



URS
CERTIFICĂRI

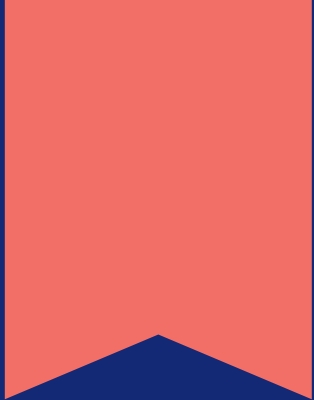
**CERTIFICĂM
PERFORMANȚA**



Analiza contextului organizației

Analiza SWOT

Sălăgean Marius
Lead Auditor

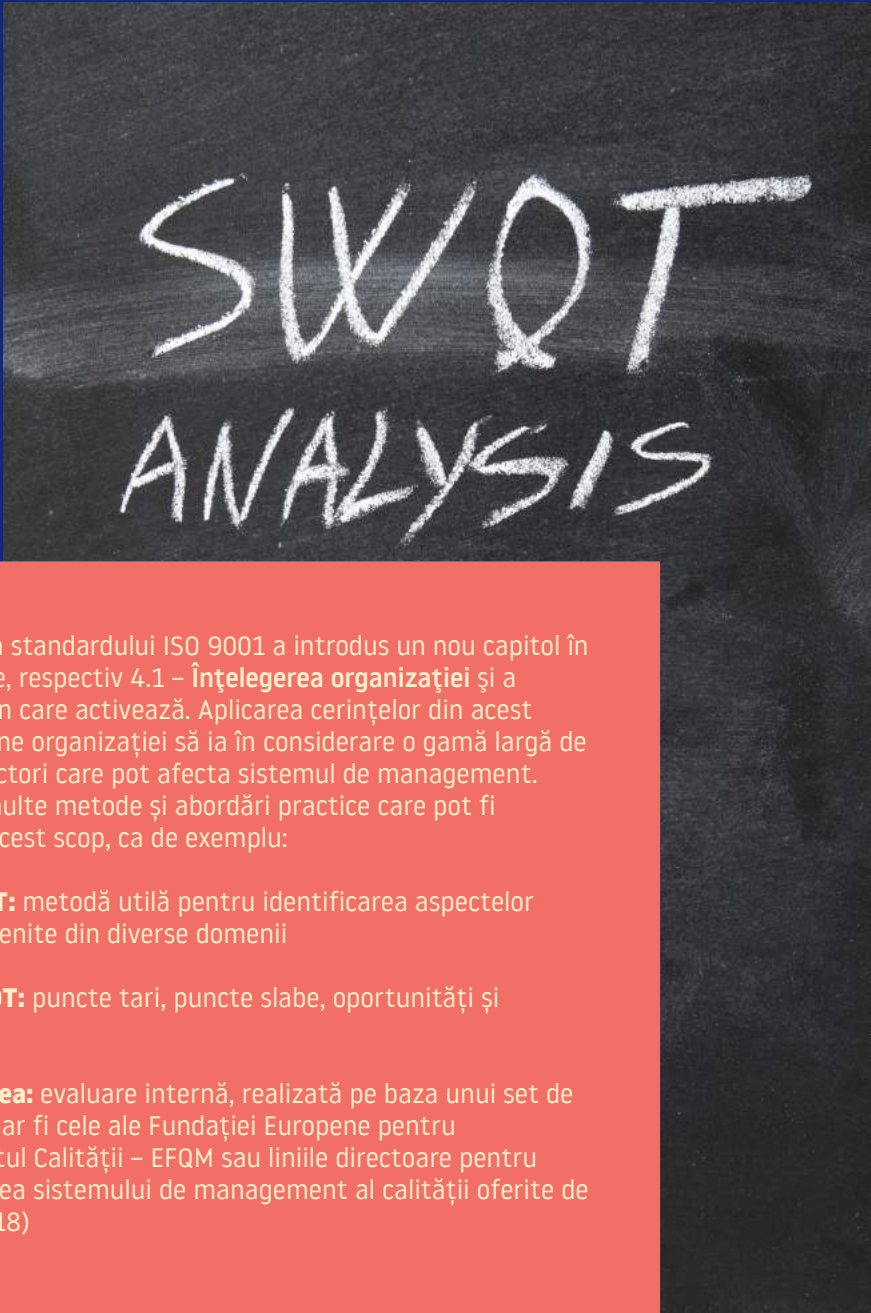


Cuprins:

