

Analiza strategica SWOT a unei intreprinderi/organizatii

1. Semnificatia termenului SWOT

In lucrarea sa clasica din 1916, "*Administration industrielle et générale*", unde trata doctrina gestionarii organizatiilor, si in particular a intreprinderilor economice, Henri Fayol (1841 - 1925) considera planificarea strategica drept functia manageriala cea mai importanta.

Calitatea deciziilor strategice ale consiliului de administratie ('board of directors') si directorilor CEO (directorii coordonatori de manageriat si decidentii finali) dintr-o organizatie/intreprindere este influentata de validitatea si reliabilitatea intelegerii de catre personalul din managementul prescriptor si managementul decident al intreprinderii/organizatiei a valorilor si amenintarilor mediului sau intern si extern. Si nu este vorba doar despre o intelegere a situatiei sale statice, la un moment dat, ci si a tendintelor determinate de conditionarile acestor valori si amenintari asupra evolutiei intreprinderii/organizatiei, de asemenea despre intelegerea folosirii optime a datelor respective pentru generarea si alegerea strategiei intreprinderii/organizatiei.

Conceptul analizei strategice SWOT provine dintr-o cercetare efectuata intre anii 1960 si 1970 la Stanford Research Institute din SUA. Studiul respectiv a fost finantat de catre companiile de pe lista 'Fortune 500'. La nivelul anului 1960, fiecare dintre companiile 'Fortune 500' crease deja un post de manager pentru alcatuirea planurilor corporatiei pe termen lung. Totusi, rezultatele practice aratau ca postul respectiv parea sa fie o investitie costisitoare in futilitate.

Din cauza aceasta, companiile 'Fortune 500' erau intr-un mod special interesate sa afle motivele pentru care planurile strategice ale unei corporatii de multe ori esueaza ; eventual sa gaseasca un instrument managerial care sa impiedice repetarea acelorasi greseli in construirea planificarii strategice.

Pentru alcatuirea metodologiei SWOT, au fost intervievati manageri de la 1100 de companii si organizatii. Un chestionar continand 250 de itemuri (puncte, articole) a fost completat minutios de 5000 de directori CEO (directori responsabili cu coordonarea managementului dintr-o organizatie) sau alti manageri principali. Desi rezultatele au fost comunicate managerilor seniori care au finantat proiectul, punctele cele mai sensibile ale studiului nu au fost niciodata publicate ; insa ele au fost redescoperite, independent, de alti cercetatori (de exemplu 'principiul justitiei distributive' al lui Hal Eyring).

De multe ori, informatia interna critica despre o companie/organizatie este atat de fragmentata in interiorul companiei/organizatiei, incat nici macar directorul CEO nu poseda un tablou complet despre aceasta. Pe termen scurt, de aici rezulta incetinirea deciziilor, iar pe termen lung, o planificare strategica eronata. Analiza SWOT a fost gandita ca un instrument managerial ce colecteaza si organizeaza aceasta informatie critica, permitand managerilor decidenti sa actioneze proactiv, sa apere si sa promoveze interesele/obiectivele organizatiei cu succese mai bune.

Astfel analiza SWOT constituie cea mai importanta tehnica manageriala utilizata pentru intelegerea pozitiei strategice a unei intreprinderi/organizatii. Analiza SWOT incepe cu scrierea unei liste cu puncte curente : puncte de forta dar si puncte de slabiciune, privind starea unei intreprinderi/organizatii. Denumirea SWOT insasi este un acronim provenind de la initialele unui numar de patru cuvinte in limba engleza :

Strengths. Punctele forte ale organizatiei, deci capacitatile, resursele si avantajele pe care ea le poseda, competentele distinctive ale personalului managerial de cele doua nivele: prescriptor si decident, precum si alti factori de succes ai intreprinderii/organizatiei, nu



neaparat doar factori „tangibili”, fizici, ci si elemente „intangibile”, precum asertiuni peremptorii din zona cunoasterii prudentiale. „Punctele forte” ale organizatiei definesc valorile pozitive si conditionarile interne care pot constitui surse pentru succesul organizatiei in atingerea obiectivului managerial. Intr-adevar, din punctul de vedere al managerului, un „punct forte” reprezinta oricare element, tangibil sau intangibil, adica fizic ori numai intelectual, care faciliteaza atingerea obiectivelor manageriale. De fapt, in analiza SWOT punctele forte sunt definite atat ca valori, cat si drept factori interni care creaza valorile. Insistam asupra faptului ca ‘punctele forte’ pot sa fie gestionate in cadrul unui plan strategic al organizatiei/firmei.

Weaknesses. Ceea ce inseamna punctele de slabiciune ale organizatiei, ariile sale de vulnerabilitate, zonele de resurse sarace, si alte „valori negative” sau ,conditionari negative’.



„Punctele de slabiciune” ale organizatiei reprezinta conditionari interne ce sunt contrariul valorilor propriu-zise. Din perspectiva managerului, un „punct de slabiciune” reprezinta un element identificat in organizatie, element ce poate impiedica atingerea obiectivelor manageriale ale organizatiei. Punctele de slabiciune se pot imparti in doua categorii : i.) factori interni care distrug valorile; ii.) conditii interne insuficient de bine focalizate pentru a putea sa creeze valori competitive in conditiile globalizarii (de exemplu o gandire autarhica orientata spre echilibrul cu natura ; sa reamintim cu acest prilej ca globalizarea se bazeaza pe principiul destructiei creative, actiunea de distrugere a globalizarii fiind orientata in primul rand spre sectorul economiei autarhice).

Opportunities. Oportunitatile ori caile pe care pot fi avansate interesele organizatiei respective, cai pe care pot fi exploatate liniile sale de forta, si eliminat balastul punctelor



vulnerabile, reprezinta valori pozitive si conditionari externe. Deci ‘oportunitatile’ sunt tendinte generale prezente in mediul extern, ori sanse oferite de intamplare in afara campului de influentare a lor prin management, desi ele pot influenta pozitiv procesul dezvoltarii. Oportunitatea este o proiectie a ‘binelui viitor’ (‘good in the future’, in limba engleza). Se considera ca oportunitatile “aduc lumina” pe calea strategica a intreprinderii/organizatiei.

Threats. Adica amenintarile la adresa intereselor cresterii organizatiei respective, aspecte negative ce apar din supraexploatarea resurselor sale, ori limitarile care se impun organizatiei din partea unui mediu extern aflat in schimbare; in fine, riscuri. „Amenintarile” reprezinta



„valori” negative si conditionari externe aflate dincolo de campul de actiune manageriala ; ele pot fi atat riscuri tranzitorii, cat si permanente. Amenintarea (sau ‘riscul’) este o proiectie a ‘raului viitor’ (‘bad in the future’, in limba engleza).

Analiza SWOT reprezinta astfel o cale practica pentru asimilarea informatiei privind mediul intern si mediul extern al unei organizatii. Analiza SWOT reprezinta un fel de scanare a

mediului intern și extern al organizației (vezi figura 1), orientată spre a surprinde patru aspecte ale activității întreprinderii/organizației. Aceasta “scanare” revelează itemuri (probleme, cauze, condiționari, articole) servind ca mijloace de propulsie ori, dimpotrivă, acționând ca frane, pentru atingerea obiectivului organizației. Punctele forte și oportunitățile reprezintă condiționari pozitive pentru creșterea organizației, sau pentru atingerea obiectivului sau managerial; după cum punctele de slăbiciune și amenințările reprezintă impedimente sau condiționari negative pentru organizație. Obiectivul analizei SWOT este acela de a recomanda strategiile care asigură cea mai bună aliniere între mediul extern și mediul intern. Prin alegerea strategiei corecte a unei organizații, se poate influența impactul acestor forte în avantajul organizației.

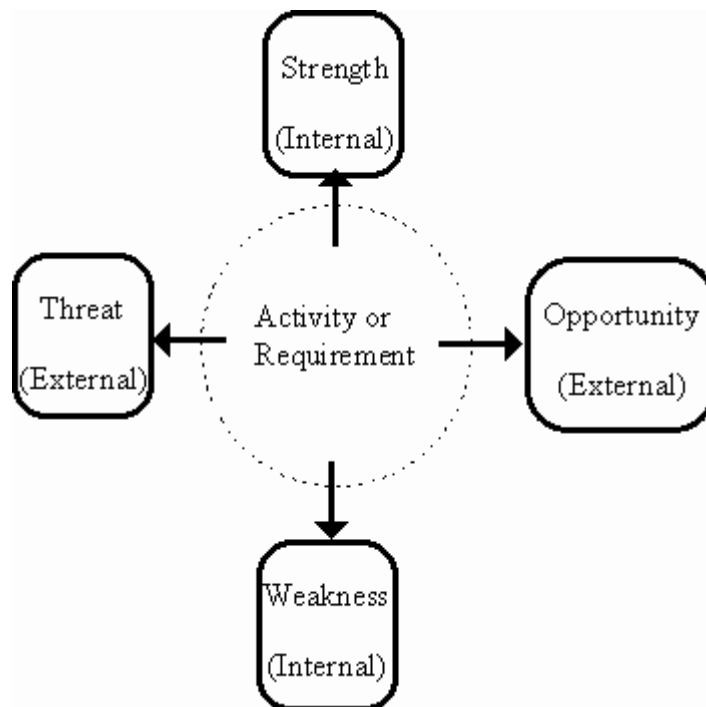


Figura 1. Percepția mediului intern și extern al unei întreprinderi/organizații se referă la patru aspecte : i) Ce anume poate fi considerat punct forte (strength), care constituie un aspect intern (internal); ii) ce poate fi considerat un punct de slăbiciune (Weakness), care constituie un aspect intern (internal) ; iii) ce anume se poate considera oportunitate (Opportunity), care constituie un aspect extern (external) ; iv) ce se poate considera amenințare (Threat), care constituie un aspect extern (external). Analiza SWOT este de obicei efectuată pentru identificarea contextului unei activități sau cerințe (Activity or Requirement), cuprinse în obiectivul organizației.

Pentru ca procedura SWOT să își poată îndeplini de o manieră reliabilă și fiabilă acest rol, este necesară colectarea unei mari cantități de date privind mediul intern și mediul extern al organizației. Itemurile trebuie clasificate în patru liste de inventare, fiecare inventar având două caracteristici :

1. Itemul aparține mediului intern al organizației, sau mediului extern al organizației,
2. Itemul reprezintă un element ajutător, pozitiv, pentru atingerea obiectivului, sau un impediment, adică un element negativ, în atingerea obiectivului.

Tabelul 1 . Conditionari si valori a caror cunoastere determina cadrul pentru stabilirea strategiei unei organizatii.

Conditionari\ Valori	Valori pozitive	« Valori » negative
Conditionari interne	Puncte forte	Puncte slabe
Conditionari externe	Oportunitati	Amenintari

Aceasta informatie SWOT, colectata sub forma de inventare de itemuri, trebuie sa fie verificata sub aspectele suficientei sale, a corespondentei cu obiectivele organizatiei si posibilitatii folosirii sale in timp real.

Cele patru inventare pot sa fie privite si ca elemente ale unei matrici. Folosind caracteristicile : *intern, extern, pozitiv, negativ*, pe post de indici ai elementelor, putem construi o matrice de inventare SWOT, cu doua linii si doua coloane.

Aceasta matrice de itemuri, organizate pe doua linii si si doua coloane, mai este descrisa uneori si ca o 'diagrama cu patru cadrane', ('four-quadrant diagram', in limba engleza).

Sa observam ca acronimul S.W.O.T. s-ar mai putea echivala pe romaneste cu denumirea: *„Analiza punctelor forte, a punctelor slabe, oportunitatilor si riscurilor”*. Intr-o analiza SWOT, trebuie sa fie captati factorii relevanti in cele patru arii. Un management adecvat situatiilor poate sa influenteze direct ‚punctele forte’ si ‚punctele slabe’, dar prin nici un fel de management al organizatiei nu pot sa fie influentate ‚oportunitatile’ si ‚amenintarile’.

Trebuie sa fie recunoscuta utilitatea generala pe care o furnizeaza analiza SWOT pentru o intreprindere/organizatie/institutie, caracterul ei comprehensiv si rolul sau pivotal in procesul de planificare strategica. Analiza SWOT poate sa influenteze intr-un mod pozitiv calitatea strategiilor generate si selectate. Dar exista cateva opinii eronate privind posibilitatile analizei strategice SWOT.

Prima conceptie eronata este aceea ca SWOT are in sine o capacitate analitica proprie. In realitate, SWOT constituie numai un cadru de lucru analitic, semanand mai mult unei auditari interne.

A doua conceptie eronata este aceea ca analiza SWOT genereaza patru liste cu inventare al caror continut nu depinde de strategia pe care se pregateste sa o implementeze organizatia pentru atingerea unei tinte. In realitate, chiar semnificatiile termenilor ‚puncte forte’ (strengths) si ‚puncte de slabiciune’ (weaknesses) depind de specificitatile strategiei cautate.

In plus, listele cu exemple de inventare “S”, “W”, “O”, “T”, furnizate in tutorialele standard pentru invatarea aplicarii analizei SWOT, desi sunt denumite inventare SWOT, nu sunt chiar punctele de plecare cele mai adecvate pentru construirea unei strategii, intrucat nu se bazeaza pe o analiza completa si suficient de profunda a situatiei competitive a unei companii de catre persoane ce poseda un nivel adecvat de cunoastere a “mediului”, de exemplu a pietei pe care actioneaza compania respectiva, sau a retelei de interactiuni, cauzalitati si impacturi pe care functioneaza organizatia respectiva. In fine, pentru ca informatia “inventarelor SWOT” sa fie reliabila in generarea si selectarea strategiei intreprinderii/organizatiei, este necesara si conformarea la reguli ad hoc inferate dupa o reflectie prompta asupra rolului jucat de aceasta informatie.

Referirea vaga sau imprecisa intr-o analiza SWOT la factorii externi si interni ai unei organizatii va afecta intotdeauna de o maniera detrimentala comunicarea factorilor propusi a fi influentati si modificati, sau la care trebuie doar sa se raspunda, cat si verificarea lor obiectiva, conducand astfel la rezultate de calitate inferioara ale analizei strategice. Aceasta constituie o greseala destul de frecvent intalnita in analizele SWOT. Ea este cauzata de o desfasurare eronat conceputa a fazelor studiului SWOT, care trebuiesc aplicate managementului intreprinderii/organizatiei pe o baza periodica, de o insuficienta diligenta a lucrului cu SWOT atunci cand totusi exista competenta personalului managerial de la nivelul prescriptor, in fine de prezenta unor falii foarte reale in informatia strategica. Orice caz concret de analiza SWOT unde au fost semnalate deficiente de asemenea natura este

considerat inconform. Neconformitățile deontologice observate în managementul prescriptor ajung până la urma să fie dăunătoare pentru performanța și poziția strategică a companiei, și din cauza acestora sunt considerate *malpraxis*.

2. Principii generale pentru identificarea itemurilor SWOT

Analiza strategică SWOT a fost concepută ca instrument managerial ce investighează posibilitățile viitoare ale organizației/instituției/teritoriului (dacă este vorba despre Agenda 21 locală pentru dezvoltarea durabilă, analiza SWOT trebuie focalizată asupra condițiilor dezvoltării teritoriului), prin abordarea sistematică a introspecției în aspectele pozitive și negative ale organizației și mediului său. Scopul primar al unei analize SWOT este acela de a identifica și asigura fiecare factor semnificativ, pozitiv ori negativ, în una din cele patru categorii, ceea ce permite unui manager decident să capete o perspectivă realistă asupra întreprinderii/organizației. Chestiunile corelate cu identificările, clasificările și caracterizarile itemurilor (articolelor) „S.”, „W.”, „O.”, și „T.” în inventarele SWOT sunt delicate, cerând mereu abordarea prudentială.

Identificarea itemurilor pentru inventarele SWOT poate să fie efectuată atât de către un manager individual, cât și de către echipe de contribuitori de itemuri. Dar probabil că preeminența unui singur punct de vedere este prea mult corelată cu personalitatea realizatorului analizei SWOT.

Sunt deosebit de eficiente acele tehnici de lucru în grup care permit focalizarea subiectivităților multiple pe un singur obiectiv în timpul discuțiilor sau exprimirilor de opinie. Într-adevăr, discuțiile bine focalizate pe tematica unei analize SWOT permit furnizarea unei anverguri satisfăcătoare a punctelor de vedere (‘optimiste’ și ‘pesimiste’) pentru analiza SWOT, a unui cadru SWOT structurat, și a clarității rezultatelor analizei SWOT. Anvergura este necesară, de exemplu, la redactarea unei Agende 21 locale pentru interesul comun al dezvoltării durabile în acel teritoriu, dovedindu-se că analiza SWOT funcționează cel mai bine atunci când identificarea itemurilor pentru inventarele S.W.O.T. se face apelând direct la un număr mare de contribuitori din teritoriu, reprezentând diverse interese particulare, având inițial puncte de vedere diferite asupra căilor pe care pot să fie atinse obiectivele dezvoltării, dar care „participă”, adică abordările lor ascendente distincte se racordează la abordarea descendentă, unică pentru teritoriu.

Colectarea itemurilor în cele patru inventare SWOT se poate face și printr-o conferință de tip proces de brainstorming. Atunci când este « socializată », practică în grupuri lucrând în ședințe de ‘furtună mentală colectivă’, efectuarea analizei SWOT nu este nici plictisitoare, nici consumatoare de timp. Ea este în același timp performantă, datorită capacității largi de percepție a membrilor dintr-un grup condus după principii de logică simplă. Gruparea de itemuri în numai patru categorii se face în fapt multi-criterial : ‘bun’, ‘rau’, ‘puternic’, ‘slab’, ‘intern’, ‘extern’, ‘tangibil’, ‘intangibil’, ‘global’, ‘autarhic’, poziția față de ultimul val de inovație tehnologică și alte criterii ad hoc pentru acea organizație/întreprindere sau acel teritoriu.

Dar însuși procesul colectării datelor pentru inventarele SWOT printr-o ședință de tip ‘brainstorming’ (‘furtună mentală colectivă’) se poate dovedi în sine la fel de important ca și rezultatele finale obținute. Dialogul stimulatoriu pe care îl generează produce totdeauna beneficii colaterale în creșterea informației personale a fiecăruia dintre participanții la conferință prin exprimarea și audierea opiniilor fiecărui participant, facilitând astfel institucionalizarea cunoașterii. Efectuarea unei analize SWOT în cadrul unei organizații, având drept subiect de analiză chiar funcționarea acelei organizații, constituie o cale relativ simplă de a comunica idei, politici organizaționale, și preocupări ale managerilor decidenți către personalul managerial subordonat al organizației. Rezultatele îi mai pot ajuta pe managerii principali să își extindă propria viziune asupra organizației pe care o gestionează.

Sa observam ca identificarea punctelor forte si a punctelor de slabiciune ale unei organizatii este intr-o mare masura congruenta cu auditarea interna a organizatiei respective.

De fapt, in construirea listelor de inventare "S" si "W" se poate porni de la rezultatele celei mai recente auditari interne a organizatiei. Concluziile acelei auditari se pot intrebuinta si pentru prima analiza comparativa ('benchmarking') a unei analize SWOT.

Unele oportunitati noi pot premia capabilitati si cunostinte ale angajatilor firmei/organizatiei care erau considerate de importanta minora, sau chiar ignorate, atata vreme cat Romania nu facea parte din Uniunea Europeana : de exemplu notiunile practice de Ecologie Industriala, cum ar fi standardele europene si industriale pentru 'etichetele ecologice' ale produselor/serviciilor, standardele pentru sisteme certificate de management ambiental a intreprinderii/organizatiei, ori sistemele de proiectare a eco-produselor.

In acest context, daca organizatia analizata SWOT este o facultate tehnica, cea mai mare provocare a metodei este aceea de a permite sa fie facute judecati corecte si benefice pentru absolvent (competentele pe care i le ofera pe piata muncii), pentru universitate, pentru dezvoltarea durabila a intreprinderilor/organizatiilor/institutiilor unde vor lucra absolventii facultatii tehnice, a comunitatilor locale in care se vor integra absolventii, pentru dezvoltarea durabila regionala si nationala prin adaugarea de valoare de catre acei absolventi.

Emergenta unor noi servicii si a unor noi programe potentiale si atractive reprezinta puncte forte ale organizatiei. Punctele forte pentru o facultate tehnica tin si de ceea ce se cheama « external look », 'cum arata in exterior', adica felul in care programele ei sunt adaptate la influentele si cerintele Uniunii Europene, precum si la oportunitatile oferite de integrarea in Uniunea Europeana. Sa subliniem ca dezvoltarea economica in cadrul Uniunii Europene este facuta numai in paradigma (perceptia de corectitudine la un moment istoric dat) dezvoltarii durabile. Fiecare absolvent al unei facultati tehnice trebuie sa stie sa faca un lobby ecologic (aceasta competenta fiind un punct forte) pentru a integra interesele organizatiei/intreprinderii unde lucreaza in lista de obiective practice pentru dezvoltarea durabila inscrite pe Agenda 21 locala, si pentru a conecta 'abordarile conceptuale ascendente' ('bottom up approaches', in limba engleza) cu 'abordarile conceptuale descendente' ('top down approaches', in limba engleza), aceasta conectare fiind conditia esentiala de participare la dezvoltarea durabila, cresterea industriala fiind privita acum numai din aceasta perspectiva.

In lumina aplicarii reglementarilor Uniunii Europene, fiecare sector important al administratiei publice, regionale sau locale, are obligatia sa angajeze un functionar care sa fie competent in toate problemele de management ambiental conectate cu sinteza Agenda 21 locale. Iar Universitatea trebuie sa furnizeze un program articulat de discipline care sa formeze competentele respective.

Pentru alegerea cursurilor de interes, trebuie sa se faca apel la toate sursele de informatie ce arata obiectiv si neutru problemele pe care se focalizeaza interesul public, inclusiv situarile internet ale ONG-urilor interesate in sustinerea dezvoltarii durabile (in lumea postmoderna, industria nu trebuie privita decat in contextul dezvoltarii durabile).

Posesia unei echipe capabila sa aplice cu exactitate in organizatie/intreprindere instrumentele manageriale prescriptoare de calitate printre care si 'analiza SWOT', procesul de furtuna mentala colectiva' ('brainstorming') si 'efortul charette' constituie un punct forte pentru organizatie. Absenta unor asemenea competente in organizatie constituie puncte de slabiciune pentru organizatie.

