



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

# Analiza SWOT



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

**SWOT este un acronim pentru puncte tari, puncte slabe, oportunitati si amenintari.** Prin definitie, punctele tari (S) si punctele slabe (W) sunt factori interni pe ii care aveti ca masuri de control. De asemenea, prin definitie, oportunitati (O) si amenintari (T) sunt factori externi asupra carora, in esenta, nu aveti nici un control.

Analiza **SWOT** este instrumentul cel mai renumit pentru verificarea si analiza pozitiei strategice de ansamblu a afacerii si a mediului sau. Scopul cheie al acesteia este de a identifica strategiile care vor crea un model specific afacere, care va alinia cel mai bine resursele si capacitatile unei organizatii la cerintele mediului in care functioneaza firma. Cu alte cuvinte, aceasta este fundamentala pentru evaluarea potentialului intern si a limitelor si oportunitatilor & amenintarilor posibile din mediul extern. Examineaza toti factorii din interiorul si din afara firmei care influenteaza succesul. Un studiu consecvent al mediului in care firma opereaza ajuta la previzionarea / predictia tendintelor de schimbare si, de asemenea, ajuta la integrarea acestora in procesul de luare a deciziilor al organizatiei.

O privire de ansamblu asupra celor patru factori (***Puncte tari, Puncte slabe, Oportunitati, Amenintari***) este data in continuare-

1. **Puncte tari** – Punctele tari sunt calitatile care ne permit indeplinirea misiunii organizatiei. Acestea reprezinta baza pe care poate fi realizat si continuat/sustinut un succes continuu. Punctele tari pot fi tangibile sau intangibile. Acestea sunt ceea ce cunoasteti bine sau in ceea ce aveti expertiza, trasaturile si calitatile detinute de angajatii dvs., (individual si ca echipa) si caracteristicile distincte avute de organizatia dvs., coerenta sa. Punctele tari sunt aspectele benefice ale organizatiei sau capacitatile unei organizatii, care includ competentele umane, procesul de capacitate, resursele financiare, produsele si serviciile, fondul comercial clientilor si loialitatea fata de marca. Exemple de



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

puncte tari organizatorice sunt resursele financiare uriase, gama larga de produse, inexistența datoriilor, angajați dedicați, etc.

2. **Puncte slabe** – Punctele slabe sunt calitățile care ne împiedică să ne îndeplinim misiunea și să atingem potențialul nostru deplin. Aceste deficiențe deteriorează influențele asupra succesului organizațional și a creșterii. Punctele slabe sunt factori care nu îndeplinesc standardele pe care ar trebui să le respectăm. Deficiențele într-o organizație pot fi masinate depreciate, cercetare și facilități de dezvoltare insuficiente, gama îngustă de produse, insuficiențe în luarea deciziilor, etc. Punctele slabe sunt controlabile. Acestea pot fi reduse la minimum și eliminate. De exemplu – pentru a depăși obstacolele legate de mașinile învechite, ar trebui achiziționate noi mașini. Alte exemple de puncte slabe organizaționale sunt datoriile uriase, cifra ridicată de angajați, proces complex de luare a deciziilor, o gama îngustă de produse, risipa mare de materii prime, etc.
3. **Oportunități** – Oportunitățile sunt prezentate de către mediul în care operează organizația. Acestea apar atunci când o organizație poate beneficia de condiții pentru a planifica și executa strategii care să îi permită să devină mai profitabilă. Organizațiile pot obține un avantaj competitiv prin valorificarea oportunităților. Organizația trebuie să fie atentă și să recunoască oportunitățile și să le valorifice ori de câte ori acestea apar. Selectarea obiectivelor care vor servi cel mai bine clienții, în timp ce obținerea rezultatelor dorite este o sarcină dificilă. Oportunitățile pot apărea de pe piață, precum și de la concurență, industrie/guvern și tehnologie. Creșterea cererii pentru telecomunicații, însoțită de liberalizare este o mare oportunitate pentru noile firme care intră în sectorul telecomunicațiilor și concurează cu firmele existente pentru venituri.
4. **Amenințări** – amenințările apar atunci când condițiile din mediul extern periclitează fiabilitatea și profitabilitatea afacerii organizației. Acestea compun vulnerabilitatea atunci când se referă la punctele slabe.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CNDIPT  
OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

Amenințările sunt incontrollable. Atunci când apare o amenințare, stabilitatea și supraviețuirea se pot afla în pericol. Exemple de amenințări ar fi – neliniștea în rândul angajaților, continuă schimbare a tehnologiei, creșterea concurenței conduce la exces de capacitate, ‘razboi’ de prețuri și reducerea profiturilor industriei, etc.