- Noțiuni introductive
- Cum arată analiza SWOT
- Sfaturi pentru o analiză corectă
- Etapele unei analize SWOT
- Interpretarea rezultatelor analizei SWOT

Accentul crescut pe contextul organizațional este una dintre schimbările importante aduse de noua versiune a standardului ISO 9001:2015, cu scopul de a orienta organizațiile spre o cât mai bună înțelegere a domeniului lor de activitate și a celor mai importante aspecte care pot afecta sistemul de management implementat, fie în sens pozitiv, fie în sens negativ, luându-se în considerare factori interni și externi.

Noțiuni introductive

A chalkboard with the words "SWOT ANALYSIS" written in white chalk. The letters are slightly blurred, giving it a hand-drawn feel. The board is dark and textured.

SWOT
ANALYSIS

Ediția 2015 a standardului ISO 9001 a introdus un nou capitol în cerințele sale, respectiv 4.1 – **Înțelegerea organizației** și a contextului în care activează. Aplicarea cerințelor din acest capitol impune organizației să ia în considerare o gamă largă de potențiali factori care pot afecta sistemul de management. Există mai multe metode și abordări practice care pot fi utilizate în acest scop, ca de exemplu:

Analiza PEST: metodă utilă pentru identificarea aspectelor externe provenite din diverse domenii

Analiza SWOT: puncte tari, puncte slabe, oportunități și amenințări

Autoevaluarea: evaluare internă, realizată pe baza unui set de criterii (cum ar fi cele ale Fundației Europene pentru Managementul Calității – EFQM sau liniile directoare pentru auto-evaluarea sistemului de management al calității oferite de ISO 9004:2018)

Exemple de aspecte interne și externe care ar putea fi luate în considerare la analiza contextului organizațional:

- Rezultatele auditului intern și rezultatele autoevaluărilor
- Analiza costurilor calității
- Analiza concurențială și comparații cu valori de referință ale industriei
- Rezultatele analizelor privind clienții, reclamații și feedback
- Rezultatele auditurilor și altor evaluări externe
- Performanțele organizației
- Cele mai bune practici ale organizației
- Cultura și atitudinea organizațională – un personal eficient și motivat va avea un impact pozitiv, iar multe organizații urmăresc deja feedback-ul de la angajați

Fiecare organizație stabilește cât de detaliată ar trebui să fie această analiză și ce acțiuni sunt necesare, însă e important de știut că modul în care este înțeleasă organizația și contextul acesteia poate avea consecințe pozitive sau negative.

Cum arată analiza SWOT

Analiza SWOT este un **instrument de marketing** cu ajutorul căruia se pot reexamina aspectele importante din cadrul organizației și din afara acesteia. Analiza SWOT permite companiei să evite scurta vizibilitate și să fie pregătită pentru viitoarele provocări. Prin această analiză se definesc factorii de bază care pot avea cea mai mare influență asupra evoluției companiei.

Analiza SWOT nu trebuie înțeleasă precum un panaceu în afaceri. Rolul și funcția sa sunt în primul rând **preventive**, având în vedere faptul că poate detecta potențialele turbulențe la nivelul companiei și al pieței. Totodată, poate indica direcțiile viitoare pe care conducerea afacerii să le urmeze. Unele companii efectuează o analiză SWOT o dată sau de două ori pe an, iar altele chiar o dată la trei luni.

Analiza SWOT poate fi **subiectivă** și, prin urmare, foarte rar două persoane vor analiza identic aceeași companie. A munci prudent înseamnă a înțelege unde se află în prezent compania și unde trebuie să fie în viitor, iar în acest caz analiza SWOT este de mare ajutor.

Strengths / Puncte forte – analiza punctelor tari presupune o evaluare a aspectelor interne care fac organizația să prospere. În practică, acest lucru se poate realiza prin identificarea: avantajelor de care beneficiază organizația, a activităților desfășurate la un nivel crescut de performanță, punctelor tari identificate de alte părți interesate (stake-holders).