Constituie puncte forte pentru intreprindere/organizatie avantajele oferite de calitatea organica a produselor si de respectarea standardelor ISO de calitate statistica a produselor/serviciilor.

Daca o anumita capabilitate este intalnita la toti competitorii, atunci ea este o necesitate, si trebuie exclusa de pe inventarul punctelor forte. Pe de alta parte, daca respectiva capabilitate

este supusa ciclului Deming, precum si obligatiei unei auditari externe si certificari periodice, ea trebuie sa fie mentinuta pe lista de puncte forte.

Adaugarea de valoare prin adoptarea voluntara a politicilor ambientale standardizate in cadrul intreprinderii/organizatiei constituie date externe transformate in date interne, 'oportunitati' transformate in 'puncte forte'. Deci asimiland pe baza voluntara politici manageriale si contractuale de valoare ambientală, o intreprindere industrială isi defineste (isi construiește) un avantaj competitiv nou, pe care trebuie sa il mentina. Adoptarea unui sistem de management ambiental, mentinerea lui in regim de continuitate functionala prin auditarea sa periodica, interna si externa, adoptarea si mentinerea unei politici de etichetare ecologica pentru produsele si serviciile intreprinderii/organizatiei, declaratiile ambientale, proiectarea si fabricarea eco-produselor, toate acestea sunt teme care intra in planificarea strategica a politicilor intreprinderii/organizatiei.

Identificarea si definirea punctelor de slabiciune si a riscurilor-amenintarilor poate fi abordata prin intermediul valorilor care nu sunt cuprinse pe teritoriul fungibilitatii, adica valori non-monetare si nici convertibile monetar prin mijlocirea pietei economice. Tocmai aceste valori (definite uneori existentialist ca ,principii ale dezirabilitatii') sunt fortele motrice in enuntarea si alegerea deciziilor noastre.

Cultura organizationala poate intra, in dependenta de calitatea ei, fie la inventarul de puncte forte, fie la punctele de slabiciune. Adaptarea sau complianta organizatiei la reglementarile ambientale, efectuarea de achizitii de produse prioritar pe baza etichetelor ecologice ale acestora, sau recursul la furnizori de servicii care au sisteme certificate de management ambiental constituie puncte forte care tin de cultura organizationala.

Aspectele ecologice si ambientale standardizate si certificate in functionarea unei organizatii sunt itemuri predefinite care trebuie sa intre in listele-inventar pentru oportunitati si puncte forte.

Structura organizationala (reflectata, formal, in diagrama organizationala sau organigrama) poate fi, de asemenea, atat un punct forte, cat si un punct de slabiciune. Diagrama organizationala arata fluxurile de putere decizionala intr-o organizatie. Daca managerul decident final, adica directorul CEO (acronimul de la Chief Executive Officer) sau PDG-ul (Presedintele Director General) nu este interesat de aspectele ambientale si ecologice ale functionarii organizatiei, atunci aceasta lipsa de interes este un punct de slabiciune. Pe de alta parte, se poate aprecia ca analiza SWOT poate fi cheia culturala pentru transformarea structurii organizatiei catre succes.

Exemple de puncte de slabiciune inerente sunt numeroase intr-o organizatie. Din punctul de vedere universal acceptat al Ecologiei Industriale, consumul mare de energie al produselor si serviciilor este un punct de slabiciune.

Initial nu trebuie sa fie aplicat nici un filtru care sa opreasca inscrierea factorilor banuiti a fi cauze de slabiciune, pe lista de itemuri « W » ale organizatiei. Totusi, este obligatorie incadrarea lor in orizonturi de timp si ordonarea lor ulterioara dupa importanta. Cele doua operatii vor scurta foarte mult lista, retinandu-se pentru planificarea strategica numai itemurile prioritare pe termen lung.

In unele cazuri, un punct de slabiciune este numai reversul negativ al unui punct forte pozitiv : de exemplu o capacitate de productie mare, sau depozite prea mari. Inainte de 1989, amplificand prea mult punctele forte (care existau, realmente), intreprinderea industrială romaneasca le transforma, inevitabil, in puncte de slabiciune. Si reciproca este valabila, imediat dupa 1989 : Apeland exagerat de mult la stilul managerial 'hole-in-the-floor', gestionarea guvernamentala top-down aplicata industriei a reusit sa distruga atunci foarte multe dintre punctele forte ale industriei romanesti, pentru care au lucrat generatii intregi de tehnicieni extrem de capabili.

Sa observam ca in lista cu puncte de slabiciune ale unei organizatii trebuie sa fie trecute numai acele itemuri care pot sa fie ameliorate prin aplicarea instrumentelor manageriale, si care nu tin de ceea ce se cheama natura umana. Experienta de succes a managerilor intreprinderilor industriale japoneze dupa 1950 a aratat ca, pentru a fi realmente fezabil, managementul de calitate nu trebuie niciodata sa se adreseze schimbarii naturii umane. Totusi, in lista punctelor de slabiciune trebuie trecuta obligatoriu lipsa de competenta profesionala.

3. Confuzii posibile in alcatuirea inventarelor S.W.O.T.

Sarcina definirii ‘punctelor forte’ ale unei intreprinderi/organizatii, ale ‘punctelor slabe’ ce o caracterizeaza la un moment dat in evolutia organizatiei catre atingerea unei anumite tinte manageriale, a revelarii ‘oportunitatilor’ si ‘amenintarilor’, este mai dificila decat se poate presupune.

Alegerea itemurilor pentru fiecare inventar « S. », « W. », « O. », si « T. » de catre o persoana oarecare din structura manageriala a unei intreprinderi/organizatii reflecta si pozitia unde este situata persoana respectiva in organizatia respectiva, adica depinde puternic de situarea ei “in amonte”, ori “in aval” pe fluxul puterii din organizatie, chestiunea aceasta fiind deosebit de acuta intr-o companie economica. Intr-adevar, daca persoana respectiva e situata la nivelul managerial decident, este foarte plauzibil ca punctul sau de vedere sa fie, asa cum s-a afirmat uneori, distorsionat deontologic, iar alegerea itemului sa justifice o decizie precedenta ce a fost facuta printr-o “judicata de valoare” de tip “alegere viscerală”.

De multe ori, chiar daca oportunitatile exista in mediul unde opereaza intreprinderea, ele nu isi fac simtita prezenta decat de o maniera foarte discreta, in acord cu principiul :

„Opportunity Knocks Softly” (,Oportunitatile noi nu bat cu putere la poarta organizatiei’).

Pe de alta parte, ‘oportunitatile’ si ‘amenintarile’ nu trebuie sa fie considerate ca poseda semnificatii absolute. De exemplu, anumite evenimente pot sa fie vazute ca ‘oportunitati’ de catre unele persoane, sau privite ca ‘amenintari’ de catre alte persoane, in acord cu principiul bine-cunoscut : *"A pessimist is a person who sees a calamity in an opportunity, and an optimist is one who sees an opportunity in a calamity."*

Atunci cand un director CEO mai ingrijorat verifica toate itemurile inscrise pe lista de resurse a organizatiei sale, considerand de asemenea cultura organizationala nescrisa dar mereu in stare de operare, asteptarile ‘partilor interesate’ (‘stakeholders’), strategiile disponibile si fezabilitatea lor, el poate descoperi faptul ca un item de inventar in scris la lista ‘Oportunitati’ constituie in realitate un ‘risc’ sau chiar o ‘amenintare’ pentru organizatia lui. Iar un punct forte in clasificarea predefinita intrebuintata de esalonul managerial prescriptor, daca a fost eronat focalizat (in raport strict cu interesele proprii firmei), poate sa fie catalogat de catre directorul CEO drept un punct de slabiciune. De exemplu, existenta unui puternic sector de cercetare si dezvoltare tehnologica, R&D, este considerata in mod traditional punct forte pentru intreprinderea economica romaneasca. Aceasta paradigma (perceptie de corectitudine) pentru cercetare si dezvoltare, cand se dorea imperios sa se faca o descoperire stiintifica majora, ‘the next big thing’, cum se spune in limba engleza, --chiar si cabinetul doi al puterii din Romania se simtea chemat sa participe la aceasta cautare!--, a fost incurajata de pompajul masiv de fonduri din exteriorul tarii (putem da si exemple, dar poate ca ele nu ar fi considerate „politiceste corecte” nici acum). Continuarea acestei politici ar insemna in cele mai multe cazuri cheltuirea nepermisa si inutila a resurselor intreprinderilor romanesti. Este necesara o schimbare de paradigma in cercetarea stiintifica romaneasca. De altminteri sintem in Balcani, si experienta de capitalism continuu a Greciei poate servi ca exemplu industriasilor actuali din Romania. Celebrul om de afaceri grec Aristoteles Onassis, dupa cateva incercari esuate de implementare a rezultatelor cercetarii stiintifice de varf foarte reale, facute de compatriotii sai, a invatat ca trebuie sa se fereasca de orice fel de investitii ulterioare in compartimentul R&D.

Si chiar daca ,the next big thing' in tehnologie sau stiinta este descoperit de sectorul de cercetare si dezvoltare dintr-o întreprindere economica romaneasca, aceasta nu adauga imediat valoare economica pentru organizatia sau industria respectiva. Deci cand compartimentul R&D (cercetare si dezvoltare) tinteste mult prea departe fata de obiectivele organizatiei, el trebuie sa fie trecut la inventarul punctelor slabe, chiar daca in compartimentul respectiv se face intr-adevar o cercetare stiintifica ,de virf'. Situatiile acestea se intampla atunci cand departamentul ,cercetare si dezvoltare' nu intra in zona de supraveghere imediata a directorului CEO din întreprindere, ci in zona directorului CIO (daca este vorba despre o cercetare in tehnologia informatiei), sau in zona directorului CTO, ale carui obligatii acopera interese tehnologice diversificate. Dar pentru succesul întreprinderii este absolut necesar ca directorii CIO si CTO sa cunoasca in permanenta si cu totala acuratete tinta manageriala a organizatiei, asa cum este ea vazuta de catre directorul CEO. Aceasta aliniere a directorilor CIO si CTO la obiectivul organizatiei stabilit de directorul CEO inseamna respectarea principiului scalar. Oricum, intotdeauna cand sunt fixate temele de care trebuie sa se ocupe sectorul Cercetare si dezvoltare dintr-o întreprindere, se pleaca de la o lista de prioritati. Este recomandabil ca prioritatile temelor sa fie stabilite pe baza principiului adaugarii de valoare pentru întreprindere/organizatie, nu pentru stiinta universala. De fapt conceptul respectiv este favorabil atat intereselor generale dintr-o companie, cat si intereselor particulare ale unui cercetator stiintific dotat, care va avea astfel mai multi bani pentru a se ocupa de cercetare ca hobby. Istoria, incepand de la Arhimede, arata ca foarte multe descoperiri mari s-au facut in felul acesta. „Marea inventie proxima” (,the next big thing') pentru organizatie trebuie vazuta numai intr-un context marginalist, si facand analiza comparativa prin identificarea si referirea la ,cea mai buna practica existenta pe plan mondial'. Sectorul R&D dintr-o întreprindere/organizatie romaneasca este chemat sa produca o mica ameliorare, iar acea ,marginie' va asigura intotdeauna o prima conditie indeplinita din setul de conditii care conduc la succesul întreprinderii/organizatiei respective.

Ceea ce am spus pana acum nu constituie o pledoarie pentru defavorizarea cercetarii si dezvoltarii atunci cand se construiesc politica de investitii a unei firme, ci o pledoarie pentru schimbarea de paradigma asupra cercetarii si dezvoltarii in întreprinderea romaneasca. De altminteri in lumea postmoderna in care traim, deci lumea care nu mai este controlata de ideologiile cele mai diverse si deviante, orice persoana care face o descoperire stiintifica ori tehnologica si in acelasi timp cunoaste bine cele mai simple dintre instrumentele manageriale de calitate, gaseste imediat investitori de capital care doresc feroce ca inventatorul respectiv sa devina directorul CEO al unei firme ce va creste puternic folosind inovatia lui geniala ca germene. In banci exista milioane de euro si dolari ce asteapta doar semnalul inovatorului care va genera noul val de inovatie tehnologica. Atunci cand a reusit sa puna pe piata un produs incorporand multa tehnologie de virf, cercetarea si dezvoltarea in firma respectiva trebuiesc urmate mai departe, insa ele trebuie sa fie orientate si catre ameliorarea calitatii organice a produsului. Orientarea exclusiva catre ameliorarea calitatii statistice a produsului, -desi ea aduce reduceri ale costului--, nu este totdeauna benefica. De exemplu, fabricantul de telefoane mobile Nokia s-a centrat la un moment spre cresterea volumului vanzarilor, favorizata exclusiv de costurile mai mici obtinute prin ameliorarea calitatii statistice, dar fara ameliorarea concomitenta a calitatii organice incorporate in telefoanele celulare. Aceasta arata in mod clar o greseala de planificare strategica, inceputa insa ca o eroare in realizarea cadrului SWOT, prin faptul ca analistii firmei nu au recunoscut ca oportunitate cererea pietii pentru telefoane mobile de o calitate organica superioara.

4. Ordonarea itemurilor poate fi obiectiva ?

Pentru cel dintai stadiu al listelor de inventare SWOT, alinierea grafica a itemurilor pe o lista prin simple 'liniute de enumerare' ('bullet points', in limba engleza), fara a lua in considerare importanta itemurilor, este suficienta.

Dar instrumentul managerial SWOT nu trebuie sa fie folosit doar pe post de dictafon intr-o sesiune de brainstorming. La o trecere in revista a listelor cu itemurile SWOT deja inregistrate, simpla enumerare si descriere de itemuri nu mai este suficienta. Dincolo de faza compilarii, devine important ca aplicarea acestui instrument managerial sa devina realment analitica, adica evaluativa si specifica. Sa reamintim aici ca intreprinderile/organizatiile folosesc inventarele de 'puncte forte', 'puncte slabe', 'oportunitati' si 'amenintari' pentru a genera strategii ce se potrivesc situatiilor particulare existente sau anticipate, capacitatilor si obiectivelor. Totusi, sa consideri ca analiza SWOT da o reprezentare contigua a realitatii organizatiei numai printr-o compilare aleatorie de patru inventare : « S. », « W. », « O. », si « T. », constituie un cadru extrem de simplificat, incomplet si inadecvat. Mai mult, sa te astepti la un succes strategic al intreprinderii/organizatiei atunci cand tratezi neatent si sumar posibilitatile instrumentului analitic managerial SWOT este falacios.

In general o reprezentare contigua a realitatii organizatiei, construita de catre « toti oamenii organizatiei », introduce ideea eronata ca aceasta este realitatea obiectiva si ca subiectivitatea nu trebuie sa fie prezenta acolo. Considerate numai ca material informativ brut, desi contigue si realiste, cele patru inventarii SWOT, daca nu au fost prelucrate printr-un aport masiv de subiectivitate, nu pot sa asigure rigoarea minima si coerenta logica necesare unei planificari strategice, chemata sa proiecteze reprezentari ontologice intr-un viitor fluu. Este o supozitie naturala ca planificarea strategica a unei organizatii are sanse de succes numai recurgand la cauzalitate. In perioada interbelica, filosoful Nae Ionescu lansa avertismente despre lipsa de Absolut in cauzalitate. In esenta, cauzalitatea se construiește prin subiectivitate. Unul dintre motivele esecului in construirea unei strategii este acela ca inventarele brute propuse la initializarea procesului analizei SWOT nu au fost ordonate ulterior cu o specificatie strategica. Dar aceasta ordonare este subiectiva.

Chestiunea ordonarii intr-o multime de itemuri nu constituie o problema facila. Sa observam in primul rand ca aceste itemuri de pe listele de inventare SWOT sunt niste produse ale cunoasterii. In masura in care itemurile sunt descrise, --si ele sunt in mod obligatoriu descrise pentru a intra pe inventarele SWOT--, ele intra in inventare prin mijlocirea „psihologica” a discursului.

Intr-un limbaj datand de la Georg Cantor (1845 - 1918), inventarele SWOT sunt „multimi” de itemuri. Intre anii 1874 si 1897, matematicianul si logicianul german Georg Cantor a creat teoria multimilor abstracte de entitati si a formulat-o ca pe o disciplina matematica. Insemna, intr-un sens, revenirea la cartezianism, la faptul ca numai adevarul matematic poate fi intuit ca o certitudine. Cantor scria : “O multime este o colectie de obiecte ale perceptiei ori ale gandirii (*sublinierea ne apartine*), colectie conceputa ca un intreg, ca o totalitate. Obiectele respective se numesc elemente ale multimii”. Din definitia data, observam ca entitatile multimii cantoriene pot proveni din doua surse : din „senzualism” (prin perceptie), si din „intuitie” (prin gandire). Sigur, nu este Georg Cantor cel care inventeaza sau descopera aspectul dihotomic al surselor cunoasterii. Din Epoca Luminilor („Luminile” insemnand aici filosofia rationalista a veacului XVIII), dihotomia surselor cunoasterii intra in secolul XIX prin Ideologia nascuta in Marea Revolutie franceza dupa deschiderea thermidoriana din 1794, cat si prin „Ideologia clasica germana”. Daca ne referim insa numai la textele clasice apartinand acestei ideologii franceze, --care incorporasera totusi elemente din gandirea lui Kant--, trebuie sa spunem ca ele apartin in primul rand lui Destutt de Tracy (1754 – 1836). Napoleon Bonaparte le gasea detestabile, datorita spiritului lor liberal, insa ele au constituit lecturile preferate ale presedintelui american Thomas Jefferson, ale lui Ioan Eliade (Ion

Heliade) Radulescu, unul dintre intemeietorii ‚partidei nationale’ in Romania, si ale generalului rus Pavel Kisseleff, incontestabil un ‚protector luminat’ ce a ingaduit eclozarea liberalismului intr-o tara ce renastea dupa veacul de intunecare fanariota. Daca textele lui Destutt de Tracy au influentat la noi in primul rand gandirea politica si revolutia economica liberala (in perioada sinergiei dintre gandirea liberalilor romani si gandirea liberala a ‚protectorului’ Kisseleff), textele lui Volney, alt reprezentant al grupului de ideologi francezi (continuatori spirituali ai Enciclopedistilor), au influentat decisiv literatura romana de la inceputuri. Termenul de Ideologie insemna, in conceptia originara a lui Destutt de Tracy, o "stiinta a ideilor", pe care o plasa printre stiintele exacte. Dar taxonomia ideologiilor noi, adica inventate dupa de Tracy, era cel putin descurajanta, daca nu chiar dezagreabila. Pentru a reteza arborele ideologiilor deviate, Georg Cantor creeaza pentru ‚idei’ o ramura noua a stiintelor exacte numita „Teoria multimilor”. Este un exemplu de ‚externalizare a cunoasterii’. Orice „multime cantoriana” pastreaza, --desi nu totdeauna explicit--, sursele cunoasterii acelor entitati care intra in multimea cantoriana. Incontestabil, matematica este o „stiinta a obiectivitatii”, dar in „Teoria multimilor” este prezenta, fara a fi explicit declarata, subiectivitatea inerenta surselor cunoasterii. In teoria de la inceput a lui Georg Cantor nu se pune problema ordonarii elementelor dintr-o multime, dar curand chestiunea subiectiva a ordonarii in orice multime cantoriana rabufneste si ca o chestiune matematica. Pentru a pune capacul peste aceasta cutie a Pandorei numita „Teoria multimilor cantoriene”, matematicianul german Ernst Zermelo (1871-1953) propunea, la 1904, „Axioma alegerii”. Sa nu ne facem iluzii, aceasta axioma nu inlatura neintelegerile ideologice fundamentale (ramanem in zona eufemismelor), ea doar postuleaza ca „alegerea este posibila”, transferand artificial si fortat „alegerea” de pe terenul subiectivitatii pe „terenul obiectivitatii”. „Axioma alegerii” este singurul element de ‚internalizare a cunoasterii’ prezent in „Teoria multimilor”, si datorita acestei circumstante, ea a generat chiar de la inceput foarte multe dezbatere printre specialistii domeniului. Sa observam ca, in vremea regimului Nicolae Ceausescu, s-a incercat predarea „Teoriei multimilor” in invatamantul romanesc chiar din clasa I-a ! Aceasta a creat mari dificultati elevilor, invatatorilor, dar si pedagogilor romani, care nu erau lasati sa lucreze cu vechea modelare a „Omului Ideologic”, incontestabil o creatie a pedagogiei liberale, ci erau fortati sa lucreze intr-un model al „omului nou” ! Institutul de Cercetari Pedagogice si Psihologice din Bucuresti a fost chiar fortat la un moment dat sa recurga la modelul foarte contorsionat al omului din „Meditatia Transcendentala”, descrisa si acum eronat ca „tehnica orientala de optimizare a randamentului individual”. Si nu trebuie sa il creditam pe Ceausescu Nicolae cu meritul ca ar fi fost primul care l-a demascat pe Maharishi Mahesh Yogi (inventatorul „Meditatiei Transcendentale”) ca era un escroc. Prioritatea ii apartine lui Mick Jagger, vazand cum yoghinul o imbratasa mult prea carnal pe Marianne Faithfull, egeria grupului ‚Rolling Stones’. De altminteri unii dintre muzicienii rock au reusit sa integreze in activitatea lor o perspectiva culturala mult mai larga decat sunetul propriu-zis. Sa amintim aici excelentul glosar de termeni introductivi in lumea 'hip', pus pe web de formatia U2 si intitulat, modest, *'Glossary of U2 Discography Terminology'*, care explica nu doar ce inseamna ‚remix’, dar si ‚codul universal al produselor’, -- UPC ori ‚codul cu bare’--, intr-un stil extrem de clar al "englezei internationale". Iar vocalistul Bono de la U2 este cunoscut pentru prezentarea de tip „cultura populara” pe care o facea logicianului american Noam Chomsky : „*Elvis of the Academy*”, pentru nominalizarile la premiul Nobel pentru pace (in 2003), si la presedintia Bancii Mondiale (in 2005), aflandu-se la un moment dat pe aceeasi ‚lista scurta’ ca si Paul Wolfowitz, care i-a solicitat ajutorul de specialist in „consensus building”.

5. Ordonarea itemurilor SWOT prin subiectivitate utopica

O buna parte din natura vaga a unei planificari strategice poate sa fie indepartata daca itemurile din fiecare inventar SWOT sunt supuse unor operatii de ordonare, care introduce relevanta in lista de itemuri.