### Avantajele analizei SWOT

Analiza SWOT este un instrument pentru formularea strategiei și selecție. Aceasta este un instrument puternic, dar implică un mare element subiectiv. Cel mai bine este atunci când este folosit ca un ghid și nu ca o prescripție. Afacerile de succes se bazează pe punctele lor tari, corectând punctele slabe și luând măsuri de protecție împotriva slăbiciunilor interne și a amenințărilor externe. Acestea, de asemenea, au o imagine de ansamblu asupra mediului lor de afaceri și recunosc și valorifică noile oportunități mai repede decât concurenții.

Analiza SWOT sprijină planificarea strategică în următorul mod -

- a. Este o sursă de informare pentru planificarea strategică.
- b. Construiește punctele tari ale organizației.
- c. Reversarea punctelor sale slabe.
- d. Maximizarea răspunsului sau la oportunități.
- e. Depășirea amenințărilor organizației.
- f. Ajută la identificarea competențelor de bază ale organizației.
- g. Ajută la stabilirea obiectivelor pentru planificarea strategică.
- h. Ajută la cunoașterea trecutului, prezentului și viitorului și astfel, valorificând datele din trecut și cele actuale, viitorul poate fi conturat.

Analiza SWOT oferă informații care ajută la sincronizarea resurselor și capacităților organizației cu mediul concurențial în care operează firma.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CNDIPT  
OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

## Limitările analizei SWOT

Analiza SWOT nu este libera de limitările sale. Acestea pot face organizațiile să vadă unele circumstanțe ca fiind foarte simple, iar organizațiile pot trece cu vederea unele contacte strategice fundamentale care pot apărea. Mai mult decât atât, categorizarea aspectelor ca puncte tari, puncte slabe, oportunități și amenințări ar fi un lucru foarte subiectiv deoarece există un grad mare de incertitudine pe piață. Analiza SWOT pune accentul pe cele patru aspecte, dar nu spune cum poate organizația să identifice aceste aspecte de la sine.

Există anumite limitări ale analizei SWOT care nu se află în controlul de management. Acestea includ-

- a. Majorare de preț ;
- b. Intrări / materii prime ;
- c. Legislația guvernamentală ;
- d. Mediul economic ;
- e. Căutarea unei noi piețe pentru produsul care nu are o piață din cauza restricțiilor de import, etc.

Limitările interne pot include-

- a. Cercetare și facilități de dezvoltare insuficiente ;
- b. Produse cu defecte din cauza unui slab control al calității ;
- c. Relații industriale slabe ;
- d. Lipsa forței de muncă calificate și eficiente, etc.

## Sfaturi pentru o analiză SWOT de succes

Înainte de efectuarea analizei SWOT (*puncte tari, puncte slabe, oportunități și amenințări*), ar trebui să decideți ce doriți să obțineți prin aceasta și dacă o considerați ca fiind cel mai bun instrument pentru nevoile dumneavoastră.

În cazul în care decideți că analiza SWOT este cel mai bun instrument, următoarele tipuri (sfaturi) vă vor fi de folos.

- Pastrați analiza dvs. SWOT scurtă și simplă, dar nu uitați să includeți detaliile relevante. De exemplu, în cazul în care considerați că personalul dvs., este un punct tare, includeți detalii specifice, cum ar fi



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CNDIPT  
OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

personalul și abilitățile specifice pe care le deține, precum și de ce considerați că este un punct tare și modul în care vă poate ajuta să atingeți obiectivele de afaceri vizate.

- Când terminați analiza SWOT, prioritizați rezultatele prin listarea lor în ordinea celor mai semnificativi factori care afectează afacerea dumneavoastră.
- Luați perspective multiple asupra afacerii dumneavoastră pentru analiza SWOT. Cereți input-uri de la angajații, furnizorii, clienții și partenerii dumneavoastră.
- Aplicați analiza SWOT la o problemă specifică, cum ar fi un obiectiv pe care ați dori să-l realizați sau o problemă pe care doriți să o rezolvați, mai degrabă decât afacerea dumneavoastră. Puteți să efectuați analize SWOT separate axate pe probleme individuale și apoi să le combinați.
- Uitați-vă unde se afla acum afacerea dumneavoastră și gândiți-vă unde s-ar putea afla în viitor, precum și unde dvs. ați dori să se afle.
- Luați în considerare concurenții dvs., și fiți realisti în ceea ce privește afacerea dumneavoastră în comparație cu ei.
- Luați în considerare factorii care sunt esențiali pentru afacerea dumneavoastră, și lucrurile pe care le puteți oferi clienților în timp ce concurenții dvs., nu pot. Acesta este avantajul dumneavoastră competitiv. Este de folos să aveți în vedere aceste lucruri atunci când efectuați o analiză SWOT.
- Folosiți scopurile și obiectivele dumneavoastră din planul general de afaceri în analiza SWOT.

