industry, http://hub.hku.hk/bitstream/10722/125357/1/Content.pdf?accept=1

31. What is SWOT analysis? A strategic tool for achieving objectives, https://www.cio.com/article/3328853/swot-analysis-defined.html

TEZA.MD

ANEXE

Anexa 1. Metode de analiză strategică în procesul de management strategic

Etape		Elemente esentiale	Conţinut	Metode de analiză
1	2	3	4	5
Definiția misiunii și scopurilor	Determinarea principalelor orientări ale organizației și dezvoltarea unui sistem de criterii de evaluare a performanței	Prognozarea activităților organizației	Obținerea tendințelor bazate științific în dezvoltarea indicatorilor cheie	Diverse metode de prognozare a indicatorilor cheie de performanță ai unei organizații, „GAP-analysis”, „Experience curve”, metoda LOTS
		Stabilirea unei misiuni	Dezvoltarea unui obiectiv cuprinzător care să includă orientări interne și externe pentru activitățile firmei și exprimă esența succesului viitor.	„Portret țintă”, „Arborele obiectivelor”, Metode de luare a deciziilor de management (Metoda de structurare a obiectivelor, Brainstorming, Jocuri de afaceri, Întâlniri creative etc.), Metode de analiză a sistemelor, Metode analitice
		Construirea unei ierarhii de obiective	Determinați care dintre caracteristicile posibile ale activităților organizației trebuie utilizate ca obiective și dezvoltați un sistem de criterii	
		Dezvoltarea obiectivelor individuale (sarcini)	Identificați obiective pentru toate nivelurile organizației care, dacă sunt atinse de unități individuale, vor duce la atingerea obiectivelor corporative.	
Analiza mediului organizațional	Determinarea punctelor critice ale mediului organizațional	Analiza macro-mediu	Determinarea gradului de influență a macro-mediului asupra activităților organizației. Identificarea oportunităților și amenințărilor.	Analiza SWOT, analiza STEP (analiza PEST), Metoda "5x5", "Lista celor 4 întrebări" + Matricea "impact-probabilitate"
		Analiza micromediului	Determinarea gradului de influență a micromediului asupra activităților organizației. Identificarea oportunităților și amenințărilor. Evaluarea poziției competitive a organizației (avantaje organizaționale și oportunități de piață).	Analiza SWOT, Metoda "5x5", "Lista de verificare a 4 întrebări" + Matricea "impact-probabilitate", Metode pentru analiza avantajelor competitive (Porter, McKinsey, Ohmae, BCG Matrix etc.),

		Analiza mediului intern	Identificarea potențialului organizației și a punctelor slabe ale acesteia.	Analiza SWOT, Analiza zonei funcționale, Analiza SNW
Elaborarea și selecția strategiei	Alegerea mijloacelor prin care organizația își va atinge obiectivele strategice	Înțelegerea strategiei actuale	Formarea unei înțelegeri clare a stării organizației și a strategiilor pe care le pune în aplicare	Thompson și Strickland Matrix, BCG Matrix, „Value Chains”, Ciclul de viață al unei industrii, organizații și produse, „Lanțuri de producție”
		Analiza unui portofoliu de companii (produse)	Oferiți o reprezentare vizuală a părților individuale ale companiei și a portofoliului de întreprinderi, echilibrați factori de afaceri precum riscul, banii, reînnoirea și moartea.	Matricea ADL, Lanțuri de valoare, Matricea BCG, Matricea electrică generală, Matricea Hofer, Matricea Ansoff, Abel 3D, Analiza afacerii PIMS
		Alegerea unei strategii ferme	Dezvoltarea strategiilor corporative, de afaceri și funcționale în concordanță cu obiectivele strategice și luând în considerare rezultatele analizei mediului organizațional. Formarea unui portofoliu de strategii	Matrice de strategii în conformitate cu Porter, Matrix „piață-produs”, Matrix BCG, Matrix of Thompson și Strickland, Matrix SS, Metode de alegere și decizii de management
		Evaluarea strategiei alese	Analiza corectitudinii și a suficienței contabilității (la alegerea unei strategii) a principalilor factori care determină posibilitatea implementării strategiei.	Matricea „McKinsey”, Metode de evaluare a eficienței strategiilor, Analiza funcțională a costurilor
		Elaborarea unui plan strategic	Documentarea unui plan de acțiune pentru implementarea transformărilor strategice	Plan de afaceri, Diagrame de rețea, Program, Organigrame, Operogramă
Executarea strategiei	Crearea bazei pentru implementarea strategiei și realizarea obiectivelor companiei. Previziune strategică	Studiu aprofundat al stării mediului, obiectivelor și strategiilor	Înțelegerea finală a esenței obiectivelor, strategiilor selectate, corectitudinea și conformitatea lor reciprocă și starea mediului. Comunicarea de idei și obiective strategice angajaților companiei.	Metoda de descompunere, Metoda de structurare a obiectivelor, Brainstorming, Jocuri de afaceri, Întâlniri creative
		Decizia privind utilizarea eficientă a resurselor	Alinierea resurselor în conformitate cu strategiile implementate.	Metoda expert-analitică, Metoda analogică

TEZA MD

	orice schimbări care pun organizația într-o stare în care este gata să implementeze strategia	Adaptarea structurii organizaționale, culturii etc.	Determinarea conformității structurii, culturii existente etc. strategii adoptate pentru implementare. Elaborarea de măsuri pentru modificări sau adaptarea structurii etc.	Analiza funcțională a costurilor, Chestionar
		Efectuarea modificărilor preliminare	Determinarea necesității și gradului de schimbare a factorilor principali	Câmpul Forței lui Levin, Matrix D. Pugh
		Revizuirea planului strategic dacă este necesar	Modificarea planului strategic în caz de circumstanțe care apar în condițiile în care noul plan promite oportunități semnificativ mai mari pentru obținerea de beneficii decât cel existent.	Metoda 6-5-3, Metoda notebook-ului partajat, Programare, Rețele
Monitorizarea și evaluarea implementării strategiei	Aflarea dacă implementarea strategiei va duce la atingerea obiectivelor stabilite	Dezvoltarea cerințelor de informare	Îmbunătățirea eficacității sistemului de control strategic prin îndeplinirea cerințelor de informații	Metode de luare a deciziilor manageriale („Brainstorming”, Delphi etc.)
		Stabilirea indicatorilor pentru evaluarea implementării strategiei	Determinarea indicatorilor prin care se înregistrează starea organizației	Metode de luare a deciziilor de management („Brainstorming”, Delphi etc.), Metode expert, metoda analogiei
		Crearea unui sistem de măsurare și urmărire a parametrilor de control	Pentru a îmbunătăți calitatea și eficiența controlului	Metode de formare a unui sistem de control (analiza sistemului)
		Compararea stării reale a parametrilor de control cu cea dorită	Definirea situației: starea reală este mai mare decât cea dorită, starea reală corespunde cu cea dorită și starea reală este mai rea decât cea dorită	Metode de comparare
		Evaluarea rezultatului comparației și luarea unei decizii cu privire la ajustare	Determinarea necesității corecției și a obiectului corecției	Metode de evaluare analitică
Corectare (reglementare)	Eliminarea neajunsurilor sistemului de management strategic	Revizuirea parametrilor de control		
		Revizuirea strategiei		
		Revizuirea structurii organizației, a sistemului de suport informațional etc.		
		Revizuirea activității organizației la nivelul operațiunilor și proceselor individuale		

TEZA.MD

TEZA.MD