Ordonarea (the 'ranking', in limba engleza) pe listele de inventare trebuie sa decanteze in primul rand prioritatile pe termen scurt si prioritatile pe termen lung. Itemurile clasificate drept 'prioritati pe termen scurt' trebuie sa fie considerate 'probleme curente' si excluse de pe listele ce vor fi folosite pentru construirea planificarii strategice. De altminteri, unele dintre problemele pe termen scurt se vor rezolva de la sine.

Deci in listele SWOT destinate planificarii strategice raman doar itemurile calificate drept 'prioritati pe termen lung'. Analiza SWOT furnizeaza astfel datele de intrare esentiale pentru analiza strategica a organizatiei, cat si pentru actele de alegere a strategiei sale la nivelul managerial decident. Desigur, pana la acest punct a fost vorba despre o alegere intre doua orizonturi de timp. In legatura cu aceasta alegere se poate face presupunerea ca ea a fost mai mult obiectiva decat subiectiva, si ca nu contine in ea nici un element utopic. Insa construirea utopiei trebuie sa intervina in faza ordonarii itemurilor in profile.

Printr-o listare a itemurilor (factorilor) in ordinea importantei, sau in ordinea prioritatilor, printr-o evaluare subiectiva, inventarele SWOT se transforma in profile SWOT.

Astfel, enumerarea dupa stabilirea prioritatii factorilor prezenti pe listele de inventare produce :

- i.) un *profil al punctelor forte* ale organizatiei ;
- ii.) un *profil al punctelor de slabiciune* ale organizatiei ;
- iii.) un *profil al oportunitatilor* pe care mediul extern le ofera organizatiei ;
- iv.) un *profil al amenintarilor* sau al riscurilor care stau in fata organizatiei.

Deci in fiecare inventar, itemurile sunt listate subiectiv in ordinea importantei lor.

Ordonarea subiectiva a itemurilor se poate face fie utopic, ceea ce asigura succesul organizatiei pe calea dezvoltarii durabile, fie distopic, ceea ce conduce la degradarea mediului ambient si a conditiilor sociale. Intr-adevar, se stie ca distopia este utopia pernicioasa, distorsionata la maximum si actionand impotriva omului si a bunei sale fiintari.

In ordonarea subiectiva a itemurilor intreprinsa de catre o persoana umana vor fi prezente doua faze, chiar in ordinea aceasta :

- 1.) Contemplarea « abulica » a itemurilor.
- 2.) Actul volitiv al alegerii itemurilor.

In fiecare faza intervine o anumita perspectiva culturala. Daca perspectivele culturale din cele doua faze coincid, atunci este produsa o utopie. Daca perspectivele culturale din cele doua faze nu coincid, atunci este produsa o distopie.

Sa observam ca perspectivele culturale apartin aceleeeasi persoane umane. Si mai subliniem ca este vorba despre o persoana absolut normala din punct de vedere psihic si intelectual. Adica eventuala distopie nu este produsa de o persoana cu personalitate dedublata, afectata de schizofrenie, contempland intr-o perspectiva culturala si actionand in cu totul alta perspectiva culturala. Sa retinem, perspectivele culturale diferite apartin aceleeeasi persoane normale, insa puternic influentata de o experienta de aculturatie (tranzitia fortata de la un tip de cultura, la alt tip de cultura). De la persoana la persoana, tipurile de aculturatie pot sa fie foarte diferite, ceea ce si creeaza masura intensa de subiectivitate in toate analizele SWOT efectuate asupra aceleeeasi organizatii sau asupra aceleeeasi probleme, de catre persoane umane diferite, al caror « flux al constiintei » a fost influentat anterior prin experiente personale diferite de aculturatie.

Numai congruenta de perspective culturale, adica potrivirea cat mai buna intre perspectiva culturala « contemplativa » a primei faze care determina ordonarea itemurilor, si perspectiva culturala « de actiune » a celei de a doua faze a procesului subiectiv de ordonare a itemurilor, poate asigura un anumit grad de 'subiectivitate utopica' alegerii de ordonare

declarat subiective. Astfel, constatam ca exista o dihotomie si in subiectivitate. Este de la sine inteles ca totdeauna trebuie preferata o 'subiectivitate utopica' unei 'subiectivitati distopice'. Sa mai observam ca numarul subiectivitatilor utopice este direct proportional cu numarul perspectivelor culturale, in vreme ce numarul subiectivitatilor distopice este proportional cu patratul numarului perspectivelor culturale.

Alaturi de efectele asupra ordinii de pe listele de itemuri induse de aculturatie, sa remarcam si efectele modificarilor de ordonare induse mutual intre liste. De exemplu, deplasările de itemuri efectuate pe listele externe organizate in ordinea importantei, -- inventarele de oportunitati si de amenintari--, vor provoca deplasari in ordonarea itemurilor pe listele interne : inventarele punctelor forte si ale punctelor de slabiciune.

Astfel cele patru inventare ordonate alcatuiesc un 'profil SWOT' al organizatiei. Pentru a dezvolta strategiile organizatiei ce iau in considerare profilul ei SWOT, se poate folosi o matrice cu aceste inventare, daca in fiecare inventar a fost deja stabilita ordinea importantei itemurilor.

Prin ordonarea importantei itemurilor in inventarele de puncte forte si oportunitati, sunt identificate competentele distinctive ale organizatiei/companiei, precum si factorii sai externi care ii permit succesul. Acesti factori, cuplati sinergic cu valorile societale si valorile companiei conduc la crearea, evaluarea, si alegerea unei strategii prin actul de vointa al unui manager decident.

6. Greseli posibile intr-o analiza SWOT

1. Clasificarea eronata a factorilor interni/externi.
2. Clasificarea eronata pe inventarul de 'oportunitati' a tehnologiilor noi aflate pe virful inflationist de sperante exagerate al ciclului promotional ('hype cycle', in limba engleza).
3. Definitii prea generale date factorilor individuali prezenti in 'inventarele SWOT'.
4. Descrierea vaga a factorilor individuali.
5. Definitii imprecise ori chiar eronate ale frontierelor 'sistemului', ori a structurii sale de baza.
6. O abordare statica si/sau anacronica in analiza situationala.
7. O caracterizare insuficienta a mediului (eventual a mediului competitiv, adica a pietei).
8. Daca mediul competitiv este piata, competitorii nu sunt numiti, ori referintele despre ei sunt insuficiente.
9. Greseli in ordonarea punctelor forte majore si a punctelor de slabiciune majore.
10. Nu se face o referire in analiza strategica la strategia (explicita sau implicita) a organizatiei.
11. Anvergura analizei strategice instituie un cadru de referinta eterogen.
12. Profilul de servicii/produse al organizatiei nu este prezentat, ori este prezentat cu informatie insuficienta ; prin considerarea ecologica a produsului/serviciului se modifica automat si profilul produsului/serviciului intreprinderii (organizatiei).
13. Construirea inventarelor SWOT pe baza unei informatii mai vechi.
14. Nu se face relatia cu influenta globala asupra organizatiei si industriei ; absenta consideratiilor ecologice este un exemplu de asemenea eroare.

Desi procedura SWOT trebuie sa fie efectuata pentru initializarea planificarii strategice, apoi aplicata periodic pentru modernizarile planului strategic, nu trebuie sa fie facuta o planificare strategica exclusiv pe baza analizei SWOT brute, in care listele de itemuri din inventarele « S », « W », « O », « T », nu au fost ordonate in profile. O scurtcircuitare a fazei de ordonare dupa prioritati in inventarele SWOT este considerata malpraxis in dezvoltarea strategica. Numai pe baza acestui 'profil SWOT' poate sa fie construit planul strategic al organizatiei.

Bineinteles, fazele ordonarii importantei factorilor din inventarele SWOT sunt intotdeauna delicate, si ,ordonarea itemurilor' necesita uneori recursul la alte instrumente manageriale, de exemplu la ,efortul Charette' al unui manager decident.

7. Necesitatea analizelor comparative simple si dinamice

Este evident ca asupra inventarelor "S" si "W" trebuie sa se efectueze analize comparative simple ('benchmarking', in limba engleza). De exemplu, este necesara o comparatie intre inventarele de punctele forte si de puncte de slabiciune ale companiei inainte si dupa producerea unei schimbari majore in mediul extern.

Unele companii sunt lente in adoptarea unei analize comparative dinamice si complexe (benchtrading), ca instrument ajutorator in planificarea strategica bazata pe acuratetea inventarelor SWOT. Analiza comparativa dinamica nu se limiteaza la inventarele « S » si « W », ca in cazurile de benchmarking, ea trebuie sa fie extinsa si la inventarele externe, « O » si « T ».

De fapt analiza comparativa dinamica trebuie sa fie in principiu aplicata la orice studiu SWOT pentru a fi verificata corectitudinea lui, includerea fiind efectuata prin urmatoarele mijloace :

- 1.) Identificarea strategiilor curente ale organizatiei.
- 2.) Identificarea schimbarilor esentiale in mediul unde activeaza organizatia. De exemplu, pentru o companie comerciala, ce tendinte consumeriste sau tehnologice pot face ca produsele ori serviciile organizatiei sa devina obsolete ? Identificarea competitorilor noi in 'e-economy', adica pe Internet : de exemplu, ce companii noi (start-up) de tip dot-com isi ofera produsele ori serviciile cu functionalitate similara pe sectorul de piata pe care opereaza organizatia ? Unii dintre competitorii acestia vin pe piata transportati de un nou val de inovatie tehnologica. Acest tip de « surfing » face ca produsele cu aceeasi functionalitate existente pe piata, inasa apartinand valului tehnologic precedent, sa devina obsolete. Spargerea 'balonului dot-com » a aratat ca multe dintre noile companii create pe web au rezultat din « pur amuzament » ('pure play'). Oricum, unele dintre aceste companii au indicat directia pe care se misca « valul de cerere », constituind poate cel dintai semn privind tipul de produse noi cerute pe piata.
- 3.) Identificarea profilului de resurse al intreprinderii/organizatiei.
- 4.) Stabilirea relevantei si semnificatiei strategiei (ori strategiilor) curente, cat si ale 'punctelor forte' si ale 'punctelor slabe' in contextul unor schimbari ale mediului.

Alte exemple de non-performanta strategica SWOT se datoreaza insuficientei cantitati de informatie asupra mediului intern al organizatiei, cat si asupra conditionarilor sale externe.

Intotdeauna o analiza SWOT intr-o companie prezenta pe piata trebuie sa cuprinda, in capitolul "T", si analizele SWOT asupra competitorilor. Greseala de a nu intreprinde asemenea analize asupra concurentei au facut-o de exemplu firmele americane constructoare de automobile. Muncitorii americani aveau cea mai buna si indelungata experienta in finisarea si vopsirea automobilelor. Insa noii competitori japonezi din industria automobilelor, ghidati dupa 'filosofia kaizen' privind managementul calitatii totale ('calitatea statistica' si 'calitatea organica') au inventat roboti pentru finisarea si vopsirea automobilelor astfel incat sa raspunda cerintelor celor mai exigenti dintre consumatori. In plus, fiecare robot japonez lucra mai bine, mai rapid, si mai ieftin decat fiecare muncitor american. Acest punct forte a fost pierdut de americani si castigat de japonezi. Insa pierderea suprematiei americane pe piata automobilelor s-a datorat in mare masura si absentei unei analize comparative dinamice, benchtrading, singura capabila sa identifice schimbarile esentiale in mediul unde activeaza organizatia. Intr-o continuare a comportamentului de succes pe piata, firma automobilistica japoneza Toyota a hotarat in anul 2005 sa introduca o noua generatie de roboti in fabricile sale, care lucreaza mai eficient si mai ieftin decat muncitorul chinez, dupa ce, la inceputul mileniului III, industria Chinei a intrat pe o curba de crestere economica extraordinar de

puternica. Astfel ca la firma Toyota Motor munca fizica este facuta de roboti, iar numerosul personal uman angajat de managerii decidenti se ocupa numai de aplicarea instrumentelor manageriale prescriptoare, intreprinderile japoneze posedand probabil cea mai buna competenta din lume in folosirea acestor instrumente manageriale. Personalul angajat este organizat in echipe, care pot lucra la problemele presante ale intreprinderii/organizatiei la fel ca la NASA, in schimburi ce acopera 24 de ore, fiecare echipa fiind perfect competenta sa lucreze cu instrumente manageriale ca : 'Brainstorm', 'Affinity', 'Pareto', 'Ishikawa', etc. Acesta este de fapt realitatea, consistenta, si forta « modelului japonez ».

Prin studiile de 'benchtrading', analiza SWOT se cupleaza cu 'analiza diferentelor' (gap analysis), pentru a evalua dimensiunea avantajelor si dezavantajelor sale competitive. Insa pentru a se putea lansa cu succes in 'analiza diferentelor', o companie are nevoie sa cunoasca nivelele relevante de performanta ale competitorilor sai. Multe companii constata ca este dificil sa colecteze informatie comprehensiva, neinfluentata (unbiased) si la zi (up-to-date) despre toate fatetele relevante ale performantei unui competitor. Uneori, dificultatile incep chiar de la definirea 'altor competitori'. Intr-adevar, mediul competitiv este extrem de volatil si nesigur in unele domenii.

8. Listarea non-exhaustiva de puncte forte ale unei organizatii

Rolul analizei SWOT este acela de a strange informatie despre conditiile in care functioneaza o intreprindere/organizatie si a segrega aceasta informatie in chestiuni interne (puncte forte si puncte de slabiciune), si in chestiuni externe (oportunitati si amenintari).

Puncte de forta si puncte de slabiciune exista in interiorul unei firme, ori in relatiile cele mai importante dintre o firma si clientii sai. Asa cum am constatat deja, punctele forte sunt factori interni ai intreprinderii/organizatiei care au un potential pozitiv in planul strategic pentru atingerea obiectivului intreprinderii/organizatiei, iar punctele de slabiciune constituie sau instituie vulnerabilitati. 'Punctele forte' si 'punctele de slabiciune' pot sa fie supuse unui control managerial.

Colectarea informatiei despre punctele forte si punctele de slabiciune trebuie focalizata pe constatarea prezentei unor factori interni precum capabilitati si competente ale personalului, resurse interne, valori de natura monetara sau facil translatabile monetar etc, ori, dimpotriva, pe absenta acestora.

Compilarea si inregistrarea punctelor forte poate incepe si prin evidentierea ariilor in care intreprinderea/organizatia exceleaza. Alcatuirea inventarului punctelor forte ale organizatiei ofera deci si avantajul ca sunt examinate atent valorile tangibile si intangibile existente in cadrul organizatiei.

Oricat ar fi de surprinzatoare afirmatia, chiar si companiile economice caracterizate printr-o pozitie inconfortabila pe piata detin unele puncte forte, iar afirmatia se refera si la intreprinderile romanesti dinainte de 1990. Insa punctele forte ale unei intreprinderi trebuie sa fie descoperite, evidentiata si folosite in cadrul unei strategii noi.

Astfel, punctele forte ale companiei trebuie sa fie dezvoltate pana la obtinerea unui avantaj competitiv pe baza lor, printr-o adecvare cu oportunitatile sau prin utilizarea lor pentru depasirea obstacolelor.

Sintagma 'puncte forte' descrie in SWOT atribute pozitive, care sunt "tangibile" si "intangibile", din interiorul organizatiei. Punctele forte semnificative sunt integral controlate si utilizate de catre un management de calitate al problemelor organizatiei.

Astfel momentul realizarii inventarului de 'puncte forte' al unei organizatii este in acelasi timp ocazia trecerii in revista a valorilor, tangibile si intangibile, existente intr-o organizatie. Punctele forte trebuie sa fie cautate, examinate, si evaluate pe diverse zone ale organizatiei : marketing, finante, procesele de fabricatie, caracterul tehnologiilor, competente, chiar si in

structura organizationala. Sa observam ca in structura organizationala sunt prezente si puncte forte, cat si puncte de slabiciune.

Conectivitatea holistica intre departamentele organizatiei este un exemplu de punct forte in structura organizationala.

Crearea unui post de 'manager al calitatii', -- sau de 'lider al initiativei de calitate'--, in echipa de consilieri ai directorului CEO (acest acronim a fost imprumutat din limba engleza ; directorul respectiv este chemat 'Presedinte Director General', daca traducem ad litteram expresia echivalenta din limba franceza), deci a unui consilier care este efectiv in reprezentarea intereselor consumatorilor -- interesati in primul rand de calitatea organica a produsului/serviciului -- in intreprindere/organizatie, constituie de asemenea un punct forte al structurii organizationale.

Un punct forte al organizatiei economice poate sa fie : 1.) expertiza in marketing; 2.) un produs/serviciu inovativ; 3.)locatia privilegiata pentru afacerile organizatiei economice; 4.) calitatea organica a produselor ; 5.) Nivelul tehnologic ; 6.) Respectarea standardelor ISO de calitate statistica a produselor/serviciilor. Listarea nu este exhaustiva.

Pentru o intreprindere economica, analiza SWOT trebuie sa fie orientata catre exigentele clientului, incat acesta sa extraga beneficiul maxim din produsul cumparat (sau din functia cumparata). De la acest nivel, un punct forte devine o capabilitate. Dar atunci cand itemurile interne judecate a fi pozitive pentru obiectivele firmei sunt inscrise pe lista punctelor forte, devine imperativ ca ele sa fie considerate atat din punctul de vedere al intereselor mai generale pentru companie, cat si din punctul de vedere al clientului care cumpara. Elementele clamate pe lista punctelor forte nu trebuie sa fie modeste, dar este necesar ca ele sa fie realiste.

In cazul companiei economice, se poate afirma aprioric ca listarea inventarului punctelor forte a fost bine definita, focalizata, si relativ completa, atunci cand reuseste sa raspunda :

- Care sunt punctele interne de avantaj ale firmei pe piata ?
- Care sunt capabilitatile cele mai bine dezvoltate in interiorul firmei ?

Perceptia publica despre calitatea organica a produsului este modificata in prezent de perceptia relatiei dintre produsul respectiv si si calitatea mediului ambient. De exemplu, firmele de automobile Ford si GM, care au investit mult in dezvoltarea vehiculelor SUV (abrevierea de la sintagma in limba engleza 'Sport Utility Vehicle'), mari consumatoare de energie si detrimentale fata de mediul inconjurator, au inregistrat un esec pe piata in vanzarile lor de vehicule SUV la inceputul anului 2005, si din acest motiv au redus productia acestor automobile. Dar exact in aceeasi perioada, compania japoneza Toyota anunta crestere uimitoare in vanzarea unui automobil „ecologic” hibrid, Prius (proiectat intr-un mod special ca un eco-produs).

- Cautarea de functii noi intr-un produs material deja existent adauga valoare produsului, "dematerializand" oarecum produsul, pentru ca obtinerea acelei functii nu se face prin cresterea cantitatii de material, ci prin adaugarea unei functii noi, utile, intr-o cantitate de material deja existente, dar manifestand o „inertie” initiala in miscarea functiei respective. Iata deci si aici o deosebire mare intre complexitatea in idei si complexitatea materiala: Complexitatea in idei adauga valoare, complexitatea materiala de obicei nu adauga valoare.

Alaturi de calitatea organica si de calitatea statistica, mai trebuie considerat si orice aspect din activitatea organizatiei care adauga valoare produsului ori serviciului. Calitatea profesionala a personalului angajat este o asemenea resursa.

Compania economica mai poate enumera si puncte forte din categoria cunoasterii : Cunoastem standardele, sistemele, retelele, conectivitatile, programarea, gestionarea datelor, distribuitorii capabili sa adauge valoare produselor noastre, etc.

Sa mai enumeram avantajele oferite de posesia de know-how in ultimele sisteme de comunicatii (de exemplu folosirea tehnologiei 'bluetooth' in reclame oportuniste pe telefoane mobile).

In aceeasi categorie a 'intangibilelor', punctele forte includ si atribute pozitive personale ale angajatilor organizatiei precum : Nivelul corespunzator de implicare, nivelul corespunzator de 'confianta' ('trust', in limba engleza) pentru 'delegarea' unei responsabilizari pe fluxul puterii, nivelul real de cunoastere, interactiunea cu organizatiile profesionale, educatia universitara si de alte nivele, certificarile ('credentialele') personale, contactele personale pozitive in exterior, reputatia profesionala in exterior, abilitatile tehnice in hardware, software, limbaje de programare, talente specifice transferabile (spiritul lucrului in echipa, puterea de comunicare, etc), ori alte „talente personale” relevante pentru organizatie (etica muncii si puterea de munca, abilitatea de a lucra sub tensiune, disciplina muncii, participarea cooperativa, creativitatea muncii, optimismul in lucrul catre atingerea obiectivului). Sa mai enumeram avantajele oferite de competentele manageriale ale personalului angajat Astfel, posesia unei echipe capabila sa aplice cu acuratete in organizatie instrumentele manageriale prescriptoare de calitate, printre care si 'analiza SWOT', procesul de furtuna mentala colectiva' ('brainstorming') si 'efortul charette', constituie un punct forte pentru organizatie. In particular, constituie o capabilitate faptul ca aceasta echipa manageriala 'prescriptoare' poate sa construiasca pe o baza periodica si in timp real inventarele corecte de "Puncte forte", "Puncte de slabiciune", "Oportunitati", si "Amenintari", si sa le aplice analize comparative statice si dinamice ('benchmarking' si 'benchtrading'). Acreditarile personalului, calificarile si certificarile sale constituie de asemenea exemple de puncte forte ale organizatiei, inasa doar in masura in care ele nu sunt formale, ci efective. Avantajele culturale, de atitudine, comportamentale constituie de asemenea puncte forte ale organizatiei. Pentru o universitate, anvergura larga de aptitudini si de talente ale cadrelor didactice constituie un avantaj competitiv.

Punctele forte includ de asemenea 'valori tangibile' precum capitalul disponibil, echipamentul, creditul, clientii reprezentand o portiune semnificativa a pietei, accesul favorizat la retelele de distributie care adauga valoare produsului, patentele de inventii si inovatii, sisteme de procesare, si alte resurse fizice si naturale ce adauga valoare pentru functionarea organizatiei/intreprinderii.

Politica de rabat fara scaderea calitatii organice a produsului asociata de obicei unei reduceri a preturilor ('rebate', in limba engleza), sau in general o 'devolutie a preturilor', --daca incorporam si alte aranjamente financiare cu dobanda mica--credite ieftine--, oferite pentru atragerea cumparatorilor--, practicata de General Motors este probabil cea mai intensa si neobisnuita in lumea corporatiilor. Vom expune ulterior motivul pentru care General Motors a fost nevoita in 2005 sa recurga la aceasta practica manageriala disperata. Oricum, unii analisti evaluau la nivelul aceluia an ca GM obtinea profituri mai mari din vanzarea de credite decat din vanzarea de automobile.