Identificăm punctele forte răspunzând la următoarele întrebări:

- Care sunt părțile forte ale afacerii dumneavoastră?
- Ce este ceea ce faceți mai bine decât alții?
- Care este motivul datorită căruia clienții sunt mulțumiți de colaborarea cu compania dumneavoastră?
- La care argument de afaceri propus de dumneavoastră reacționează cel mai bine grupul țintă al companiei?



Opportunities / Oportuniități – analiza oportunităților implică luarea în considerare a factorilor externi organizației care pot duce către dezvoltarea acesteia, respectiv: oportunitățile pe care le întrevădem, tendințele relevante de care avem cunoștință.

Le veți identifica cel mai ușor dacă veți răspunde la întrebările:

- Care sunt oportunitățile din jurul dumneavoastră ce favorizează dezvoltarea afacerilor?
- Ce doresc clienții și nu primesc de la concurenți?

Weaknesses / Puncte slabe – analiza punctelor slabe presupune o evaluare a aspectelor interne care fac organizația vulnerabilă. În practică, acest lucru se poate realiza prin identificarea: aspectelor care pot fi îmbunătățite, a activităților care se desfășoară cu un nivel scăzut de performanță și a problemelor care ar trebui evitate.

Uneori, punctele slabe în afaceri, în mare măsură, se pot reflecta asupra productivității și performanței afacerii. Pentru a găsi cât mai multe dintre punctele slabe ale companiei faceți o listă de greșeli, omisiuni și lipsuri cu scopul de a le elimina, cu ajutorul următoarelor întrebări:

- Ce trebuie îmbunătățit în ceea ce privește afacerea (ieșirea pe piață, resursele, gestionarea, controlul)?
- Ce trebuie schimbat?
- Ce trebuie întreprins pentru a se îmbunătăți performanțele?
- Ce fac concurenții mai bine decât noi?

Threats / Amenințări – analiza amenințărilor presupune luarea în considerare a aspectelor externe organizației care pot amenința succesul acesteia: obstacolele pe care ar putea să le întâmpine, acțiuni ale competitorilor, modificarea specificațiilor, cerințelor etc. referitoare la produsul / serviciul oferit, modificări care pot afecta poziția existentă sau datorii sau probleme privind fluxul de capital (cred ca e fluxul de numerar).

Amenințările în afacere pot fi articulate prin răspunsuri la întrebările:

- Care sunt principalele obstacole în afacere?
- Ce face concurența mai bine decât dumneavoastră?
- Modificările (pe piață, în tendințele tehnologice, în reglementări) amenință afacerea dumneavoastră?
- Ce obstacole pot amenința supraviețuirea afacerii?

Sfaturi pentru o analiză corectă

În cazul în care decideți că analiza SWOT este un instrument util pentru dvs., următoarele sfaturi vă vor fi de folos:

- Păstrați analiza SWOT scurtă și simplă, dar nu uitați să includeți detaliile relevante. De exemplu, în cazul în care considerați că personalul este un punct tare, includeți detalii specifice, cum ar fi personalul și abilitățile specifice pe care le deține.
- Când terminați analiza SWOT prioritizați rezultatele prin listarea lor în ordinea celor mai semnificativi factori care influențează afacerea dumneavoastră.
- Luați perspective multiple asupra afacerii dumneavoastră pentru analiza SWOT. Cereți input-uri de la angajații, furnizorii, clienții și partenerii dumneavoastră.



- Aplicați analiza SWOT la o problemă specifică, cum ar fi un obiectiv pe care ați dori să-l realizați sau o problemă pe care doriți să o rezolvați, mai degrabă decât afacerea dumneavoastră. Puteți să efectuați analize SWOT separate, axate pe probleme individuale și apoi să le combinați.
- Uitați-vă unde se află acum afacerea dumneavoastră și gândiți-vă unde s-ar putea afla în viitor, precum și unde ați dori dvs. să se afle.
- Luați în considerare concurenții dvs. și fiți realiști în ceea ce privește afacerea dumneavoastră în comparație cu ei.
- Luați în considerare factorii care sunt esențiali pentru afacerea dumneavoastră și lucrurile pe care le puteți oferi clienților în timp ce concurenții dvs., nu pot. Acesta este avantajul dumneavoastră competitiv. Este de folos să aveți în vedere aceste lucruri atunci când efectuați o analiză SWOT.
- Folosiți scopurile și obiectivele dumneavoastră din planul general de afaceri în analiza SWOT.