## Efectuarea unei analize SWOT

Folosiți următorii 8 pași în efectuarea unei analize SWOT.

### **1. Decideți asupra obiectivelor analizei SWOT**

Pentru a obține cele mai multe lucruri din analiza SWOT, ar trebui să aveți o întrebare sau un obiectiv în mintea dvs., de la început. De exemplu, ați putea



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

folosi o analiza SWOT pentru a va ajuta sa decideti daca ar trebui sa introduceti un nou produs sau serviciu, sau sa schimbati procesele dvs.

## **2. Cercetati afacerea dumneavoastra, industria si piata**

Inainte de a incepe analiza SWOT trebuie sa efectuati o cercetare pentru a intelege afacerea dumneavoastra, industria si piata. Inregistrati o serie de perspective vorbind cu personalul dvs., partenerii si clientii. De asemenea, efectuati un sondaj pe piata si aflati care sunt concurentii dumneavoastra.

## **3. Enumerati punctele tari ale afacerii dvs.**

Primul pas este de a identifica si lista ceea ce considerati ca sunt puncte tari ale afacerii dvs. Exemplele ar putea include punctele tari referitoare la angajati, resurse financiare, locatia afacerii dvs., avantaje de cost si competitivitate.

In aceasta etapa a analizei SWOT, lista nu trebuie sa fie definitive. Orice idei si ganduri sunt incurajate. Pasul 7 este atunci cand lista este o prioritate.

## **4. Enumerati punctele slabe ale afacerii dumneavoastra**

Lista de lucruri din afacerea dumneavoastra pe care le considerati a fi punctele slabe (de ex., care situeaza intreprinderea dvs. intr-un dezavantaj in comparatie cu alte intreprinderi). Punctele slabe pot include absenta de noi produse sau clienti, lipsa de personal, lipsa de proprietate intelectuala, cota de piata in declin si distanta pana la piata..

Asigurati-va ca veti remedia punctele slabe semnalate in analiza SWOT. Lista cu punctele slabe poate indica modul in care afacerea dumneavoastra a crescut in timp. Atunci cand examinati analiza SWOT dupa un an, veti putea observa daca slabiciunile au fost rezolvate. In timp ce puteti gasi noi puncte slabe, faptul ca cele vechi au disparut este un semn de progres.

## **5. Listati potentialele oportunitati pentru afacerea dvs.**

Ganditi-va la eventualele oportunitati externe pentru afacerea dumneavoastra. Acestea nu sunt la fel ca punctele tari interne, si nu sunt neaparat clar definite - o oportunitate pentru afacerea dvs., poate reprezenta o amenintare pentru o alta afacere (de ex., puteti considera ca introducand un nou produs veti tine pasul cu tendintele de consum, dar concurentii dumneavoastra eventual deja



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CNDIPT  
OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

au acest produs). Sa aveti in vedere acest lucru, dar pentru analiza SWOT, acelasi element nu ar trebui listat atat ca oportunitate cat si amenintare.

Oportunitati ar putea fi noua tehnologie, programele de formare, parteneriatele, diversele pieti si schimbarea de guvern.

### **6. Enumerati potentialele amenintari pentru afacerea dumneavoastra**

Enumerati factorii externi care ar putea reprezenta o amenintare sau care ar putea provoca probleme in afacerea dvs. Exemple de amenintari ar putea fi cresterea ratei de somaj, cresterea concurentei, rate inalte de dobanda si incertitudinea pe pietele mondiale.

### **7. Stabiliti prioritatile pentru analiza SWOT**

Cand ati finalizat pasii mentionati anterior, veti avea 4 liste separate. In mod ideal, aceste liste pot fi afisate side-by-side astfel incat veti avea o imagine de ansamblu a modului de desfasurare a afacerii dumneavoastra si care sunt problemele pe care ar trebui sa le abordati. Apoi puteti stabili care sunt cele mai importante probleme si care pot fi rezolvate (de exemplu, dezvoltati 4 liste prioritare).

### **8. Dezvoltarea unei strategii pentru abordarea problemelor in analiza SWOT**

Revedeti cele 4 liste prioritare prin intrebarile :

- Cum putem folosi punctele tari pentru a profita de oportunitatile identificate ?
- Cum putem folosi aceste puncte tari pentru a depasi punctele slabe identificate ?
- Ce trebuie sa facem pentru a depasi punctele slabe astfel incat sa profitam de la oportunitati ?
- Cum vom minimiza punctele noastre slabe astfel incat sa depasim amenintarile identificate ?