Care sunt resursele naturale de care dispune organizatia ? Si locatia geografica poate constitui o diferenta care introduce un avantaj. De exemplu locatia geografica ofera uneori exclusivitatea accesului la resurse naturale de foarte buna calitate.

Exemplele de 'puncte forte' ale unei companii economice mai includ :

- Posesia unui sistem de securitate informatica intra-organizationala superior sistemului C.I.A. Initialele respective corespund la : • Confidentiality (*Confidentialitate* : prevenirea folosirii neautorizate a computerului ori a dezvaluirii neautorizate a datelor din computer). • Integrity (*Integritate* : Prevenirea modificarii neautorizate a sistemelor computerului ori a datelor din computer). • Availability (*Autorizare* : Asigurarea accesului autorizat la sistemele computerului si la datele din computer la cererea utilizatorului). Abordarea traditionala CIA a sistemului de securitate informatica intra-organizationala a fost dezvoltata initial pentru uzul

organizatiilor cu ierarhie militara, unde utilizatorii sunt riguros definiti. Dar aceasta traditie rigida, atunci cand este aplicata la societatile comerciale, duce de obicei la pierderi economice. Tendinta in securitatea informatica intra-organizationala a intreprinderilor economice este aceea de a reduce structurile autoritare si respectarea regulilor formale stricte.

- Un management al securitatii sistemelor informatice intra-organizationale in concordanta cu valorile etice.

- O infrastructura fiabila pentru tehnologia informatiei.

- Protectia proactiva contra 'programelor malitioase' (sintagma aceasta corespunde neologismului din limba engleza 'malware').

- Uniformitatea in sistemele de operare ale produselor high-tech ale firmei care pot fi interconectate.

- Inventiile si inovatiile proprii. (Care este diferenta intre inventie si inovatie ? In contextul Ecologiei Industriale, deosebirea dintre cei doi termeni este data de cel de al treilea termen : utilizarea in productia de masa .)

- Patente legale care protejeaza inventiile si inovatiile proprii, chiar daca unele dintre acestea sunt foarte neobisnuite (de exemplu compania Microsoft a inregistrat patente asupra drepturilor de folosire a proprietatilor electrice ale corpului uman pentru conectivitate in retele PAN foarte personalizate (pico-retele), sperand sa exploateze comercial in computerizarea viitorului punctele descoperite acum doua mii de ani de medicina traditionala chineza !)

- Compania este capabila sa dezvolte eco- produse al caror impact ambiental potential este evaluat inainte de fabricarea lor propriu-zisa.

- Avantajele de cost asupra proprietatii de 'know-how', ('savoir faire' tehnologic) in domeniul eco-produselor.

- Imagini (nume) de marca (de firma). Astfel, in aprilie 2005, cand a fost anuntata falimentarea iminenta a marcii britanice de automobile MG Rover, un tinar oligarh rus de rang minor, pe nume Nicolae Smolenski, un „baby oligarch” cu averea personala estimata la numai 100 de milioane de dolari USA, a fost extrem de tentat sa cumpere compania pentru a fabrica o serie noua de automobile britanice MG Rover pe baza de capital rusesc.

- Reputatie buna pentru serviciile post-vanzare oferite clientilor.

- Existenta unui plan de contingenta pentru riscurile cu probabilitate mare.

- Existenta unei directii strategice lipsite de confuzie pe care avanseaza compania/organizatia.

- Existenta unei culturi organizationale care induce un climat de lucru pozitiv in organizatie.

- Exploatarea intensa a bordului cu instrumente manageriale de calitate care pregatesc valorizarea din actul decident (insasi analiza SWOT apartine bordului respectiv).

- Posibilitatea efectuarii unor studii ACV ('Analiza pe Ciclul de Viata' sau 'Life Cycle Analysis'), pentru a se evalua impactul ambiental al diverselor scenarii strategice.

Sa mai observam ca in contextul foarte general oferit de conceptul dezvoltarii durabile, care constituie acum obiectivul central din politica Uniunii Europene, prin adoptarea pe baza voluntara a unor politici manageriale si contractuale incorporand respectarea valorilor ambientale, o intreprindere economica isi defineste/construieste un avantaj competitiv nou, pe care trebuie sa il mentina. Astfel, adaugarea de valoare prin adoptarea voluntara a politicilor ambientale standardizate in cadrul intreprinderii constituie 'oportunitati' transformate in 'puncte forte', adica date externe transformate in date interne.

Exista un numar din ce in ce mai mare de companii care mizeaza foarte mult in planurile lor strategice pe competentele existente in interiorul firmei de a lucra cu mecanismele comerciale oferite de protocolul de la Kyoto sau de alte reglementari ambientale. Totusi, trebuie facuta o distinctie clara intre 'puncte forte' si 'oportunitati'. Daca 'oportunitatile' pot deveni uneori

„puncte forte”, reciproca nu este valabilă. De exemplu, organizația lucrativă americană Enron avea aceste competențe extraordinare, --probabil cele mai bune din lume--, de a folosi pentru profit comerțul cu „credite ecologice” deschis de Clean Air Act („legea aerului curat” din SUA) și de protocolul de la Kyoto. Dar, până la urmă, SUA nu au aderat sub administrația George W. Bush la tratatul pentru plafonarea și comercializarea emisiilor de gaze cu efect de seră, ceea ce a dus la falimentarea firmei Enron, care se împrumutase masiv, în perspectiva unor afaceri viitoare foarte lucrative pe piața globală a creditelor climatice (evaluată la 10 miliarde de dolari pe an).

9. Listarea non-exhaustivă a punctelor de slăbiciune în organizații

Este foarte important pentru managementul proactiv al unei organizații să fie cautate, identificate exact, și gestionate spre ameliorare, punctele slabe din organizație, înainte ca ele să se transforme în vulnerabilități acute pentru organizație.

Să reamintim că punctele de slăbiciune (Weaknesses) sunt factorii interni cu potențialitate negativă din organizație. Acești factori se află, principal, sub control managerial, însă datorită absenței unei gestionări, --la timp și corecte--, elementele respective sunt degradate până la un statut care împiedică organizația/compania să obțină și/ori să mențină un avantaj competitiv, ori să avanseze doar către atingerea obiectivului, dacă organizația respectivă este non-profit.

Punct de slăbiciune este orice cauză internă care blochează obținerea unui avantaj al organizației prin exploatarea unei oportunități externe, precum și orice element intern care induce vulnerabilitatea organizației la un risc extern.

Primul punct de slăbiciune este chiar absența „deschiderii” organizației către mediul exterior. Dacă aceasta este o companie economică, ea trebuie să ofere produse și/ori servicii pe piață. Iar dacă este organizație non-profit, care sunt acțiunile ei societale, relevante în contextul dezvoltării durabile ?

Apoi, dacă există produse/acțiuni/servicii oferite de organizație pe piață ori în funcționarea societății, punctele de slăbiciune care trebuie cautate în cel de-al doilea moment al efectuării analizei SWOT sunt costurile prea mari în raport cu eficiența obținută de către competitorii de pe piață, ori pur și simplu costuri prea mari în unele operațiuni ale organizației non-profit, față de resursele financiare de care dispune organizația respectivă. Costurile structurale mari sunt totdeauna puncte de slăbiciune.

După reducerea costurilor de funcționare/operare, identificarea următoarelor puncte de slăbiciune se poate face punând triada întrebărilor :

- i.) Ce anume trebuie evitat în această organizație ?
- ii.) Ce se face rău în această organizație ?
- iii.) Ce se poate ameliora în această organizație ?

Alte întrebări, la fel de importante, sunt următoarele :

j.) Ce fel de obstacole din cadrul organizației se opun progresului organizației către atingerea obiectivului sau (lucrativ ori non-lucrativ) ?

jj.) Dacă funcționarea organizației către atingerea obiectivului este văzută ca un lanț de operațiuni, care sunt „verigile cele mai fragile” în acest lanț ?

Privind și dintr-o perspectivă pozitivă (perspectivă proprie analistului SWOT), putem spune că punctele de slăbiciune definesc ariile din interiorul organizației unde există potențialitatea unor ameliorări ale performanțelor generale ale organizației prin gestionarea eficientă a domeniilor de slăbiciune pentru organizație.

În categoria punctelor de slăbiciune care pot să fie transformate astfel încât să inducă o repolarizare către progres în organizație intra, de exemplu, lipsa temporară de expertiză. Prin antrenamentul personalului existent în competențele care lipsesc, ori prin angajarea unor persoane perfect calificate în acele zone ale cunoașterii, respectivă chestiune se poate gestiona cu succes. Rolul zonei interne din focalizarea analizei SWOT este acela de a determina

unde sunt disponibile 'resursele' intr-o organizatie, si unde lipsesc acestea, in felul acesta fiind identificate unele dintre punctele de forta si unele dintre punctele de slabiciune. De exemplu, se constata ca organizatia dispune de resurse materiale limitate. Dar acesta este un punct de slabiciune pentru majoritatea organizatiilor ! Totusi, numai unele organizatii reusesc sa gestioneze acest aspect si sa se mentina in competitia pe piata ori intr-o activitate societala cu efectivitate. Operarea unei organizatii dincolo de resursele sale constituie un punct de slabiciune care poate distruge organizatia.

Dintre alti factori care principial se afla, ori se vor afla, sub controlul managerial, putem mentiona :

- inaccesibilitatea unor tehnologii noi;
- oferta inferioara de servicii ;
- locatia defectuoasa a unei afaceri ('delocalizarea' sau 'off-shoring' fiind o solutie manageriala preferata in conditiile globalizarii pentru rezolvarea acestei deficiente) ;
- lipsa de licente proprii : de exemplu compania Sony trebuia sa plateasca la un moment dat o multime de bani pentru folosirea sistemului de operare in 'organizatoarele personale' pe care le fabrica.

Acesti factori de slabiciune, dar susceptibili de ameliorare prin gestionare corespunzatoare, dintr-o varietate de motive nu au ajuns, pana la momentul constatarii prin inventarul SWOT, sub efectul unui efort managerial focalizat. Gestionarea eficienta va adauga valoare in aceasta zona a organizatiei identificata prin punctul de slabiciune, gasindu-se printr-o 'analiza comparativa' ('benchmarking') 'cea mai buna practica' ('the best practice') care va fi implementata si in organizatia analizata strategic, eliminandu-se fie acest element al dezavantajului competitiv pe piata, daca este vorba despre o companie economica, sau indepartandu-se acest obstacol intern care blocheaza progresul catre atingerea obiectivului, daca organizatia este de natura non-profit.

Apoi, problema foarte generala a eficientei personalului ('People' problems), intrebarea punandu-se, bineinteles, la orice nivel al diagramei organizationale.

Asa cum am remarcat deja, structura organizationala poate fi atat un punct forte, cat si un punct de slabiciune. Daca structura organizationala este un punct de slabiciune, atunci analiza SWOT poate eventual revela :

- o conducere defectuoasa, care de exemplu nu este interesata de angajarea unor specialisti care adauga valoare ;
- lipsa de tinte manageriale clare ;
- o delegare insuficienta a parcelelor de putere si a responsabilizarilor ;
- lipsa de confianta ;
- comunicare defectuoasa de la virf catre baza.

Dar si aplicarea unor transformari organizationale, precum restructurarea departamentelor, retrasarea liniilor de autoritate in organizatie (adica felul cum circula 'fluxul puterii' in organizatie), schimbarea in cultura organizationala prin crearea unui nou 'climat al politicii interne', o noua politica de angajare, inlocuirea unor persoane care ocupa functii de nivel managerial decident "C" sau "V" ('vicele' postului respectiv), concomitent cu solutionarea eficienta a punctelor de slabiciune mai vechi, au si potentialul sa creeze puncte de slabiciune noi. Deci la un timp relativ scurt dupa o transformare organizationala, este recomandat recursul la o noua analiza SWOT.

Mergand in aval pe fluxul puterii din organizatie, se pot eventual identifica urmatoarele probleme ale personalului :

- lipsa de motivatie ;
- in realitate acuitatea unei probleme critice pentru organizatie se conserva in coborarea de la un prag la altul pe fluxul puterii (de exemplu comunicarea defectuoasa se pastreaza);

- absenta unor cunostinte specifice necesare lucrului in departamentul respectiv, desi s-au facut angajari noi de personal;
- lipsa de cunoastere a potentialului propriu (supraevaluarea acestui potential) ;
- lipsa de disciplina ;
- absenta unei 'etici a muncii' ;
- emotivitate situata dincolo de controlul volitiv ;
- considerarea mediului de lucru din organizatie drept « joc cu suma nula » ;
- mentalitatea 'siloz' ('Silo Mentality', in limba engleza).

Absenta spiritului de lucru in echipa trebuie inteleasa ca o considerare a mediului de lucru drept « joc cu suma nula » : nu poti avansa personal in structura organizatiei, decat daca persoana de la langa tine va pierde, si trebuie sa faci tot posibilul ca acea persoana sa piarda, in acord cu principiul : « Castigatorul ia totul » ('The winner takes all').

Mentalitatea 'siloz' este o "stare de operare" unde se manifesta rezistenta la ideile noi, o gandire departamentalizata, spre deosebire de gandirea holistica ; mentalitatea 'siloz' este totuna cu tendinta de a « gandi vertical ». Mentalitatea 'siloz' poate fi echivalata uneori cu dis-conectivitatea.

- Si absenta unui anumit punct forte poate fi vazuta ca un punct de slabiciune. De exemplu :
- Absenta unui plan de contingenta pentru riscurile cu probabilitate mare.
 - Lipsa unor patente care sa protejeze legal inventiile si inovatiile proprii.
 - Nivelul tehnologic deficient folosit in organizatie.
 - Vulnerabilitati ale sistemului informatic al organizatiei in fata atacurilor malitioase venind din partea unor persoane virtuale neidentificate de pe Internet.
 - Lipsa de uniformitate in sistemele de operare ale produselor high-tech ale firmei care pot fi inter-conectate; de acest 'principiu de uniformitate' nu a tinut cont firma Sony, care la un moment dat utiliza sistemul de operare Symbian in telefoanele celulare, si sistemul de operare Palm OS in organizatoarele personale (PDA).
 - Asociat cu aceasta, se pune intrebarea daca organizatia dispune de resursele necesare pentru a putea finanta introducerea tehnologiilor noi in organizatie.
 - Lipsa unei 'imagini de marca'.
 - Lipsa de calitate a produselor/serviciilor oferite pe piata.
 - Lipsa de acces la resurse naturale de cea mai buna calitate.
 - Lipsa de acces la retelele de distributie care adauga valoare produsului.
 - Hiaturi in capacitati (Gaps in capabilities).
 - Lipsa de putere competitiva.
 - Lipsa de anvergura in diversitatea produselor si serviciilor prezentate pe piata.
 - Vulnerabilitatea financiara.
 - Dificultati mari in respectarea termenelor de livrare.
 - Produse si servicii nediferentiate fata de oferta pe piata a competitorilor.
 - Nu exista continuitate si robustete in lantul de furnizori.
 - Deficiente in controlul si aplicarea pe o baza de continuitate a instrumentelor manageriale.
 - Lipsa de flexibilitate a administratiei.

Apoi, care este perspectiva unui observator extern si neutru ? Cu alte cuvinte, o persoana din exterior, caracterizata prin onestitate intelectuala, percepe puncte de slabiciune in interiorul organizatiei ?

In virtutea acestei perceptii din exterior, o companie comerciala poate avea o reputatie deteriorata datorita unui accident ecologic major in trecutul intreprinderii industriale.

Tot in lista punctelor de slabiciune trebuie inclusa si reputatia dubioasa pentru o firma care incepe sa opereze intr-o zona naturala virgina in acord cu principiul "Poluatorul plateste". Costul deteriorarilor in mediu, percepute si evaluate uman si societal, este in realitate cel putin de o mie de ori mai mare fata de ceea ce "plateste" poluatorul. De cele mai multe ori,

avocatii firmei poluatoare ofera o suma minima, apoi speculeaza deficiente ale legislatiei ambientale care obliga persoana, familia, sau comunitatea locala afectata de poluare sa dea in judecata firma poluatoare pentru marirea sumei pana la evaluarea in acord cu principiul de echitate. Cheltuielile cerute de procesul judiciar sunt atat de mari, incat partea vatamata renunta, multumindu-se cu suma minima, iar firma poluatoare este capabila sa dovedeasca legal, incepand de la acel moment, ca a respectat riguros principiul "Poluatorul plateste", chiar in conditiile producerii unui impact ambiental major si ireversibil. Astfel, operarea ecologica numai in acord cu principiul "Poluatorul plateste" (care trebuie respectat, evident, pentru ca este inclus in legislatie) constituie un punct de slabiciune pentru organizatie. De altminteri, in redactarea unei Agende 21 locale, principiul "Poluatorul plateste" nu este luat in considerare decat in conjunctie cu implementarea sistemelor standardizate de gestionare a problematicii ambientale a tuturor organizatiilor care opereaza in teritoriul acoperit de Agenda 21 locala.

Operatia insasi de identificare a punctelor de slabiciune este extrem de importanta pentru orice organizatie. De acuratetea acestei operatii depinde in ultima instanta si succesul planificarii strategice. Intr-adevar, desi unele dintre punctele de slabiciune nu vor induce neaparat si consecinte negative pentru organizatie, acele punct de slabiciune care sunt percepute in permanenta de catre client trebuie sa fie considerate o prioritate de gestionare (management) pana la eliminarea lor. Intarzierea descoperirii acestor puncte de slabiciune va lovi in continuare organizatia ; intarzierea se datoreaza uneori si lipsei de acuratete in analiza SWOT.

Nu incercati sa deghizati punctele de slabiciune. Dar limitati-va numai la enumerarea erorilor si greselilor de natura manageriala, pentru ca aceasta este natura reala a punctelor de slabiciune. In acelasi timp acordati precautie maxima ca listarea punctelor de slabiciune sa nu se transforme intr-un exercitiu de blamare si/sau 'exorcizare' in organizatie. Totusi, in fazele ulterioare ale procesului de planificare strategica, nu ignorati rezultatele obtinute in revelarea punctelor de slabiciune.

Absenta unui plan de contingenta pentru riscuri externe este un punct de slabiciune pentru organizatie. De exemplu, firma Enron avea un plan strategic unde se tinea cont de oportunitatea oferita pentru aceasta companie de semnarea protocolului de la Kyoto de catre guvernul SUA, dar nu avea si un plan de contingenta pentru situatia in care protocolul de la Kyoto ar fi fost respins de autoritatile americane.

Absenta totala a unei 'analize comparative' ('benchmarking', in limba engleza) preliminară a nivelelor culturale organizationale din companiile economice care fuzioneaza este incontestabil un punct de slabiciune, cel putin in sensul ca el putea sa fie relativ usor de indeplinit, doar prin cunoastere si vointa.

Influentarea cadrului etic al intreprinderii/organizatiei de catre ideologiile care depreciaza rolul cunoasterii prudentiale si vointei personale in identificarea valorilor etice constituie de asemenea un punct de slabiciune al intreprinderii/organizatiei.

Pentru un conglomerat comercial realizat prin multe fuzionari in speranta obtinerii avantajelor economiei de scala, se pune problema unei analize care sa identifice intensitatea sinergiei obtinute intre diversele parti care au fuzionat. Daca sinergia se dovedeste a fi eluziva, atunci cresterea de scala economica este de fapt vulnerabilitate, deci trebuie catalogata ca punct de slabiciune.

10. Listarea non-exhaustiva a oportunitatilor unei organizatii

Oportunitatile sunt conditii externe care faciliteaza generarea de valoare de catre acea organizatie.

Descoperirea oportunitatilor inseamna evaluarea factorilor atractivi ce reprezinta 'ratiunea' functionarii organizatiei. Identificarea oportunitatilor noi pentru organizatie constituie marca de competenta profesionala a unui autentic analist strategic.

Deci oportunitatile sunt factori din exterior care conditioneaza pozitiv crearea de valoare, inasa factori ce scapa controlului managerial exercitat din interiorul organizatiei. O abordare folositoare pentru a gasi oportunitatile externe preeminente ce conditioneaza buna functionare a intreprinderii/organizatiei este aceea de a privi punctele forte si de a observa daca acestea deschid, sau nu, conditii externe, care sunt chiar oportunitatile ce pot fi exploatare imediat.

Intrucat mediul extern se modifica in permanenta, managementul eficient al organizatiei trebuie sa puna frecvent intrebarea care suna aproape morometian: « Pe ce puncte forte ne bazam, ca sa profitam de oportunitatile prezente in mediul extern intreprinderii/organizatiei ? » Daca planificatorii par a fi reluctanti in a formula chestiunea, directorul CEO trebuie sa aloce timp unei discutii concentrate asupra motivelor pentru care planificatorii nu sunt tentati sa raspunda la aceasta intrebare. Dar uneori nici directorul CEO nu isi pune intrebarea respectiva. Asa s-a intamplat, de pilda, la achizitionarea firmei Compaq printr-o actiune hotarata de directorul Carleton (Carly) Fiorina de la firma Hewlett Packard, una dintre companiile care au asezat temeliile parcului industrial Silicon Valley. Majoritatea consiliului de administratie era impotriva achizitionarii/fuzionarii, si problema principala nu era atat costul (19 miliarde de dolari USA la nivelul anului 2001), cat lipsa de consistenta a planificarii strategice pentru reorganizarea companiei rezultate prin fuziune ('merger', in limba engleza), astfel incat cresterea scalei economice sa aduca rapid si profituri.

Analiza mediului extern al unei intreprinderi economice poate revela oportunitati noi pentru crestere si profit. Oportunitatile emergent fie din dinamica oferta/cerere, fie din factori culturali, legali, demografici, sociali, tehnologici, politici, economici, etc.

Compozitia inventarului de oportunitati din analiza SWOT se modifica in permanenta, prin includerea oportunitatilor noi, si abandonarea oportunitatilor de care nu s-a profitat in timp real. Daca este posibil, atasati si o eticheta de interval temporal oportunitatilor ; uneori este relevant sa stii daca oportunitatea este actuala si continua, ori daca exista numai o « fereastra de oportunitate ». Apoi, cat de critica este lansarea unei operatiuni noi a organizatiei intr-o "fereastra de oportunitate" deschisa doar pentru scurt timp ? Beneficiile rezultate sunt nete si suficient de atractive ?