Etapele analizei SWOT

- ✓ **Desemnați** un lider sau un project manager care are abilități bune de ascultare și de sinteză și care poate ține lucrurile în mișcare și pe drumul cel bun.
- ✓ **Desemnați** un reprezentant pentru a susține liderul dacă grupul dvs. este mare. Utilizați post-it-uri pe un flipchart sau pe o tablă mare pentru a înregistra punctele de analiză și de discuție. Mai târziu se poate finisa pentru a împărtăși rezultatele cu părțile interesate și pentru a le actualiza.
- ✓ Prezentați metoda SWOT și scopul acesteia în organizația dvs. Acest lucru poate fi efectuat simplu, printr-o serie de întrebări în genul: "Unde suntem, încotro ne îndreptăm?" Dacă aveți timp, puteți trece printr-un exemplu rapid bazat pe o experiență comună sau o problemă publică bine cunoscută.
- ✓ În funcție de natura grupului dvs. și de timpul disponibil, **permiteți** tuturor participanților să se prezinte. Apoi **împărțiți** participanții în grupuri mai mici. Dimensiunea acestora depinde de dimensiunea întregului grup - grupurile pot varia de la trei la zece persoane.
- ✓ Fiecare grup trebuie să desemneze un reprezentant. **Direcționați grupurile** pentru a crea o analiză SWOT în formatul pe care îl alegeți - o diagramă, o coloană, o matrice sau chiar o pagină pentru fiecare calitate.
- ✓ **Dați** grupurilor câte 20-30 de minute pentru brainstorming și pentru a completa propria lor viziune privind puncte forte, puncte slabe, oportunități și amenințări. Încurajați-i să nu excludă idei în acest stadiu sau în următorul.
- ✓ **Reamintiți** grupurilor că se ajunge la o idee bună dacă se generează o mulțime de idei. Selecția se poate face mai târziu. În acest fel, veți identifica idei valoroase în cadrul grupului sau organizației dvs. pe măsură ce evaluați sincer.
- ✓ Este ideal să **generați** o mulțime de comentarii despre organizația dvs. și despre programul dvs. și chiar să le puneți în mai multe categorii în cazul în care ajută analiza.
- ✓ Odată ce o listă a fost generată, este de ajutor să **selecțați** cele mai bune (maxim) 10 puncte, astfel încât analiza să poată fi cu adevărat utilă.
- ✓ **Reconstituiți** grupul la momentul convenit pentru a împărtăși rezultatele. Colectați informații de la grupuri, înregistrate pe flip-chart sau pe tablă. Colectați și organizați ideile și percepțiile diferitelor grupuri.
- ✓ Continuați în ordinea S-W-O-T, mai întâi punctele tari, apoi punctele slab etc.
- ✓ Sau puteți începe prin a stabili prioritățile de top în fiecare categorie - cel mai bun punct tare, cel mai periculos punct slab, cea mai mare oportunitate, cea mai gravă amenințare - și continuați să lucrați în fiecare categorie.
- ✓ Întrebați un grup la un moment dat pentru a înregistra ("Grupul A, ce vedeți ca puncte forte?") Puteți varia care grup începe raportul, astfel încât un anumit grup nu este lăsat întotdeauna la urmă și să repete ideile lansate de către alții. ("Grupul B, să începem cu dvs. pentru slăbiciuni.")
- ✓ Sau, puteți deschide rezultatele tuturor grupurilor ("Ce puncte tari ați observat?") pentru fiecare categorie până când toți au contribuit la ceea ce consideră că este necesar.
- ✓ **Discutați și înregistrați** rezultatele. În funcție de intervalul de timp și de scopul stabilit:
 - Ajungeți la un consens cu privire la cele mai importante elemente din fiecare categorie
 - Asociați analiza cu viziunea, misiunea și obiectivele dvs.
 - Interpretați analiza în planurile și strategiile de acțiune
- ✓ **Pregătiți** un rezumat scris al analizei SWOT pentru a-l împărtăși participanților și pentru utilizarea concluziilor în planificare și implementare.

Interpretarea rezultatelor analizei SWOT

Fiecare analiză SWOT este diferită, așadar rezultatele nu sunt niciodată la fel. În analiza efectuată este necesar să conectăm punctele forte și oportunitățile și să încercăm ca punctele slabe detectate să se transforme în puncte forte. În conformitate cu listele realizate privind factorii interni (punctele forte și punctele slabe) sau externi (oportunități, amenințări), este posibil să se deducă unele concluzii de afaceri fundamentale, care vor corespunde, în linii mari, următoarei scheme.

1. Gestionarea și consolidarea punctelor forte

Analiza arată că punctele forte predomină asupra punctelor slabe, în timp ce oportunitățile predomină asupra amenințărilor, ceea ce indică strategia de dezvoltare a afacerilor. S-a identificat tot ceea ce reprezintă părțile bune și buna practică a unei afaceri cu care trebuie continuat. În acest caz, în afaceri trebuie depus efort suplimentar pe direcția curentă.

2. Ascunderea punctelor slabe

Dacă analiza arată că punctele forte predomină asupra punctelor slabe și că amenințările surclasează oportunitățile, atunci se recomandă strategia de menținere a afacerilor. De fapt, există nenumărate modalități prin care companiile mici pot să devină competitive deși au un număr mare de puncte slabe. Prin evidențierea punctelor forte și punerea lor în prim plan în afaceri, se ascund punctele slabe ale unei organizații. Companiile mici, cu o cotă de piață mai mică, pot ieși în evidență prin intermediul punctelor forte în calitatea comunicării pe care o au cu clienții.

3. Folosirea oportunităților

Companiile ale căror puncte slabe surclasează punctele forte, iar oportunitățile predomină asupra amenințărilor, imită strategia recoltei de afaceri. Aici este vorba despre identificarea oportunităților cu o precisă observare și evaluarea punctelor forte organizaționale. Prin urmare, se poate spune că, în conformitate cu punctele forte, fiecare organizație de afaceri are diferite oportunități care sunt aduse în prim plan. Din acest motiv, de o importanță vitală este definirea unei direcții clare pentru majorarea oportunităților care se identifică, indiferent dacă acestea sunt interne sau externe.

4. Diminuarea amenințărilor

Dacă analiza arată că punctele slabe predomină asupra punctelor forte, iar amenințările surclasează oportunitățile, atunci vorbim despre o strategie limitatoare. Prin anticiparea amenințărilor pe piață, respectiv prin precizarea acestora (demers analitic foarte dificil), se pot diminua posibilele daune generate de factori care nu pot fi controlați. Pentru o amenințare se pot oferi numeroase variante de răspuns. Monitorizarea și gestionarea adecvată a afacerilor reprezintă una dintre cele mai importante priorități în asemenea situații.



Despre URS Certificări

URS CERTIFICĂRI este un organism independent de testări, inspecții și certificări, reprezentând în România grupul United Registrar of Systems Ltd. (URS), care are sediul în Marea Britanie și birouri în 36 de țări.

Cu peste 40.000 de certificate emise până în prezent în toată lumea, URS este una din primele cinci cele mai mari firme de certificare din lume. Companii de prestigiu din toată lumea au ales URS ca organism independent de certificare: Mercedes-Benz, Siemens Enterprise Communications, 3M, Hilton Hotels etc.

Primul nostru birou din România a fost deschis în anul 2007. În cei 11 ani de activitate, URS CERTIFICĂRI a desfășurat aproximativ 40.000 de audituri în sisteme de management, 500 de expertizări tehnice și a calificat mai mult de 5.000 de persoane în meserii precum: specialist sistem calitate, auditor de mediu, fochist, stivuitorist, macaragiu și altele.

Echipa noastră este formată din peste 80 de specialiști full-time – auditori, inspectori tehnici, formatori – care acționează din 4 birouri regionale: Tîrgu Mureș, București, Iași, Galați.

URS CERTIFICĂRI este mândru de încrederea acordată de clienți ca: Metrorex S.A., Agrana România, Dedeman, Ortoprofil, Mol România, Electrogrup, Agrosel, Arabesque și de rezultatele obținute împreună.

Pentru mai multe informații
despre URS Certificări, vizitați
www.urscertificari.ro,
trimiteți-ne un email la
info@urscertificari.ro sau apălați
+4 0728 994 089.