Folosirea tipurilor noi de comert create special pentru combaterea poluarii cu ajutorul mecanismelor economiei de piata. In Statele Unite ale Americii, agentia federala pentru protectia mediului inconjurator, EPA (acronimul de la Environmental Protection Agency), a creat o piata pe care puteau sa fie vandute si cumparate permisele de emisie a dioxidului de sulf (responsabilul principal pentru fenomenul „ploilor acide”). Strategia declarata si aplicata a lui Enron era sa faca bani de pe pietele noi, prin folosirea instalatiilor destinate desulfurizarii « la capatul tevii » ('end of the pipe'), de mare performanta, adaugate in unitatile sale de productie a energiei electrice pe baza combustibililor fosili, si avea probabil cea mai buna competenta manageriala pe piata dioxidului de sulf. Managerii principali de la Enron au asteptat si deschiderea unei 'ferestre de oportunitate' pentru comertul cu credite de dioxid de carbon, inasa prin faptul ca SUA nu au semnat protocolul de la Kyoto, aceasta "fereastra de oportunitate" a ramas inchisa.

Cu acelasi scop declarat de a se intensifica la maximum cresterea economica prin emergenta unor noi tipuri de comert, implementandu-se idei care pot crea bogatie prin mecanisme economiei de piata libera, dupa anul 1993 in Statele Unite ale Americii s-a permis unor organizatii lucrative, ce imita mai curand modul de lucru numit Big Brother de catre George Orwell in celebra sau roman distopic « 1984 », sa vinda datele personale despre indivizi cu o existenta foarte reala. Aceste date intra in categoria numita, in limba engleza,

'headers', adica numele, numele mijlociu si prenumele, data nasterii, adresa cea mai recenta, numarul de la securitatea sociale. Organizatiile implicate in acest tip de comert poseda in computerele lor date personale despre un numar mare de cetateni reali, referinte despre « individul x » sau « individul y », sau compilari de informatii juridice despre persoane umane cu identitate divulgata. Chiar si companiile informatice de pe Internet care ofera servicii gratuite, de exemplu conturi e-mail de 1 gigaoctet, nu fac aceasta din pura generozitate idealista, ci pentru a colecta informatii personale despre utilizatorul contului, chiar daca acesta uneori nu observa avertismentul: „We collect personal information on this site”.

Intr-un spatiu geografic real, deschiderile oferite de noile tehnologii pot sa constituie oportunitati si pentru exploatarea tehnologiilor vechi. De exemplu, in loc de a proceda la demolarea platformelor petroliere imbatranite din Marea Nordului, firma British Petroleum a ales sa investeasca in tehnologie, automatizand procesele de foraj si extractie, rezultand un camp petrolifer offshore automatizat care producea din nou titei si profituri.

Daca exploatati deja niste “oportunitati” si descoperiti ulterior ca organizatia poate exercita un anumit grad de control managerial asupra lor, atunci trebuie sa le re-clasificati ca puncte forte.

Tuturor organizatiilor li se ofera anumite oportunitati externe favorabile obiectivelor pe care le urmaresc.

Priviti pe lista inventarului cu punctele de slabiciune, si observati daca eliminarea efectiva a unuia dintre punctele slabe nu deschide fereastra unei oportunitati externe pentru organizatie.

Oportunitati noi pot apare din schimbarile in structura pietelor, atat la scala redusa, cat si la scala mare.

Oferta de servicii complementare produselor, in timp ce competitorii ofera pe piata doar ‘cutii cu produse’, nu si servicii asociate acestor produse.

Oportunitati pot rezulta dintr-o capacitate interna de a oferi mai multa valoare, ceea ce va crea o cerere pentru produsele ori serviciile care incorporeaza respectiva valoare.

Miscarea intreprinderii economice intr-un nou segment al pietei ce ofera profituri ameliorate.

Oportunitati pot rezulta din largirea pietelor de desfacere.

Oportunitati pot rezulta din perceptii pozitive ale pietei despre oferta organizatiei.

Oportunitati pot rezulta din schimbarea stilului de viata. De exemplu, pe piata alimentara din SUA au crescut, intr-un ritm de 10% pe an pana in anul 2000, vinzarile de produse din gastronomia mexicana. Analistii manageriali ei celebrei firme de ketchup, Heinz Company, au recunoscut in acel trend consumerist, probabil indus de cauze demografice si sustinut de ratiuni culturale, existenta unei oportunitati viabile, iar firma lor a inceput sa fabrice doua sorturi de ketchup in stilul ‘salsa’.

Oportunitati pot rezulta din folosirea Internetului ca un instrument de marketing.

Oportunitatile oferite de tehnologia informatiei pentru diferentierea produselor si serviciilor (fata de ceea ce ofera pe piata competitia). Astfel, in primavara anului 1995, companiile americane de coletarie rapida UPS (United Parcel Service), si Fedex (Federal Express) au introdus, practic in aceeasi saptamana, un serviciu nou pe siturile web ale companiilor respective : posibilitatea clientilor de a urmari, la orice moment doresc, statutul unui colet trimis prin mijlocirea uneia dintre cele doua organizatii. Aceasta noua capabilitate s-a bucurat de un succes deosebit printre clienti, dupa cum a dus si la reduceri de costuri pentru companii. Insa reprezenta in acelasi timp si o diferentiere a functiei oferite de companiile respective, fata de ceea ce oferea “concurrenta”.

Oportunitati pot rezulta din emergenta unor tehnologii noi, – de exemplu ‘bluetooth’ pentru crearea unor retele oportuniste in aria de proximitate personala (sau retele PAN). Plecand de

aici, firma Microsoft s-a gandit imediat sa exploateze aceasta oportunitate, intrand pe piata telefoanelor celulare 3G, cu functia adaugata de 'conectivitate Bluetooth' in reseaua personala PAN (care actioneaza numai pana la 50 metri, desi conectivitatea 3G, in principiu, este globala).

Oportunitate poate fi si circumstanta ca unii competitorii sunt lenti in adoptarea noii tehnologii.

Conceptul oportunitatii oferite de geografie poate fi exemplificat prin proiectul construirii unui oleoduct transportand petrolul de pe litoralul Marii Caspice pana pe litoralul Marii Negre, traversand muntii Caucaz. Aceasta a fost sursa de inspiratie si pentru scenariul filmului din seria James Bond : „The World Is Not Enough”, lansat in 1999.

Oportunitatile oferite de 'economia de scala' realizata prin fuzionari intre firmele ce opereaza in acelasi sector de piata. In anul 1992, British Petroleum era divizata in 150 de unitati comerciale privatizate. Salariile noii echipe manageriale erau strans dependente de profiturile acestor mici unitati. In aceste conditii, managementul s-a gandit la 'adaugarea de valoare' prin fuzionarea cu unitati comerciale mai mari. Strategia agresiva condusa de directorul CEO, John Browne, a fost, intr-o prima etapa, unirea cu Amoco, realizata in 1998. Firma americana Amoco avea o lunga traditie comerciala, provenind din reorganizarea firmei Standard Oil Trust, modest fondata in 1882 de John D. Rockefeller, viitorul magnat. Dupa fuziune, gigantul 'BP Amoco', redevenit in scurt timp 'BP' --pentru a fi subliniat cine conduce--, a inceput sa aplice principiile 'economiei de scala', atat concentrata, cat si distribuita, pentru cresterea profiturilor. Structura de management instaurata de John Browne la firma BP a permis stilul sau agresiv, cu un succes real pe piata. In lipsa unui management eficient al post-fuziunii dintre Hewlett Packard si firma de computere Compaq, directoarea CEO de la Hewlett Packard, Carleton (Carly) Fiorina, a fost practic concediata de consiliul de directie la trei ani dupa fuziune, pentru ca profiturile din avalul 'economiei de scala' nu soseau intr-un tempo suficient de rapid. Talentele sale manageriale erau insa reale, si din aceasta cauza numele ei a fost inscris in 2005 pe « lista scurta » a prezidentiabililor potentiali de la World Bank (Banca Mondiala).

Fuziunile firmelor sunt exemple de 'economie de scala distribuita'. Reamintim aici ca 'economia de scala' reprezinta un concept economic neoclasic inventat de Alfred Marshall. Largirea Uniunii Europene a creat oportunitati noi pentru 'economia de scala distribuita'. Oportunitatile efectiv exploatate ale « economiei de scala » pot fi exemplificate in Uniunea Europeana prin succesul economic al comasarii fermelor agricole, de catre productia de avioane Airbus, precum si de simbolul celor patru cercuri inlantuite ale firmei de automobile Audi.

Redactarea unei Agende 21 a dezvoltarii teritoriale poate deschide oportunitati noi pentru intreprinderile din teritoriul respectiv ce adopta riguros sistemele integrate de gestionare ambientala, etichetele ecologice si creeaza departamente eficiente pentru proiectarea de eco-produse, toate acestea cuplate cu un lobby ecologic in favoarea produselor/serviciilor pe care le ofera, inserand referinte la activitatea lor ambientala in textul Agende 21 din teritoriu.

Schimbari in comportamentele sociale, in profilul demografic al populatiei unei tari, in stilul de viata care favorizeaza modul de operare al organizatiei pot constitui oportunitati.

Oportunitatile noi pot fi create si de atitudinea existentiala a consumatorilor.

Este interesant si ilustrativ ca filosofii existentialisti s-au apropiat cel mai mult de intelegerea tehnologiei si a mecanismelor pietii consumeriste. In Existentialism se trece de la o intelegere individualista a subiectivitatii, la intelegerea sociala a subiectivitatii. Postulatul existentialismului, reamintim, este acela ca « Existenta precede esenta ». Abordarea metafizica traditionala era insa : « Esenta precede Existenta ». In masura in care este o "critica a ratiunii practice", metafizica traditionala se refera si la Homo Faber (sau

‘artizanul’, omul creator de artefacte). Intre Homo Faber si artefactele sale exista un ‘canal numenal’ care conduce de la ‘Lucrul in sine’ (prototipul de artefact aflat in non-existent), la artefactul propriu-zis (existenta actuala a obiectului), cat si un ‘canal fenomenal’, fabricarea artefactului de catre Homo Faber (vezi si figura 2, care este o ideograma).

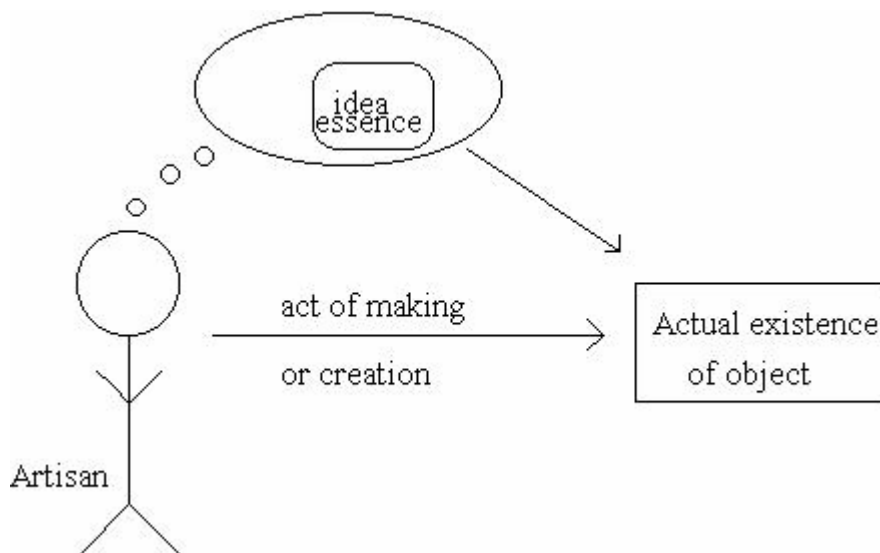


Figura 2 . In “metafizica traditionala” aplicata proceselor industriale, se considera ca trebuie sa existe doua canale intre Homo Faber (‘Artisan’) si artefactul fabricat de el : un ‘canal numenal’ care merge de la Ideea de artefact (‘idea essence’), la existenta actuala a obiectului (‘Actual existence of object’), si un ‘canal fenomenal’ al ‘actului fabricarii ori creatiei’ (‘act of making or creation’). In existentialism, considerat acum drept filosofia de baza in orice ‘Business School’, calea care pleaca de la Esenta este inlocuita de calea care pleaca de la Dorinta.

In existentialism exista o prioritate ontologica a posibilitatii asupra realitatii. Filosoful existentialist francez Jean Paul Sartre (1905 - 1980) extragea sursa “valorii” din “dorinta”. Iar « Le Désir », « Dorinta », era definita de Sartre ca «lipsa de fiinta». Si uneori aceasta “dorinta” antreneaza in tehnologie si economie transformari care conduc la crearea de « existenta » si chiar de “valoare comerciala”. De altminteri aceasta idee prinsa de reprezentarile ontologice sartriene era deja prezenta in vechiul mit grecesc al sculpturii lui Pygmalion care prindea viata in mod special pentru el (deci asistam in acel mit la o intersectie de ontologii), dupa cum o regasim si in filosofia practica a lui Anton Pann. La ora actuala, frazari de tipul “Doresc...”, ale unor consumatori potentiali, conduc la inventarea unor artefacte noi, de exemplu asa s-a intamplat cu telefonii mobili 3G, ca sa ne limitam doar la un exemplu unde anumite faze de blocaj se pot descrie sumar prin vechea formula a lui Anton Pann : « nema putirinta ». Sa observam ca, la fel ca Anton Pann, si Jean Paul Sartre inlocuieste canalul care pleaca de la Numen, cu un canal care pleaca de la ‘Dorinta’. Existentialismul este considerat acum drept filosofia de baza in orice ‘Business School’. La Harvard, de exemplu, R.L. Keeney defineste Valorile ca ,*principii pentru evaluarea dezirabilitatii*’ (,*principles for evaluating the desirability*’, vezi lucrarea “Value-Focused Thinking”, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1992, pagina 6). Oricum, definitia „calitatii organice” a produsului industrial nu se poate face decat in contextul filosofiei existentialiste. Rolul existentialismului in industrie si afaceri este intensificat de contextul economiei digitale globalizate, unde frontiera dintre organizatia gestionabila si univers (vazut ca ‘restul lumii antropice’) este tot mai greu de trasat.

11. Listarea non-exhaustiva a riscurilor si amenintarilor pentru organizatii

Dupa cum oportunitatile reprezinta factori externi care permit organizatiei sa creeze valoare, riscurile si amenintarile sunt factori externi care distrug ori impieteaza negativ capacitatea organizatiei de a crea valoare. Unii dintre expertii in realizarea analizelor strategice SWOT sugereaza ca ar fi mai potrivit sa fie considerate intai oportunitatile externe, precum si riscurile si amenintarile externe, pentru a construi niste repere ce vor permite compilarea ulterioara a inventarelor de puncte forte si de puncte de slabiciune. Atunci cand mediul extern organizatiei incepe sa introduca prohibitii si obstacole asupra capacitatii reale a organizatiei/firmei de a furniza valoare catre exterior, chiar functionarea eficienta a organizatiei/firmei este blocata, indiferent de capabilitatile si valorile existente in cadrul organizatiei.

Strategiile firmelor General Motors si Toyota au fost diferite. Ele au fost gandite, bineinteles, de manageri diferiti la cele doua firme, si desi se poate afirma peremptoriu ca au fost egal de bune, ele au condus la ritmuri diferite ale vanzarilor de automobile. Sa analizam, de exemplu, histograma vanzarilor incepand cu anul 1999, si mergand pana la anul 2004. Cifrele de pe axa verticala (vezi figura 3) se refera la 'milioane de vehicule' vandute anual. Nivelul marcat de linia superioara punctata este de 10 milioane de vehicule vandute pe an. In timp ce vanzarile lui Toyota au crescut in mod continuu, vanzarile de vehicule autorutiere produse de General Motors s-au mentin practic intr-un regim stationar. Din extrapolarea acestor grafice, numai un optimist inversunat de la General Motors ar putea afirma ca foarte curand va fi atinsa linia superioara punctata, de 10 milioane de vehicule vandute pe an. De fapt extrapolarile graficelor sugereaza cu putere faptul ca vanzarile firmei Toyota vor atinge mai repede acea linie de sus.

Este aceasta dovada unei capabilitati manageriale mai bune la Toyota Motor decat la General Motors? Nicidecum. Graficele arata de fapt aparitia unui element nou in mediul unde opereaza General Motors. Un element pe care managementul de la aceasta firma nu are cum sa-l influenteze. Succesul remarcabil din trecut al companiei General Motors a creat amenintari pentru aceasta firma dupa un timp egal cu perioada de munca a unui muncitor angajat de la o varsta tanara si pana la virsta de pensionare.

Sa reamintim ca, incepand cu anul 1931, firma General Motors a fost mereu 'numarul unu mondial' in productia de automobile. Nu se poate spune deci ca managementul practicat la General Motors a fost in trecut de calitate deficitara. Intr-adevar, in anii 1960 compania General Motors stapanea mai mult de jumatate din piata automobilelor din SUA. Astfel firma General Motors a reusit sa creeze un mare numar de locuri de munca, --bine platite in raport cu salariile din restul lumii de atunci--, pentru economia americana. Dar in februarie 2005, General Motors mai detinea circa un sfert din aceeasi piata. Iar muncitorii care lucrasera in deceniul 1960 pentru General Motors s-au pensionat. Celor care nu murisera, compania General Motors era obligata sa le plateasca pensiile. Astfel, in februarie 2005, fiecare doua dintre persoanele angajate la General Motors lucrau la acel moment sa asigure ori sa plateasca si pensiile pentru cinci fosti angajati ai firmei General Motors!

Circumstanta respectiva introducea niste incarcari suplimentare enorme pentru preturile vehiculelor General Motors, de circa 1500 de dolari in medie per autovehicul la nivelul anului 2005. Aceasta a creat probleme insurmontabile pentru managementul de la General Motors, pentru ca erau sarcini care in sine se aflau in afara puterilor oricarei persoane umane angajate pe postul de director CEO.

Rick Wagoner, presedinte al consiliului de administratie si director CEO la General Motors pentru perioada analizata in figura 3, a luptat ca un adevarat erou al timpurilor postmoderne, deci exclusiv cu arme manageriale, pentru a creste competitivitatea si atractivitatea produselor companiei General Motors.

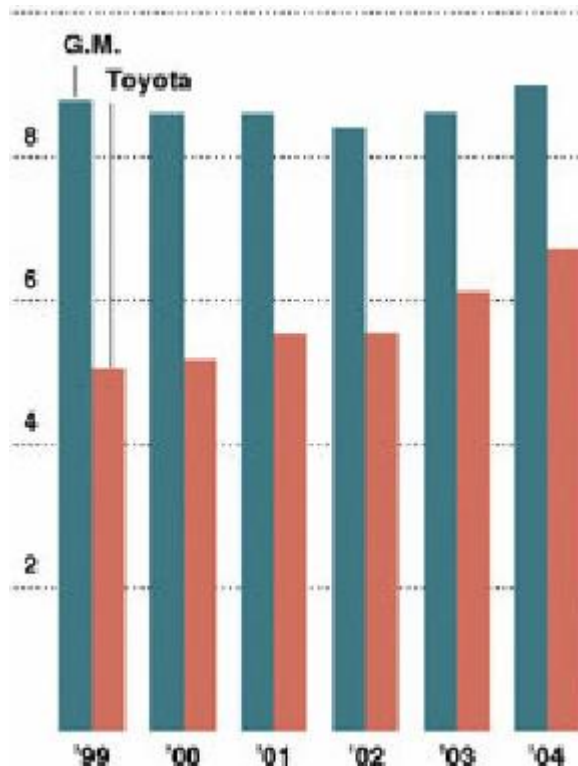


Figura 3 . O 'analiza a faliei de performanta' pe o diagrama liniara pentru vanzarile firmelor General Motors (G.M. pe grafic) si Toyota in perioada 1999-2004. Nivelul marcat de linia superioara punctata este de 10 milioane de vehicule vandute pe an. Extrapolările celor doua grafice sugereaza ca vanzarile firmei Toyota vor atinge mai repede aceasta linie. Este aceasta dovada peremptorie a unei capabilitati manageriale mai bune la Toyota Motor decat la General Motors ? Nicidecum. Ele arata de fapt aparitia unui element nou in mediul extern unde opereaza General Motors, element pe care managementul de la aceasta firma nu avea cum sa-l influenteze.

Intruziunea 'programele malitioase' in sistemul informatic al organizatiei/intreprinderii care este conectata la Internet reprezinta si ea un risc sau o amenintare. Termenul international consacrat, pentru expresia echivalenta din limba romana, este 'Malware', contractia expresiei din limba engleza 'malicious software'. Programele malitioase pot sa fie instalate pe masinile IT, --in general computere--, fie cu stiinta, fie fara stiinta utilizatorului masinii IT. Dar in general 'programele malitioase' sunt intentionat create ca momentul instalarii lor sa fie dificil de detectat. Denumirea alternativa la 'malware' este 'scumware'. 'Programele malitioase' sunt coduri care pot face rau tehnologiei informatice a organizatiei. Subcategoriile programelor ce maltrateaza sistemul de operare al masinii IT includ virusi (cod malitios cu o capacitate intrinseca de replicare), viermi, cai troieni, si alte entitati programatice distrugatoare sau numai rautacioase. Insa, nu-i asa? fiecare entitate trebuie sa poarte un nume. Standardul denumirilor pentru diverse 'programe malitioase' e stabilit de organizatia CARO sau 'Computer Antivirus Research Organization', insa furnizorii de programe anti-malware pe piata denumesc uneori programele malitioase in dependenta de felul in care se detecteaza prezenta lor pe masina IT (computer etc). Malevolenta acestori coduri --dintre care cele mai cunoscute sunt 'virusii informatici'-- merge de la 'mici rautati', la 'distrugeri', programele malitioase distructive provocand deteriorari directe ale fisierelor sau ale sistemelor computerului, ducand la pierderea unor date importante ale organizatiei. Rutine precum coruperea ori stergerea unor fisiere importante, cat si formatarea discului dur sunt considerate a fi distructive. Dar in general potentialul de a face rau al al codurilor malitioase este marcat pe o scala conventionala de la 'cota inalta', trecand prin 'cota medie', si ajungand

la 'cota scazuta'. Despre virusii informatici, s-a discutat suficient de mult, dar vor aparea, fara indoiala, generatii noi. In ordinea 'rautatii', dupa virusii informatici urmeaza programele malitioase destinate spionarii, 'spywares'. Acestea se instaleaza pe masina IT fara ca utilizatorul internaut sa fie constient de intruziune, daca intentia a fost doar colectarea datelor personale; dar, fireste, uneori in faza a doua masina IT poate fi invadata cu ferestre publicitare. Spionii informatici repereaza tipurile de programe utilizate pe computerul personal, adresele siturilor web vizitate, coduri PIN daca este cazul, apoi transmit toate datele acestea, via Internet, concepturilor sau comandatarilor actiunii de spionare; exista programe de spionare care inregistreaza si transmit altora fiecare apasare pe claviatura computerului spionat. Toate acestea sunt bine stiute. Dar cine spioneaza ? Este interesant ca anumiți editori de programe de spionare sunt intreprinderi comerciale cu o identitate declarata ca atare. Aceste intreprinderi se prezinta pe siturile lor Internet drept 'specialisti in marketing comportamental', si de exemplu la nivelul anului 2005 firmele respective actionau 'malitios', dar in legalitate. Alti creatori de entitati software pentru spionarea informatica sunt oficine cu identitate tulbure. Anumite intreprinderi de marketing vind rezultatele unor studii comportamentale plecand de la informatii obtinute pe baza programelor de spionare (astfel, ceea ce reprezinta factor de risc pentru o firma constituie oportunitate pentru alta firma).

Iar cand identificarea nu este facila, aceste 'persoane intruzive' ori intruderi de pe Internet in computerele unor persoane individuale, sau in sistemele informatice ale organizatiilor, se cheama in engleza 'hackers'. La inceputul anului 2005, in presa existau multiple revelatii privind trecerea acestor clandestini virtuali de tip hacker prin bazele de date ale unor organizatii lucrative precum ChoicePoint, Bank of America, si LexisNexis. Intrarea neautorizata, prin mijlocirea programelor de spionare, in bazele de date ale unor companii de tip « Big Brother », --dar nu in sensul care i se da actualmente termenului respectiv de catre televiziuni, ci in sensul dat initial de George Orwell--, permite uzurparea de identitati si transferuri ilegite de fonduri financiare.

Riscurile si amenintarile externe pentru firma/organizatie sunt opuse chiar si oportunitatilor, caci ele pot, printr-o translatere de accent sau de perceptie a oportunitatilor externe, sa produca un impact advers asupra organizatiei.

Pentru o companie care creeaza produse pe care le pune pe piata, poate constitui un risc si recursul la retele de distributie care nu adauga valoare produsului, ci dimpotriva. Asa ceva s-a intamplat, de pilda, cu sosurile ketchup salsa puse pe piata de *Heinz Company*, care nu s-a adresat initial unor distribuitori eficienti, si a fost nevoita sa isi corecteze strategia reactiv. Dar cantarirea riscurilor si amenintarilor din mediul extern pentru organizatie, fata de oportunitatile oferite de mediul extern pentru organizatie, nu trebuie sa constituie niciodata o sursa de pesimism pentru construirea unei strategii eficiente, in cazul oricarei organizatii.

Intotdeauna aspectele de riscuri si amenintari ce au fost reliefate in analiza SWOT trebuiesc luate in considerare, printr-o planificare strategica, numai sub aspectul de gestionare a unor planuri de contingenta care traseaza reactiile organizatiei pentru limitarea efectelor riscurilor si amenintarilor actualizate.

Identificarea proactiva eficienta a unor amenintari potentiale in cadrul analizei SWOT permite construirea planului de contingenta prin care organizatia raspunde la actualizarea amenintarilor. Totusi, nu trebuiesc facute nici eforturi inutile, ce nu ajuta la nimic. Astfel, amenintarile cu un interval prea ingust nu justifica elaborarea unui plan de contingenta, iar amenintarile cu intervale prea largi creeaza aproape inevitabil blocaje, chiar la implementarea celor mai bine gandite planuri de contingenta.

In planurile de contingenta trebuie sa fie retinute numai chestiunile la care organizatia poate sa raspunda eficient. Pe de alta parte, in cazul unei lipse de resurse in organizatie, planurile de contingenta trebuie sa fie mai mult reactive decat proactive. Un paradox : Statele care dispun

de cele mai multe resurse, si care in acelasi timp polueaza cel mai mult, se opun planurilor de contingenta proactive in domeniul schimbarilor climatice induse de efectul de sera antropogenic. De exemplu la conferinta Natiunilor Unite pe tema reducerii dezastrelor (UN's World Conference on Disaster Reduction) care a avut loc in ianuarie 2005 la Kobe, in Japonia, delegatia Statelor Unite ale Americii a cerut ca in documentul final al conferintei mondiale sa nu fie facuta vreo mentiune la schimbarea climatica antropogenica drept cauza potentiala de calamitati in mediu. Este interesant ca se revine aici, in esenta, la o discutie asupra cauzalitatii, considerata lamurita de catre Iluminism, in special prin studiile lui Immanuel Kant care divulga la sfarsitul secolului XVIII intelegerea cauzalitatii drept legatura dintre Numen ('Lucrul in sine'), si Fenomen. De altminteri, cele mai mari descoperiri stiintifice din secolul XIX vor merge pe aceasta linie. De exemplu 'teoria electromagnetica a luminii', elaborata de James Clerk Maxwell pe baza studiilor experimentale despre 'fenomen' intreprinse de fizicieni ilustri, explica lumina abia dupa ce propunea un Numen ca ipoteza ('curentul de deplasare'), si dupa acel moment nu mai era nevoie de « eterul luminos ».

De altminteri, uneori exact acelasi factor poate fi considerat atat intr-o lista de oportunitati externe, cat si intr-o lista de amenintari externe, de exemplu ultimele dezvoltari in Tehnologia Informatiei, privite din perspectiva impactului lor ambiental potential. In realitate, majoritatea factorilor externi sunt provocari (challenges) pentru organizatie/companie in contextul dezvoltarii durabile. Iar listarea lor fie pe lista „O” (oportunitati pentru organizatie), fie pe lista „T” (riscuri si amenintari pentru organizatie) constituie un indicator pentru ‚moralul’ existent in cadrul organizatiei.

Deci care sunt factorii ce constituie amenintari potientiale pentru organizatie ? Amenintari si riscurile includ elemente externe ce se afla mereu dincolo de controlul propriu-zis pe care poate sa il exercite personalul managerial, de orice nivel, al organizatiei, iar aceasta se refera la orice fel de instrumente manageriale.

O amenintare pentru organizatie constituie o ‘provocare’ creata de catre o tendinta nefavorabila din mediul extern al organizatiei, ori de catre o dezvoltare noua in acel mediu care influenteaza negativ obiectivele propuse ale organizatiei. Insa riscurile si amenintarile au totdeauna caracterul unor evenimente contingente, adica evenimente care pot sa se produca, dupa cum pot, foarte bine, sa nu se produca. Se stie ca pentru o multime inchisa de evenimente contingente poate sa fie aplicat conceptul matematic de probabilitate. Desigur, in management un concept matematic in sine nu inseamna mare lucru. Dar pentru amenintari si riscuri caracterizate prin probabilitati, abordarea strategica poate construi planuri de contingenta ce incapsuleaza toate demersurile manageriale care pot fi utilizate la acel moment - al actualizarii riscului sau amenintarii. Astfel riscurile si amenintarile reprezinta conditionari externe negative care nu pot sa fie controlate in sine din interiorul organizatiei pentru a bloca producerea lor, dar efectele unora dintre acestea pot sa fie controlate managerial, in momentul actualizarii lor, prin planurile de contingenta, ce reprezinta numai elemente ale planului strategic adoptat. Insa este necesar sa subliniem ca oricat de multe planuri de contingenta ar construi organizatia, de orice natura, ea nu devine niciodata imuna la riscuri si amenintari.

Deci construirea listei de riscuri si amenintari trebuie sa ia in considerare si prioritatile, iar fiecarui item prioritar trebuie sa ii fie asociata si o probabilitate (de cele mai multe ori o probabilitate subiectiva). De exemplu, atunci cand, in anul 2005, s-a pus problema trimiterii unei misiuni robotice spatiale pentru repararea telescopului Hubble, probabilitatea esecului misiunii s-a estimat a fi fost de 80%. In consecinta, folosindu-se pentru ghidare regula '80/20' a lui Pareto, s-a hotarat ca operatia de reparare sa nu fie intreprinsa, intrucat Hubble functionase deja 14 ani din cei 15 ani planificati initial.

Desigur, exista unele amenintari externe care nu pot sa fie intrevazute si contracarate prin nici un fel de planuri de contingenta. Un exemplu de amenintare externa, care nu poate fi surprins probabil de nici un fel de imaginatie manageriala, este sumarizat de intrebarea : « Ce va aduce urmatorul val de inovatie tehnologica ? » Asa cum arata teoria valurilor de inovatie tehnologica propuse de Joseph Schumpeter (1883-1950), dar prefigurata deja in „Teoria undulatiunii universale” a lui Vasile Conta (1845 - 1882), ganditor roman al carui discurs exprima interesele burgheziei radicale romanesti la sfarsitul secolului al XIX-lea, exista si unde cu perioada mica in dezvoltarea tehnologica. Invitatie filosofului din Iasi Florin Cântec la „o recuperare cât mai detaliata a memoriei modernitatii românești”, prin mijlocirea textelor lui Vasile Conta (vezi "Memorie si uitare în cultura româna. Cazul Vasile Conta" (Editura Timpul, Iasi, 2003, 310 pag.), este un gest de mare curaj intelectual, totodata de onestitate intelectuala. Un nou val tehnologic cu perioada scurta poate sosi inainte ca fluxurile de informatie si standardele valului tehnologic precedent sa fi fost adoptate si asimilate in cultura tehnologica a unei firme romanesti.

Pentru o companie industriala interesata de protectia mediului inconjurator exclusiv sub raportul respectarii legislatiei ambientale, si niciodata mai mult decat atat, orice intensificare a 'coercitiei', adica orice intarire a reglementarilor privind emisiile, concentratiile si listele de substante permise constituie o amenintare. Dar aceasta intra deja intr-o zona acoperita de predictie, si un manageriat ambiental proactiv al organizatiei poate sa transforme respectiva amenintare externa (in lipsa unei gestionari proactive a problematicii ambientale), intr-o oportunitate reala pentru organizatie.

Amenintarile si riscurile externe trebuie sa fie considerate si sub aspectul problematicii sociale. De exemplu trendul negativ care duce la scaderea numarului de locuri intr-un anumit domeniu economic se poate datora si obsolescentei tehnologiei folosite in acel domeniu. Dupa cum se poate datora si emergentei unor produse de substitutie, cu functionalitate similara, inasa mai ieftine. Esecurile de pe piata ale unei companii economice pot sa fie produse si de o deplasare neasteptata in preferintele consumatorilor, si de catre salturi tehnologice inovative ('leap-frog technology', in limba engleza) ce determina ca produsele, echipamentele ori serviciile firmei sa devina dintr-odata obsolite. De asemenea, vanzarile firmei pot fi reduce brusc, --aceasta antrenand inevitabil probleme de somaj--, prin aparitia unor competitori demonstrand competente superioare in fabricarea aceluiasi tip de produs in ceea ce priveste functia indeplinita, dar mai ieftin. Din cauza aceasta, pentru identificarea amenintarilor pe piata la adresa unei companii care incearca sa isi mentina segmentul de piata chiar in conditiile unor dezvoltari tehnologice, analizele SWOT trebuiesc efectuate si asupra competitorilor.

In cazul cand organizatia este o intreprindere economica, atunci competitia, existenta sau potentiala, constituie intotdeauna o amenintare. Identificarea competitorilor este esentiala pentru companie, intrucat compania trebuie sa exploateze oportunitatile noi mai rapid decat competitorii.

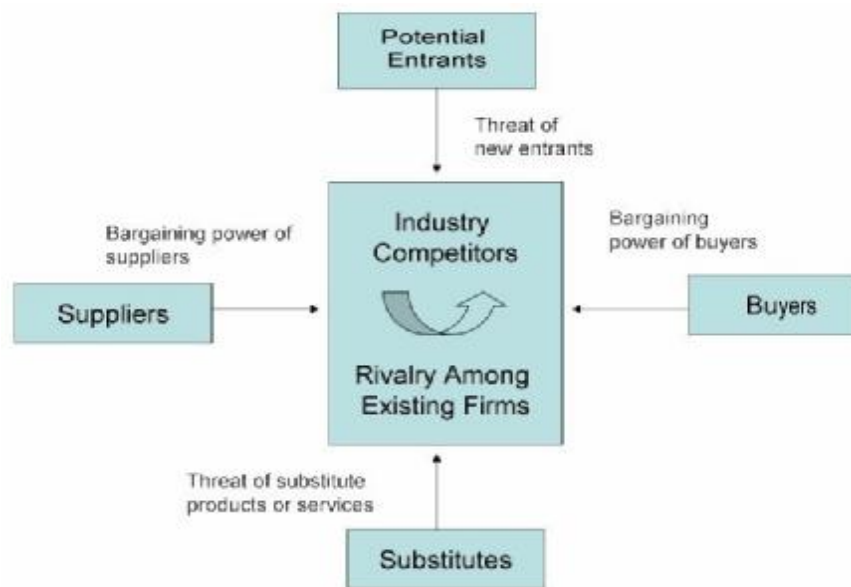


Figura 4 . Cele cinci “forte Porter” care conduc o industrie sunt de fapt patru forte economice propriu-zise, care intra pe terenul unei competitii dinamice, considerata in taxonomia propusa de Michael E. Porter, profesor la Harvard Business School, drept « cea de a cincea forta ».

Michael E. Porter, profesor la Harvard Business School, a construit un model al competitiei economice intr-o industrie. In modelul Porter al celor “5 forte” pentru o societate comerciala, se pune un accent deosebit pe reliefarea amenintarilor pentru companie, ceea ce este normal, intrucat modelul dezvoltat de Michael E. Porter ghideaza analiza mediului competitiv al unei societati comerciale care opereaza intr-o anumita industrie. De fapt modelul "celor cinci forte" instituie un cadru schematic general care descrie directiile pe care se desfasoara competitia economica intr-o industrie oarecare. Sa reamintim aici ca o « industrie » este constituita dintr-un grup de firme ale caror produse oferite pe piata dovedesc similaritate functionala (de exemplu industria automobilului).

Fortele identificate de Michael Porter sunt urmatoarele (vezi si figura 4) :

- 1.) Riscurile, amenintarile, sau piedicile puse de noii competitori care intra pe segmentul de piata unde sunt prezente si interesele societatii comerciale analizate (‘Threat of new entrants’) ; cat de usor sau cat de dificil este pentru firmele noi sa intre intr-o competitie in industria respectiva, si ce fel de bariere exista acolo pentru noii competitori.
- 2.) Amenintarea pe care o reprezinta substitutii potentiali, produse ori servicii cu functionalitate similara, deci cat de usor poate fi inlocuit produsul/serviciul intreprinderii analizate, si in special daca aceasta se intampla la un pret mai mic (‘Threat of substitute products or services’).
- 3.) Puterea de negociere a cumparatorilor, cat de puternica este pozitia cumparatorilor, pot ei sa comande volume mari ale produsului ? (‘Bargaining power of buyers’). De exemplu, puterea de cumparare de la furnizori a grupului Tesco din Marea Britanie, --specializat in activitati de supermarket--, reuseste sa mentina preturile sale de vinzare in detaliu la niveluri mai mici decat ale concurentei, ceea ce i-a adus un profit de 2 miliarde de lire sterline in 2004.
- 4.) Puterea de negociere a furnizorilor, cat de puternica este pozitia furnizorilor, exista furnizori multi, sau numai cativa furnizori potentiali, exista un monopol? (‘Bargaining power of suppliers’).
- 5.) Gradul de rivalitate intre competitorii industriali existenti, exista o competitie puternica intre ei, exista o dominatie a pietei de catre unul din acestia, ori toti sunt oarecum egali ca putere ? (‘Industry Competitors’ ; ‘Rivalry Among Existing Firms’). De fapt cea de a cincea

‘forta’, constituie mai curând terenul economic al unei competiții dinamice între furnizori (Suppliers), cumpărători (Buyers), intrările pe piața ale unor produse de substituție dar cu funcționalitate similară (Substitutes), și firmele noi (Potential Entrants) care intră agresiv pe sectorul de piață al unei anumite funcționalități ‘organice’ deja acoperite de firme mai vechi.

Modelul celor cinci forte ale lui Porter permite analiza după valoare (sau atractivitate) a structurii unei industrii. Cadrul analitic propus de Porter facilitează un proces de tip ‘outside-in’ pentru construirea strategiei unei întreprinderi economice care lucrează în industria respectivă. Cu alte cuvinte, analiza Porter favorizează construirea unei strategii impulsionate de mediul extern. Acest tip de strategie a unei întreprinderi industriale prezintă avantajul de a fi dezvoltată într-o dimensiune care permite maximizarea creării de valoare de către întreprinderea respectivă. Dar când se aplică modelul Porter la edificarea strategiei unei întreprinderi industriale, trebuie să fie evitată primejdia subestimării importantei punctelor forte din organizația analizată.

Modificările paletei de produse ale unei companii sunt de obicei făcute pentru a putea profita de oportunitățile noi de pe piață. Însa uneori ele creează și amenințări competitive noi la adresa firmei respective. De exemplu, atunci când compania Heinz a pus pe piață sosurile ketchup cu aroma salsa, ea a introdus și o nouă amenințare pentru ea însăși, personificată prin firma Old El Paso, specializată deja în produse din gastronomia mexicană, și care a folosit ideea generată la Heinz Company, începând să fabriceze ketchup de toate aromele, deși până la evenimentul creat de ‘salsa ketchup’ nu producea nici un fel de ketchup. Acesta a fost un exemplu de strategie impulsivă de mediul extern (‘outside-in strategy’, în limba engleză), pentru Old El Paso mediul extern fiind piața.

12. Cum se construiesc strategiile pe baza analizei SWOT ?

Dar să întrebăm mai întâi : Cum se construiește strategia fiabilă a unei organizații ? Să analizăm, în termeni moderni, opinia unui expert: Miltiade, strateg al Atenei (organizație antică de mare succes). Adresându-se în Agora, Miltiade începea discursul prin : «Onorati cetățeni !». Formula s-a clasicizat, a devenit chiar stereotip: « Onorabili concetățeni ! », pentru politicienii României secolului XIX. Miltiade reamintește publicului rezultatul strategiei sale : victoria de la Marathon. A respectat atunci cele două etape ale utopiei, contemplarea și acțiunea, pe care le infatisează în sincretism : « *Aflându-mă la Atena, am auzit cu strângere de inimă despre debarcarea imensei armate persane pe câmpia de la Marathon. Calauzit de zei, nu m-am speriat, precum ceilalți strategii, ci am propus ca dușmanul să fie imediat atacat chiar dacă egoista Sparta nu ne-a trimis ajutoare.* » Această parte a discursului seamănă cu asertiunile pronunțate mult mai târziu, și în cu totul alte circumstanțe, de alt strateg de succes, generalul american Douglas MacArthur: *"Have a good plan. Execute it violently. Do it today."* Miltiade insistă poate mai mult decât MacArthur pe importanța fazei de contemplare : « *Ma grabesc să consult zeii. Auspiciile sunt favorabile.* » ; contemplarea nu înseamnă « timp pierdut », se poate realiza și într-un ‘flash’, iluminarea unei viziuni.

Nu altfel va proceda, --ni se povestește de către Ion Neculce--, Ștefan cel Mare după înfrângerea de la Războieni-Valea Alba. Să nu uităm că Ion Neculce aparține primului ‘grup de reflecție’ –‘think tank’--, despre care stim a fi activat în Limba Română. Afirmatia noastră e poate stridentă, însă ne bazăm pe principiul societal intergenerational și pe principiul parcimoniei. De ce ținea atât de mult Neculce să ne spună istoria « intalnirii de lucru » dintre Ștefan cel Mare și Daniil Sisastrul ?

Însotindu-l pe Dimitrie Cantemir la Sankt Petersburg după debarcarea la Stanilești, Ion Neculce contempla, uimit poate, însă nu uluit, prefacerile uriașe suferite --asta e cuvântul exact!-- de Rusia sub acțiunea planurilor de modernizare ale țarului Petru cel Mare. Nimic din activitatea lui Ion Neculce înaintea fazei de « observator în Rusia » nu dezvăluie la el un caracter cu

preocupari livresti. In secolul XVIII romanesc, constatam doi mari specialisti in management : Constantin Brancoveanu, care construiesc si aplica planificarea strategica, si Ion Neculce, cel care descrie planificarea strategica - in timpul fanariot nu mai avea si dreptul la actiune. Insa abia dupa ce se intoarce din exilul rusesc, Ion Neculce scrie despre felul cum trebuie sa decurga planificarea strategica pentru a rezulta utopia –numita la noi si “Imparatia cereasca”--, nu distopia. Contemplarea situatiei si alegerea planului de actiune trebuie sa fie dintru aceeași perspectiva culturala (sau ‘arhetip cultural’).

« *Iara Stefan Voda... au marsu pe la Voronet, unde traia un parinte sihastru pre nume Daniil.* » Cautandu-l pe Daniil Sihastrul, Stefan cel Mare cauta fara indoiala ‘arhetipul cultural’ salvator. Care nu este neaparat ‘specific romanesc’. El apartine spatiului Imperiului Roman de Rasarit, acel Commonwealth medieval numit si « Romania », unde se dezvoltase o varianta a teologiei negative, --a gandirii abstracte in fond !--, chemata « Isihasm ». In acest context al teologiei negative, trebuie sa intelegem ce s-a intamplat atunci. Neculce este chiar mai lapidar decat Miltiade : « *Si s-au ispoveduit Stefan Voda la dansul. Si au intrebat Stefan voda pre sihastru ce va mai face* », insa e suficient de clar in expunere. Contemplarea lui Daniil Sihastrul nu era posibila decat intr-o cunoastere a faptelor. Alegerea actiunii de succes in continuarea contemplarii trebuia indeplinita din aceeași « perspectiva culturala ».

Daca organizatia nu este o tara intrega, ci doar o companie industriala, ne putem intreba, suplimentar, ce anume constituie ‘strategie’ pentru intreprinderea economica ?

In modelul construit de specialistul in managementul strategiei Igor Ansoff, (nascut in 1918 in Rusia, decedat in 2002 in America), *"strategia este destinata sa transforme starea organizatiei din pozitia ei prezenta, pana la o pozitie ale carei calitati noi sunt descrise prin obiective, transformare care este limitata de constrangerile impuse de capabilitati si de potentialul"* organizatiei respective.

Modelul lui Igor Ansoff subliniaza doua concepte importante pentru analiza strategica :

Analiza diferentelor (‘Gap analysis’), desemnata sa evalueze diferenta intre pozitia curenta a firmei si obiectivele sale; organizatia va selecta si va pune in aplicare acea strategie care micșoreaza in modul cel mai substantial diferenta.

Sinergia, ce se refera la ideea ca intreprinderile economice trebuie sa caute acea postura produs-piata in care performanta combinata este mai mare decat suma partilor ; principiu frazate uneori drept formula lui Ansoff, ori formula "2+2=5".

Deci atunci cand este efectuata in stadiul preliminar construirii deciziilor strategice, analiza SWOT este capabila sa identifice factorii ce pot afecta viitoarele rezultate dorite ale organizatiei.

Planificarea strategica nu este o stiinta exacta. Mai mult, in planificarea strategica nici un instrument managerial nu este mandatoriu. Folosirea analizei SWOT pentru initializarea planificarii strategice reprezinta numai o alegere pragmatica. Stim deja ca analiza SWOT permite sa se identifice si ordoneze factorii esentiali din mediul intern si extern al organizatiei. Din cauza aceasta, instrumentul managerial SWOT reprezinta cadrul preferat de analiza strategica folosit de companiile economice si alte tipuri de organizatii pentru a colecta si evalua calitativ datele privitoare la mediul lor intern, si la mediul lor extern, in sensul pur organizational al cuvintului mediu. Obiectivul analizei SWOT este acela de a recomanda strategiile care asigura cea mai buna alinieri intre mediul extern al organizatiei si situatia ei interna. Analiza SWOT, impreuna cu o considerare etica a valorilor societale ale companiei, faciliteaza crearea, evaluarea, si alegerea strategiilor.

Atunci cand planifica ori implementeaza initiativele strategice, companiile industriale se intalnesc cu doua probleme fundamentale :

- Cum sa creasca factorul de utilizare a resurselor.
- Cum sa identifice si cum sa raspunda la amenintarile si oportunitatile din mediul in care functioneaza organizatia.

O planificare strategică eficientă nu poate să fie făcută fără a fi atacate mai întâi problemele critice. ‘Rezolvarea problemelor’ nu înseamnă însă ‘planificare strategică’, după cum nici ‘planificarea strategică’ nu înseamnă ‘rezolvarea problemelor’.

Analiza SWOT reprezintă numai componenta principală a stabilirii ‘dezvoltării strategice’. Dezvoltarea strategică se face pe baza punctelor forte interne, prin corectarea punctelor de slăbiciune interne, prin exploatarea oportunităților externe, și prin evitarea amenințărilor externe.

Pentru majoritatea organizațiilor care dețin avantajul competitiv al unei echipe manageriale prescriptoare ce precede nivelul managerial decident, și care prelucrează logic o mare cantitate de informație brută aducând-o la o formă ușor ‘digerabilă’ de către managerii decidenți, reactualizarea inițiativelor strategice se face fie sub imperiul constatării unor schimbări vizibile în mediul extern în care operează organizația, fie pe o bază recurentă, la intervale regulate, de exemplu în conexiune cu procesul de construire a bugetului organizației.

O strategie trebuie să cuprindă obligatoriu cel puțin un inventar de itemuri interne, și cel puțin un inventar de itemuri externe.

Pe baza acestei reguli, ar putea să fie imaginată strategii de : ‘adekvare’, ‘depasire’, ‘identificare’, și ‘prevenire’ (desigur, pentru aceste situații pot să fie propuse și apelative echivalente).

Strategiile bazate pe « inventar intern/inventar extern » sunt :

i.) Strategiile S-O, destinate să răspundă la întrebarea : “*Cum pot să fie utilizate punctele forte ale organizației pentru a fi exploatare oportunitățile identificate în mediul extern ?*”. Astfel strategiile S-O urmăresc să exploateze oportunități care se află într-o ‘bună adekvare’ (‘good fit’, în limba engleză) cu punctele forte ale companiei/organizației.

ii.) Strategiile W-O, destinate să răspundă la întrebarea : “*Ce trebuie să întreprindă managementul organizației pentru a putea depași punctele de slăbiciune identificate, profitând astfel la maximum de oportunități ?*” Astfel, strategiile W-O sunt concepute pentru a depăși mai întâi unele puncte de slăbiciune ale organizației, pentru a putea exploata apoi diverse oportunități oferite de mediul extern organizației.

iii.) Strategiile S-T, destinate să răspundă la întrebarea : “*Cum poate organizația folosi punctele forte pentru a învinge amenințărilor identificate în exteriorul său ?*”. Strategiile S-T identifică acele căi pe care organizația poate folosi punctele sale forte pentru a reduce vulnerabilitatea ei la amenințărilor externe proeminente.

iv.) Strategiile W-T, destinate să răspundă la întrebarea : “*Cum poate managementul organizației să minimizeze punctele de slăbiciune pentru ca obiectivul organizației să nu poată fi influențat de amenințărilor externe identificate?*” Astfel strategiile W-T stabilesc un plan defensiv pentru a preveni situațiile în care punctele de slăbiciune ale organizației o fac să fie foarte susceptibilă la amenințărilor externe.

Dacă organizația este o companie economică, atunci pentru construirea planului strategic, funcționarea companiei nu trebuie să fie în mod necesar planificată spre exploatarea celor mai lucrative oportunități. Mai curând, organizația respectivă are șansa să dezvolte un avantaj competitiv prin identificarea unei adekvări între punctele forte ale firmei și oportunitățile noi ce apar în mediu.

În unele cazuri, organizația poate depăși un punct slab, doar prin acțiunea sa de pregătire, în cadrul implementării unui plan strategic proaspăt schitat, pentru exploatarea posibilităților unei oportunități foarte persuasive. De exemplu, pentru fabricanții de telefoane celulare, oportunitate era la un moment dat adăugarea de valoare prin adăugarea funcției de creare a documentelor electronice.

Se mai poate spune că strategia este o ‘foaie de parcurs’ (‘road map’, în limba engleză) ce arată atitudinile cele mai potrivite ale managerilor pe drumul viitor al întreprinderii/organizației : i.) cum să ‘extrage avantajele’ (‘capitalize’, în limba engleză) din

punctele forte; ii.) cum sa exploatezi oportunitatile; iii.) cum sa elimini ori sa reduci la minimum punctele de slabiciune ; iv.) cum sa eviti amenintarile.

Pentru a facilita generarea unor strategii potrivite pe o anumita perioada, analiza SWOT trebuie sa revizuiasca inventarele de origine pentru a le gasi pe acelea unde sunt reflectate cu o suficienta acuratete ceea ce se anticipeaza a fi punctele forte (strengths) si punctele slabe (weaknesses) ale unei companii, oportunitatile(opportunities) si amenintarile (threats) la adresa activitatilor sale pentru perioada respectiva. Neglijarea acestui aspect conduce la generarea unor strategii bazate pe situatii din trecut, nu pe conditiile existente intr-o situatie din viitor pentru care se face proiectia SWOT.

Practica dezvoltarii strategiilor bazate pe ipoteze de lucru implicite ori arbitrare despre faptul ca punctele forte si punctele slabe evidentiata in evaluarea cea mai recenta isi vor mentine validitatea si pentru o lunga perioada viitoare pe care vor fi urmate strategiile respective contrazice chiar logica pe care se bazeaza generarea unei strategii eficiente : alegerea unei strategii trebuie sa se bazeze pe o situatie viitoare anticipata, nu pe analiza situatiei curente ori a unei situatii din trecut.

In principiu, intr-o intreprindere economica postmoderna, cea mai mare parte a persoanelor angajate sunt ‘gulere albe’ (‘white collars’) care aplica, de cele mai multe ori intr-un regim continuu, pentru a se asigura succesul firmei economice pe piata, instrumentele manageriale de calitate. Astfel, analiza SWOT trebuie folosita in permanenta, chiar daca exista deja un plan strategic al organizatiei. Mediul extern trebuie sa fie examinat in permanenta de oamenii firmei/organizatiei/institutiei, folosind preferential mijlocul cel mai ieftin si mai bogat in posibilitati, Internet-ul, si exploitand intens potentialitatile practic infinite oferite de o conectare ieftina la serviciile de Internet fie obisnuit, fie de mare viteza. Intrucat noii competitori (‘start ups’, in limba engleza), sunt de obicei companii de tip ‘dot – com’, ei trebuie in mod obligatoriu sa apeleze la serviciile internetului, si sunt usor identificabili introducand intr-un motor de cautare boolean cuvinte in limba engleza ce se refera la ‘functia’ produsului/serviciului pe care se face competitia pe piata.

Deoarece avantajele competitive obtinute de o societate comerciala pe baza progreselor in tehnologia informatiei pot sa fie reproduse ori copiate relativ facil de catre firmele concurente, pozitia competitiva a unei companii este determinata la modul fundamental de catre capacitatea sa inovativa, mai curand decat de abilitatea sa de ameliorare graduala a puterii de achizitionare a resurselor tehnologiei informatiei.



Figura 5 . Organigrama de procese pentru planificarea strategica in care sunt luate in considerare toate inventarele de itemuri SWOT ordonate dupa prioritati. Atat amenintarile (Threats), cat si punctele de slabiciune (Weaknesses) constituie vulnerabilitati (Vulnerabilities) de care se tine cont in construirea unei strategii. Cel de al doilea tip de

intrari in construirea strategiei (Strategy) sunt ,valorile adaugate' (Value Added) care integreaza dihotomia puncte forte (Strengths)/oportunitati (Opportunities).

Succesele unor alternative strategice diferite pot depinde de 'puncte forte' diferite si de exploatarea unor 'oportunitati' diferite descoperite in mediul extern. Gradul de disimilaritate va depinde numai de factorii de succes esentiali pentru alternativele strategice.

Fiecare plan strategic al intreprinderii/organizatiei trebuie sa fie revizuit pe o baza periodica, apelandu-se de fiecare data la analiza SWOT, iar fiecare analiza SWOT reprezinta numai o 'fotografie' a profilelor S, W, O, T, si nu un document permanent.

Exista si alte instrumente de 'management prin identificarea valorilor', care pot fi mai bine adecvate situatiei respective, oricum ele trebuie sa fie incercate.

De exemplu, se recomanda ca in construirea unei strategii sa fie respectata si regula '80/20' a lui Pareto. Iata un caz concret de esec strategic generat de faptul ca vechea regula '80/20' nu a fost respectata. Astfel, un director CEO "top dog" de la firma de transporturi aeriene Delta Air Lines Inc. a ales un plan strategic de investitii costand mai multe miliarde de dolari pentru un sistem de servicii care se adresa problemelor de amanare a zborului de catre 20% dintre pasageri.

Fara contextul Pareto, se poate afirma ca decizia directorului CEO de la Delta nu a fost total eronata, desi mai mult instinctuala, bazandu-se pe credinta profunda ca si competitorii, --iar unii dintre acestia dispuneau de resurse interne imense--, lucrau in secret la implementarea ideii. Proiectul era dificil, costisitor si de durata, iar in cazul cand competitia realiza prioritatea, atunci 20% dintre clientii firmei Delta erau automat pierduti de catre aceasta. Am amintit deja cazul serviciului nou oferit, --in domeniul coletariei rapide--, de companiile Fedex si UPS. Amandoua companiile au utilizat resursele existente : sistemele lor informatice interne, precum si infrastructura gratuita de distributie a informatiei creata de WorldWide Web. Totusi, dezvoltarea sistemului a cerut, atat la UPS cat si la Fedex, ani de munca si costuri financiare imense. Acesta a fost un exemplu de implementare a unei strategii plecand de la resurse ('inside-out strategy', in limba engleza). Dar, dupa numai cateva saptamani de la introducerea serviciului creat de noua capabilitate, clientii majori ai companiilor rivale au trecut la cele doua firme mai sus amintite, care ofereau un serviciu raspunzand la o dorinta a consumatorului.

Revenind la situatia de la Delta Air Lines Inc., trebuie sa spunem ca alti manageri din organizatie, ocupand insa pozitii inferioare pe fluxul puterii din organigrama, au obiectat ca respectiva initiativa strategica nu trebuie implementata, intrucat 80% dintre clientii lui Delta Air Lines Inc. nu reclamau acele probleme pentru care era creat sistemul de servicii cu noua capabilitate. In final, s-a constatat practic ca fusese o initiativa strategica eronata, intrucat in luarea deciziei finale nu a fost folosita pentru ghidare si regula '80/20' a lui Pareto.

De obicei obiectivul managerial al organizatiei nu este unic : exista un portfolio cu obiective strategice. Cum este implementata strategia? Catre atingerea obiectivelor si, fara nici o intrerupere manageriala, practicarea unei gestionari active pentru asigurarea unui echilibru nou, mult mai convenabil, pentru organizatie.

Sa mai remarcam ca orice strategie contine in germene nu doar obiectivele, ci si sugestiile privind deciziile cele mai importante.

Sa revenim la situatia creata in mediul extern la firma General Motors datorita succeselor sale din trecut. Vechea perspectiva a succesului unei intreprinderi economice insemna crearea de locuri de munca, indiferent de ,culoarea gulerului', alb ori albastru. Dar in cadrul unei strategii traditionale de securitate sociala, aceasta creeaza pentru intreprinderea respectiva dificultati uriase dupa atingerea virstei de pensionare a muncitorilor care au lucrat o viata intreaga la respectiva intreprindere. Am vazut ca Toyota Motor, chiar dupa castigarea locului numarul unu mondial in vanzarea de automobile, nu se va intalni cu probleme de intensitatea celor observate dupa anul 2000 la General Motors la terminarea unui ciclu de munca pentru o

generatie de „blue-collars” (adica salariatii care „muncesc, nu gandesc”), iar aceasta datorita robotizarii aproape integrale a operatiilor manuale. Sub conducerea directorului CEO Rick Wagoner, si compania General Motors s-a lansat intr-o robotizare masiva a unitatilor sale de productie.

Sa observam ca datorita robotizarii, munca manuala a muncitorului devine unul dintre factorii de productie pentru care exista o cerere tot mai mica (aceasta si in virtutea circumstantei ca nu adauga valoare prin creativitate). Este interesant, intr-un context social, sa urmarim si alta consecinta a robotizarii. In conditiile mondializarii economiei, daca se reduc barierele vamale la intrarile in fiecare tara ale marfurilor si fortei de munca, si daca se elimina blocajele pentru competitia economica, vor pierde tocmai acei factori de productie pentru care cererea este mica, adica tocmai „munca fara creativitate adaugata”, care pana la urma este „munca fara gandire”. Drept consecinta, in contextul globalizarii, muncitorii vor deveni tot mai saraci, adica va creste inegalitatea economica.

General Motors era initial departe de Toyota Motor si in privinta stilului de folosire a salariatilor cu „gulere albe”. In vreme ce la Toyota Motor acestia lucrau la implementarea instrumentelor de management prescriptor intr-o adevarata „miscare de masa” orientata spre cresterea calitatii statistice a produselor (idealul chemandu-se 6sigma), la General Motors erau inca la nivelului anului 2004 si destul de multi „white-collars” care nu cunosteau „bordul cu instrumente manageriale de calitate”. Din cauza aceasta, in primavara lui 2005, firma General Motors a anuntat ca va taia din schema posturile de „gulere albe” care nu erau prinse in „miscarea de masa” a managementului de calitate.

Totusi, care este planul de contingenta pe care il poate aplica managementul unei intreprinderi economice pentru asigurarea pensiilor categoriilor de salariatii care nu sunt afectati de robotizare ? Aici trebuie sa intervina, printr-o noua legislatie, statul.

13. Un exemplu de planificare strategica in dezvoltarea durabila

Exemplul de planificare strategica pe care il prezentam se refera la elaborarea familiei de standarde ISO 14000 pentru cele mai bune practici de management ambiental in organizatii cu scopul de a se atinge obiectivele dezvoltarii durabile. Aceasta planificare strategica a fost efectuata, si continua sa fie efectuata si in prezent, de catre Comitetul Tehnic 207 al organizatiei internationale pentru standardizare (ISO TC/207). Expertii Comitetului Tehnic 207 ai organizatiei ISO au lucrat si lucreaza la standardizarea unei viziuni sustenabile asupra viitorului dezvoltarii economice si la stabilirea planurilor strategice ale managementului ambiental al organizatiilor in acord cu obiectivele dezvoltarii durabile fixate de Agenda 21 globala adoptata de sefii de state si de guverne in conferinta la virf de la Rio de Janeiro din anul 1992. In figura 6 se sugereaza caracterul utopic/distopic al oricarei alegeri a unei viziuni asupra viitorului care va fi pilotata, prin management, spre implementare.



Figura 6 . Se poate intr-adevar standardiza ceea ce se vede in „sfera de cristal”? Aceasta e doar o ideograma pentru ilustrarea planificarii strategice efectuate de comitetul tehnic numarul 207 al organizatiei internationale pentru normalizare ISO. Planificarea strategica intreprinsa de specialistii comitetului tehnic ISO/TC 207 s-a concretizat in elaborarea familiei de standarde ISO 14000 pentru managementul ambiental de calitate al intreprinderilor/organizatiilor. Dar acest tip de viziune in „sfera de cristal”, asupra ceea ce este potential fezabil in viitor, sufera de inconsistenta majora ca expertii comitetului ISO/TC 207 nu indraznesc sa priveasca si in Sfera Valorilor; ori, daca privesc, sa normeze ceea ce vad ei in Sfera Valorilor. Timorarea sau prudenta in seamna, pentru ei, sa ramana mereu in zona „politiceste corecta”.

Graficul din figura 7 sumarizeaza sinoptic obiectivele standardelor din familia ISO 14000 destinate managementului ambiental de calitate al organizatiilor/intreprinderilor pentru asigurarea sustenabilitatii (dezvoltarii durabile), unde diverse standarde constituind detalii sunt implementate prin integrarea lor in fazele ciclului Deming ‘PDCA’ (initialele de la verbele din limba engleza : Plan, Do, Check, Act) la care este supus sistemul de management ambiental al unei organizatii.

Cadrul de baza il constituie standardul ISO 14001 destinat managementului ambiental de calitate al organizatiei/intreprinderii.

In faza ‘Plan’ a ciclului Deming aplicat sistemului de management ambiental standardizat prin norma internationala ISO 14001 sunt inserate cerintele standardelor din seria ISO 1404X pentru ACV (Analiza pe ciclul de viata al produselor), care evalueaza impactul ambiental al produselor/serviciilor industriilor pe ciclul de viata. Prin normele seriei ISO 1404X sunt stabilite obiectivele de calitate ambientală si este efectuata planificarea pre-productie pentru atingerea acestor obiective de calitate ambientală. Tot in faza ‘Plan’ se insereaza cerintele standardului ISO 14062 destinat proiectarii eco-produselor (‘Design for Environment’, in limba engleza), adica ameliorarii performantelor ambientale ale produselor si serviciilor chiar din faza de proiectare.

In faza ‘Do’ a ciclului Deming aplicat sistemului de management ambiental standardizat prin norma internationala ISO 14001 sunt inserate cerintele standardului ISO 14062 care propune ‘cea mai buna practica’ pentru obtinerea de ameliorari in calitatea ambientală a produselor/serviciilor. Tot in stadiul ‘Do’ sunt inserate cerintele normelor din

seria ISO 1402X pentru etichetele ecologice, prin care sunt stabilite criteriile ce trebuiesc respectate pentru ca informatia furnizata de organizatie/intreprindere despre aspectele ambientale ale produselor/serviciilor furnizate sa fie reliabila, si ale standardului ISO 14063 pentru comunicarea performantei ambientale. Sa observam ca norma ISO 14063 este oarecum 'lipita' la seria ISO 1402X, intrucat continua comunicarea asupra impactului ambiental al produselor/serviciilor; standardul ISO 14063 se refera la orice forma de comunicare ambientală, nu doar la rapoartele de performanta ambientală.

In faza 'Check' a ciclului Deming aplicat sistemului de management ambiental standardizat prin norma internationala ISO 14001 sunt inserate cerintele normelor din seria ISO 1403X pentru evaluarea si descrierea performantei ambientale a organizatiilor. Cu alte cuvinte, prin implementarea normelor ISO 1403X sunt facute evaluari post-productie asupra calitatii ambientale obtinute. Tot in stadiul 'Check' sunt implementate cerintele standardului ISO 19011, intitulat "Guidelines on quality and environmental auditing", pentru auditarea sistemelor de management ambiental; norma se refera la o meta-evaluare, aratand felul in care toate instrumentele (standardele) precedente au reusit sa produca ameliorari ale calitatii ambientale. In faza 'Check' mai este aplicat standardul ISO 14064 destinat monitorizarii, raportarii, si verificarii emisiilor de gaze cu efect de sera sau GHG (acronimul de la expresia in limba engleza 'green house gases').

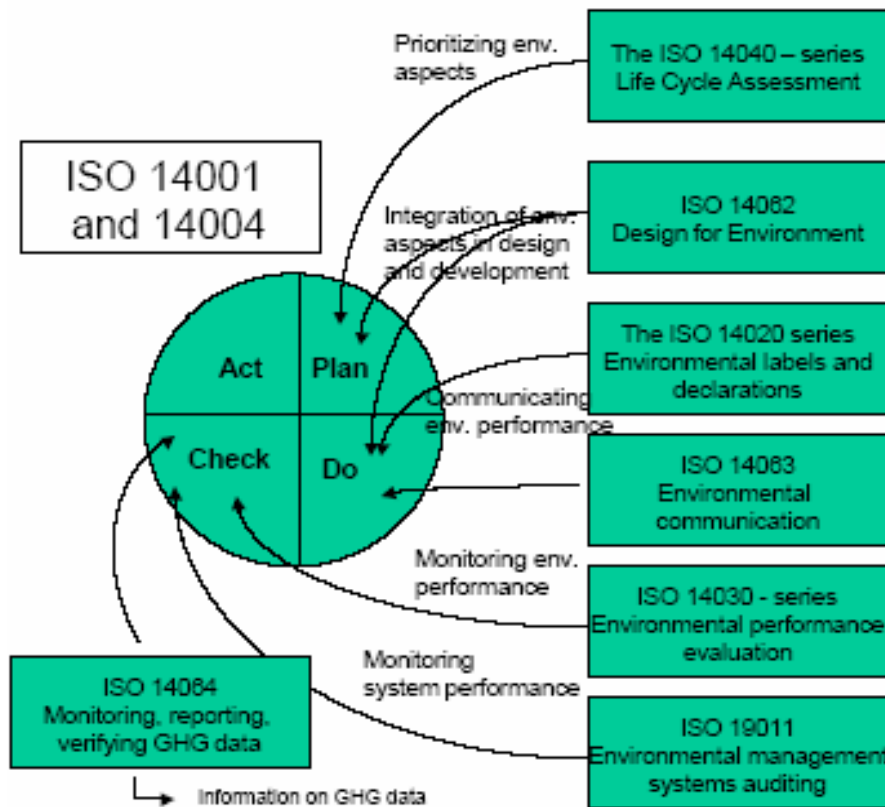


Figura 7. Planificarea strategica a managementului ambiental de calitate al organizatiilor/intreprinderilor prin standardele din familia ISO 14000. Cadrul de baza il constituie standardul ISO 14001 pentru sistemul de management ambiental al unei organizatii. Standardul ISO 14001 este implementat organizatiei in regimul de ameliorare manageriala continua numit 'roata lui Deming'. In faza 'Plan' a ciclului Deming sunt inserate cerintele standardelor din seria ISO 1404X care stabileste aspectele ambientale prioritare in gestionarea unui sistem de produse/servicii, cat si cerintele standardului ISO 14062 destinat integrarii aspectelor ambientale in proiectare si dezvoltare. In faza 'Do' a « rotii » lui Deming sunt inserate cerintele standardului ISO 14062, ale standardelor din seria ISO 1402X pentru etichetele ecologice, si ale standardului ISO 14063 pentru

comunicarea performantei ambientale. In faza 'Check' sunt inserate cerintele normelor ISO 1403X pentru evaluarea si descrierea performantei ambientale a organizatiilor; cerintele standardului ISO 19011 pentru auditarea sistemelor de management ambiental, si ale standardului ISO 14064 destinat monitorizarii, raportarii, si verificarii emisiilor de gaze cu efect de sera sau GHG (acronimul de la expresia in limba engleza 'green house gases').

14. Analiza SWOT aplicata unei Agende 21 Locale

In cazul acesta particular, extras dintr-un « studiu de caz », Analiza SWOT se refera strict la Agenda 21 locala pentru o provincie dintr-o tara europeana din OECD, si analiza se ocupa doar cu aspectele interne, adica este focalizata numai asupra punctelor de slabiciune si asupra punctele forte.

Puncte de slabiciune din LA21 (acronimul expresiei 'Local Agenda 21') :

- i.) Individualizarea si evaluarea aspectelor ambientale derivand din activitatile antropice din teritoriul acoperit de Agenda 21 locala este de mica anvergura, si chiar insuficienta.
- ii.) Lipsa unor sisteme de management ambiental in majoritatea intreprinderilor mici si mijlocii (IMM) din teritoriul acoperit prin redactarea Agendei 21 locale analizate SWOT.
- iii.) Absenta unor proceduri clare privind controlul si monitorizarea aspectelor ambientale directe si semnificative ale activitatilor antropice din teritoriu.
- iv.) Dezvoltarea insuficienta a modurilor de control si supraveghere aplicate aspectelor ambientale indirecte produse de activitatile antropice.
- v.) Lipsa definitiilor pentru criteriile ambientale de aplicat in programarea si planificarea activitatilor economice si sociale din teritoriu.

Puncte forte din LA 21 :

- j.) Adeziunea la o 'foaie de parcurs' standard pentru adoptarea unei Agende 21 Locale a teritoriului provincial.
- jj.) Folosirea unor studii ambientale, sociale si economice precedente asupra teritoriului respectiv, studii in care s-au efectuat 'corecturi' prin verificarea si actualizarea datelor.
- jjj.) Prezenta unor obiective ambientale clar formulate in abordarea conceptuala descendenta ('top down approach') prezenta in documentele oficiale ale administratiei privind dezvoltarea durabila a teritoriului respectiv.
- jjv.) Transparenta obiectivelor ambientale de larga anvergura ce acopera teritoriul respectiv.
- v.) Mijloace comunicationale bune a obiectivelor ambientale, sociale si economice ale administratiei catre partile interesate (atat din teritoriu, cat si investitorii externi).

15. Folosirea analizei SWOT la planificarea carierei personale

Punctele si liniile de ghidare ale cadrului analitic SWOT pot sa fie utilizate si pentru planificarea strategica a succesului in cariera profesionala personala.

Intr-adevar, drumul carierei profesionale personale se face folosind oportunitatile care se ofera carierei sau persoanei de catre mediul extern, apoi identificand si evitand amenintarile din mediul extern, construind planuri de contingenta pentru riscurile ce pot apare din mediul extern, intensificand, prin studii acreditate cu diplome, competentele profesionale care se cer de catre organizatiile din mediul extern care angajeaza persoane ce pot dovedi ca se afla in posesia acelor competente, si de asemenea reducand vulnerabilitatile personale prin educatie si implementarea « tehnologiilor de construire a Selfului », psiho-tehnologii care pot construi o personalitate puternica.

Analiza SWOT cu scopul de a crea cadrul strategic pentru construirea carierei trebuie inceputa printr-o examinare personala, --in regim de onestitate intelectuala--, a stadiului curent al capabilitatilor si vulnerabilitatilor. Aceste capabilitati si vulnerabilitati pot sa fie supuse unui control volitiv printr-un management corespunzator al cunoasterii si al personalitatii.

S : Punctele forte personale in valoarea profesionala si etica.

Acestea sunt aspecte pozitive ale personalitatii, asupra carora se poate exercita un control prin vointa, ca de exemplu:

- Valoarea personala adaugata prin educatie si studiu
- Experienta de munca
- Puterea de munca
- Cunoasterea aprofundata a tehnicilor aplicate in domeniul profesional respectiv
- Cunoasterea 'bordului cu instrumente manageriale de calitate' aplicabile in orice intreprindere/organizatie in conditiile impuse de obiectivul dezvoltarii durabile.
- Abilitati personale de comunicare
- Capabilitatea lucrului intr-o echipa profesionala
- Capabilitatea lucrului transdisciplinar
- Posesia unei etici a muncii
- Capacitatea de auto-disciplina
- Abilitatea de a lucra la un nivel de excelenta in conditii de ostilitate sau de presiune sociala
- Creativitatea
- Optimismul
- Valoarea personala adaugata prin « tehnologiile de construire a Selfului »
- Contacte profesionale personale bune in mediul exterior intreprinderii/organizatiei unde lucreaza
- Interactiunea intr-un regim quasi-permanent cu organizatiile profesionale, lucrative sau non-profit ce activeaza in domeniul respectiv
- Redactarea prezentarii datelor pregatirii profesionale in Curriculum Vitae (CV), cat si pregatirea personala pentru interviul de angajare trebuie sa tina cont de cultura organizationala de la locul de munca solicitat.
- Pregatirea interviului de angajare de catre solicitatorul job-ului trebuie sa transmita ideea (eventual chiar sa convinga angajatorul inainte de interviu, prin felul in care si-a redactat CV-ul personal) ca aspectele noi de cultura organizationala invatate in universitate si pe care le aduce in intreprindere/institutie *adauga valoare* pentru respectiva intreprindere/institutie.

W: Puncte de slabiciune care pot institui vulnerabilitati profesionale si etice.

Acestea sunt aspecte interne negative ale personalitatii, dar aspecte care pot sa fie tinute sub control volitiv si prin aplicarea « tehnologiilor de construire a Selfului », ori pot sa fie ameliorate prin studiu, pentru a nu se transforma in vulnerabilitati personale, precum :

- Lipsa de obiective profesionale
- Studii insuficiente
- Lipsa de experienta de lucru in profesia respectiva, chiar in posesia diplomelor ce atesta parcurgerea unei faze de studii profesionale in domeniu.
- Lipsa de cunoastere a propriei personalitati
- Lipsa de cunostinte specifice necesare profesiei pentru care se angajeaza
- Cunoasterea superficiala a tehnicilor necesare practicarii profesiei pentru care a fost angajat
- Lipsa capabilitatii de comunicare cu mare grad de persuasiune (putere de convingere), o capabilitate absolut necesara in exercitarea anumitor profesii
- Lipsa spiritului de lucru in echipa, o capabilitate absolut necesara in exercitarea anumitor profesii
- Absenta calitatilor de lider, o calitate utila pentru a putea deveni Presedinte Director General (director CEO) al unei organizatii
- Caracteristici personale negative (o etica deficitara a muncii, lipsa de disciplina, lipsa de motivatie profesionala, indecizia, emotivitatea excesiva).
- Absenta abilitatii de cautare a job-ului potrivit (deficienta in 'job-hunting'), indusa cel mai adesea de emotivitatea excesiva

- Pregătirea profesională și setul personal de valori etice nu sunt perfect aliniate culturii organizationale din compania/institua unde este solicitat job-ul.

Apoi, care sunt oportunitățile externe și amenințările în domeniul carierei profesionale alese?

O: Oportunitățile prezente în mediul extern

Acestea sunt condiții exterioare pozitive care nu pot să fie supuse controlului volitiv personal, dar pe baza cărora se poate construi un plan strategic, condiții precum :

- Prezența unor tendințe pozitive în domeniul profesional de interes, tendințe care vor crea mai multe job-uri în profesia respectivă (globalizarea, progresul tehnologic, dezvoltarea durabilă)
- Oportunitățile noi care se relevă în domeniul respectiv, pur și simplu prin creșterea nivelului profesional
- Domeniul respectiv solicită pentru angajare genul de competențe în care sunteți calificat
- Oportunitățile care se relevă printr-o cunoaștere de sine mai mare, ori prin fixarea unor ținte profesionale mai specifice
- Oportunitățile de promovare în domeniul profesional ales
- Oportunitățile dezvoltării profesionale în domeniu
- Drumul carierei pe care l-ați ales va deschide oportunități unice
- Oportunități oferite de geografie
- Oportunități oferite de rețeaua de relații umane careia îi aparțineți
- Cultura organizatională de calitate în compania/institua unde este solicitat job-ul.

T: Amenințări și riscuri la adresa carierei personale

Acestea sunt condiții externe negative care nu pot să fie controlate volitiv și/sau managerial de către persoana implicată, dar ale căror efecte pot să fie micșorate prin implementarea unui plan de contingență. Să reamintim că în acord cu *Analiza tranzacțională* a lui Eric Bernie, pregătirea planului de contingență este caracteristica principală a unui Castigator ('Winner', în limba engleză), adică o persoană ce nu se bazează doar pe „noroc”.

Printre amenințările și riscurile cel mai frecvent manifestate la adresa carierei personale întâlnim :

- Tendințe negative în domeniul extern (organizațiile/intreprinderile) unde se pot exercita competențele profesionale personale
- Competiție pe piața de joburi din partea unor persoane posedând o calificare egală
- Dintre aceștia, unii competitori sunt mai puțin emotivi, și deci prin aceasta ei sunt mai buni în “job-hunting”
- Prezența unor competitori posedând calificări superioare în profesia respectivă, o experiență mai bună, cunoștințe mai extinse (de exemplu cunoașterea întregului ‘bord cu instrumente manageriale de calitate’).

Planul strategic este numai o jalonare a direcției pe care va avansa organizația către performanță. Totuși, nici cea mai bună planificare strategică din lume nu poate adăuga valoare economică la modul efectiv, dacă organizația/intreprinderea nu este pregătită să își execute strategia proactiv și în timp real, printr-o capacitate de implementare flexibilă și robustă.

Intr-adevăr, există o multitudine de provocări ('sfidări') în alinierea activităților unei organizații la strategiile planificate de managerii săi. Schimbări operaționale semnificative trebuie să fie implementate printr-un set de proiecte și de programe pentru dezvoltarea unor produse și servicii noi, chiar a unor relații noi. Sfidările implicate în proiectarea tuturor elementelor unei organizații, astfel încât organizația să execute strategia planificată în termeni de fiabilitate și responsabilitate pot fi rezumate la un set de criterii pe baza cărora se fac alegerile decizionale și se stabilesc prioritățile, împreună cu o structură organizatională și o cultură organizatională aliniate strategic. Bineînțeles, nu trebuie să fie uitate nici resursele

umane care sunt necesare implementarii strategiei, impreuna cu procesele, instrumentele conceptuale si tipurile de 'metrica' ori de 'referinte' servind analizelor.

Concluzii

Facilitatorul analizei SWOT poate supune focalizarii unei sedinte de brainstorming, eventual in compartimente diferite ale organizatiei, cuvintele ce caracterizeaza succint organizatia.

Dupa care, multimea de itemuri gasite este diagramata prin afinitate in patru grupe de factori, in acord cu principiul combinatiei atributelor SWOT : intern/pozitiv, intern/negativ, extern/pozitiv, extern/negativ. In principiu, reamintim, aceste combinatii sunt si 'indicii' elementelor matricii SWOT. In fine, urmeaza faza de ordonare ('ranking') dupa prioritati si importanta a itemurilor de pe fiecare lista, pentru a fi construit astfel profilul SWOT al organizatiei.

Claritatea este intotdeauna cheia succesului unei analize SWOT. Intrucat complexitatea derapeaza adesea catre confuzie, complexitatea trebuie evitata. Avantajele unei analize complexe trebuiesc inlocuite cu avantajele inca mai mari ale analizelor SWOT simple si clare, insa efectuate pe baza de periodicitate. Bineinteles, analiza SWOT nu initializeaza propriu-zis un proiect. Totusi, analizele SWOT trebuie sa fie efectuate timpuriu in orice proiect al dezvoltarii durabile, apoi repetate pe baza ciclica.

Analizele SWOT efectuate pentru redactarea unei Agende 21 locale prezinta avantajul ca pot sa fie realizate de catre echipe ad hoc reprezentand mai multe perspective culturale si mai multe interese, unite numai prin obiectivul comun al tematicii proiectului Agendei 21 pentru dezvoltarea durabila.

Aplicata numai sporadic imediat dupa 1970, se constata la ora actuala ca analiza SWOT a devenit un instrument managerial foarte frecvent folosit. Care sunt motivele acestei 'popularitati' ?

Analiza SWOT se dovedeste a fi un instrument util in dezvoltarea si confirmarea obiectivelor strategice ale unei intreprinderi/organizatii. Analiza SWOT este un cadru instrumental in managementul bazat pe valori, servind la formularea strategiei unei organizatii, fiind aplicabila nu doar marilor companii economice, dar si intreprinderilor mici si mijlocii, chiar si 'CV'-ului persoanelor individuale, permitand gasirea caii corecte pentru atingerea unui obiectiv, ori in rezolvarea unei probleme.

O buna parte din frecventa utilizare a metodei, la orice scala de organizatie, se explica prin relativa ei simplitate creativa. Paradoxul 'popularitatii' metodei SWOT se ascunde in circumstanta ca ea poate fi aplicata fara nici un software, insa un program de computer intr-adevar reliabil pentru SWOT nu a putut sa fie creat pana acum, datorita faptului ca nu poate sa fie construit un model numeric pentru utilizatorul perfect al analizei SWOT ! Totusi, nu este mai putin adevarat ca sedintele de 'furtuna mentala colectiva', prin care se creeaza inventarele SWOT, speculeaza pana la cea mai inalta cota posibilitatile creative ale creierului uman. Raspata sigura a unei analize SWOT corect efectuate este o mare cantitate de valoare adaugata pe termen scurt, si care va fructifica pe termen mai lung printr-un management al calitatii totale.

Analiza SWOT furnizeaza informatie care ajuta alinierea resurselor si capabilitatilor organizatiei la conditiile si riscurile din mediul extern foarte complex si competitiv in care opereaza.

Analiza SWOT initializeaza procesul formularii si selectarii unei strategii a organizatiei pentru atingerea obiectivului organizatiei, dupa ce mai intai a fost definit in mod clar obiectivul organizatiei.

Analiza SWOT identifica factorii ce pot afecta viitoarele rezultate asteptate ale organizatiei (atingerea obiectivelor organizatiei).

Modelul SWOT se bazează pe identificarea factorilor interni generici ai organizației : puncte forte și puncte de slăbiciune, precum și a factorilor externi organizației, dar care îi pot afecta negativ sau pozitiv activitatea : amenințările și oportunitățile.

Scopul pentru care se efectuează analiza SWOT poate fi general, ori poate fi specific ; analiza poate avea anvergura largă, ori anvergura cerută poate fi limitată.

Analiza SWOT constituie de multe ori stimulul pentru participarea la o experiență de grup, cât și impulsul pentru analiza situației la care se găsește organizația.

Analiza SWOT este un instrument foarte eficient pentru instituționalizarea cunoașterii despre întreprindere/organizație pentru ca :

- sumarizează un tablou comprehensiv ce arată valorile interne și punctele critice interne ale întreprinderii/organizației (valori și puncte critice care sunt definite în raport cu obiectivele pe care trebuie să le atingă organizația, și anvergura lor) ;

- ajută personalul managerial să identifice forțele externe care influențează, pozitiv ori negativ, succesul întreprinderii/organizației către atingerea obiectivului ;

- ajută personalul managerial să răspundă la întrebarea : « Putem să mergem pe calea aceasta pentru atingerea obiectivului organizației ? ».

- ajută să se evidențieze rapid punctele forte ale organizației, și punctele de slăbiciune ale întreprinderii/organizației.

- ajută să se înțeleasă contextul larg în care funcționează întreprinderea/organizația.

Din cauza acestui potențial al metodei SWOT, întotdeauna când există dubii pentru managerul decident final dacă este cazul să conducă organizația pe un anumit drum, el trebuie să comande efectuarea unei analize SWOT. Dar analiza SWOT trebuie să fie folosită în conjuncție cu alte metode sau instrumente de evaluare a situațiilor pentru a selecta între “Da” și ”Nu”, adică pentru a discerne deciziile “Go” și ”No go”.

Pentru luarea deciziilor pe termen lung (dar și pe termen scurt) pe baza analizei SWOT, nu trebuie să fie ignorate implicațiile “din aval” : costurile și complexitatea punctelor slabe ce trebuie corectate.

La o companie industrială, efectuarea analizei SWOT trebuie să fie precedată de examinarea dinamicii sectorului industrial respectiv. Analiza SWOT permite întotdeauna înțelegerea contextului mai larg în care funcționează organizația. Pentru o întreprindere industrială sau o companie comercială de altă natură, efectuarea unei analize SWOT forțează personalul managerial să adopte o viziune globală asupra mediului său extern.

Se poate extinde anvergura analizei SWOT dacă ea este precedată de examinări sau treceri în revistă ale diverselor aspecte pe care se va focaliza ulterior analiza.

Analiza SWOT se poate folosi și pentru evaluarea competitorilor de pe piață, și pentru dezvoltarea eco-produselor. Insa deciziile pentru a fi efectuate asemenea analize nu sunt luate la nivelul managerial prescriptor.

Analiza SWOT poate uneori evidenția și tema unei schimbări necesare în cultura organizațională. De altminteri analiza SWOT se poate aplica la orice idee tratată managerial. Aceasta pentru că formatul analizei SWOT introduce în reprezentarea ideii și mediului în care operează aceasta, ordinea logică pentru înțelegerea, prezentarea, discutarea funcționării sale, și luarea deciziilor. Este important numai să se identifice cu toată claritatea subiectul analizei, pentru că instrumentul managerial SWOT construiește o perspectivă realistă asupra subiectului respectiv. Analiza SWOT favorizează gândirea proactivă și constituie alternativă sau contrapondere la ‘reacțiile viscerale’ sau ‘instinctive’ în luarea deciziilor.

În mediul numerizat în care se desfășoară acum o parte tot mai mare din activitatea organizațiilor, prelucrarea informației și comunicarea constituie resurse, de multe ori resurse libere, ce permit prelucrarea informației și comunicarea, permitând astfel organizațiilor să își atingă “tinta umană”, utilizatorii, ori persoanele cu potențialul de a se implica într-o acțiune a dezvoltării durabile. Aceasta imersare a organizațiilor în mediul numerizat permite a

multiplicare a inițiativelor strategice, precum și o conectare a inițiativelor strategice, care conduce la depășirea “mentalității siloz” și antrenează cu sine abordarea holistică, absolut necesară pentru progresul dezvoltării durabile.

Pentru a facilita succesul unui plan strategic trebuie căutată claritatea. Strategiile confuze esuează întotdeauna. Majoritatea strategiilor care nu își ating ținta, de fapt nu au avut o direcție clară.

Dacă sunt respectate fidel toate etapele analizei SWOT, atunci clamările de non-performanță privind puterea unei analize SWOT se explică numai prin așteptările total eronate privind rolul analizei SWOT. Iar în alte cazuri, lipsa de performanță a unei analize SWOT este imputabilă antrenamentului insuficient al personalului angajat la nivelul managerial prescriptor în castigarea ‘deprinderii analitice SWOT’. Acestea dovedesc mai curând deficiențe în examinare; responsabilitatea pentru această deficiență revine, parțial, lipsei temporare de atenție a directorului CEO față de calitatea vieții profesionale a personalului din nivelul managerial prescriptor.

Analiza SWOT constituie un pas important în planificarea cursului de acțiune pentru orice întreprindere/organizație, însă valoarea sa este de multe ori subestimată de către management, în ciuda simplității în creație. Dacă SWOT este văzută numai ca o structură analitică de bază, elementară, ori folosită ca o cale de lansare pentru o extinsă discuție de grup asupra poziției strategice a unei companii, atunci analiza SWOT nu este de obicei legată, -cel puțin nu în mod formal--, de vreo aplicație a sa imediată în managementul decizional pentru planificarea strategică.

Gestionarea schimbării și stabilirea unor obiective realiste care poartă convingerea intimă a managerilor responsabili este dificilă și adesea conduce la compromisuri, –‘tradeoffs’, în limba engleză--, discutabile. Analiza SWOT reprezintă ‘veriga lipsă’ ce face ca echipa managerială să ajungă la un acord, și să se angajeze pe calea implementării unui set comprehensiv de programe de acțiune pe termen lung.

Se conchide despre o analiză SWOT particularizată ca a fost efectuată cu succes, numai dacă, la terminarea ei, furnizează o indicație care va asista organizația în atingerea obiectivelor sale, ori descoperă un obstacol care trebuie depășit sau micșorat. Probabil că mesajul cel mai puternic al unei analize SWOT este acela că, oricare cale de acțiune este hotărâtă, luarea deciziilor trebuie să continue următoarele elemente: să se bazeze pe punctele forte, să reducă la un minimum punctele de slăbiciune, să exploateze oportunitățile externe, și să contracareze amenințările externe prin ‘planuri de contingenta’.

Titus Filipas