Dupa ce ati raspuns la aceste intrebari si ati terminat lista, puteti folosi analiza SWOT pentru a dezvolta strategii axate pe atingerea obiectivelor vizate.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CNDIPT  
OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

## Cum scrieti o analiza SWOT

Utilizand metoda, in analiza dvs., incercati sa raspundeti la urmatoarele intrebari :

### Puncte tari :

- Ce facem bine ? Ce facem conform mediei din sectorul nostru sau – chiar mai bine – conform mediei a trei concurenti «mai apropiati» (insemnand concurentii care au aceeasi dimensiune cu noi, cu produse similare, care se adreseaza aceleiasi pieti)
- Ce facem mai bine decat ceilalti ? Ce facem mai bine decat media din sectorul nostru sau media a trei concurenti «mai apropiati» ai nostri ?
- Unde suntem de neinvins ? Unde suntem nr 1 in sectorul nostru ?
- Unde suntem unici ? Si anume unde nu avem concurenti (de exemplu, am deschis o noua piata in care «jucam» singuri ? dispunem de un canal de distribuire exclusiv ?...)
- Ce aptitudini avem ? Personalul nostru ce atitudini a dobandit astfel incat sa reprezinte un punct tare al nostru ? (de exemplu, comunicarea interpersonală, flexibilitatea, rezolvarea conflictelor ?...)
- Care dintre cele de mai sus sunt noi ? Care sunt unice ? Cum pot fi mentinute fara a fi copiate ? Se imbunatatesc mai mult ?
- Care sunt rezultatele noastre pozitive ? In ce domenii ale activitatii noastre urmarim «castiguri»;
- De ce ne prefera clientii nostri ? In ce domenii-cheie de rezultate ale activitatii noastre suntem mai atractivi ? (de exemplu furnizam mai rapid serviciile, avem preturi mai mici, oferim produse inovatoare...)
- Ridicam barierele de intrare pentru altii ? Daca da, acestea se pot mentine ? Pentru ce perioada de timp ?
- Care sunt patentele noastre ? Care este puterea lor geografica si de timp ? Se pot mentine ? Cum ?

**Puncte slabe:** (functionam analogic / echivalent cu ceea ce am citit despre punctele tari)

- Ce nu facem bine ? (conform mediei din sectorul nostru)



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CNDIPT  
OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

- Ce facem mai rau decat ceilalti ? (mai rau decat media din sectorul nostru)
- Ce fac ceilalti ? (cu care nu putem nici macar concura ?)
- Ce facem gresit ?
- Ce ne lipseste ? Ce resurse (umane, materiale, financiare, tehnologice) si ce atitudini ?
- Unde avem esec ?
- Care sunt rezultatele noastre negative ?
- De ce nu ne prefera clientii ?
- Care sunt barierele de intrare pentru noi ? Care dintre acestea nu pot fi depasite ?

#### **Oportunitati :**

- Care sunt tendintele actuale pe piata in favoarea noastra ? (de exemplu «moda»? Stilul de viata ? Interesele potentialilor clienti ?...)
- Ce schimbari noi pe piata sunt avantajoase pentru noi ?
- Care dintre nevoile actuale ale pietei le putem acoperi ?
- Ce clienti noi putem gasi ?
- Care mediu economic / politic / tehnologic este in favoarea noastra ?
- Ce oportunitati ne ofera mediul social ?
- Care sunt posibilitatile noastre de cooperare ?

**Amenintari :** (functionam analogic / echivalent cu ceea ce am citit despre oportunitati)

- Care dintre tendintele actuale pe piata sunt in detrimentul nostru ?
- Care dintre noile schimbari pe piata sunt impotriva noastra ?
- Ce nevoi ale clientilor nostri nu putem satisface ?
- Ce noi clienti nu putem aborda ?
- Mediu economic / politic / tehnologic / social este impotriva noastra ?
- Care dintre miscarile concurentilor nostri sunt periculoase ?

#### **EXEMPLUL 1- Consultanta in afaceri**

Un start-up al unei afaceri mici de consultanta ar putea avea urmatoarea analiza SWOT :



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CNDIPT  
OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

### **Puncte tari :**

- Suntem capabili sa raspundem foarte repede, fara nicio intarziere si nu avem nevoie de vreo aprobare de management superior.
- Suntem capabili sa oferim o consultanta foarte buna, avand sufficient timp sa dedicam clientilor din moment ce suntem o afacere mica.
- Consultantul nostru principal are o reputatie puternica pe piata.
- Putem schimba directia rapid daca descoperim ca marketingul nostru nu lucreaza.
- Avem cheltuieli mici, si asa putem oferi preturi mici clientilor.

### **Puncte slabe :**

- Firma noastra are o prezenta sau o reputatie mica pe piata.
- Avem un personal redus, care nu detine competente profunde in multe domenii.
- Suntem vulnerabili daca personalul se imbolnaveste sau pleaca.
- Fluxul nostru de numerar va fi nestabil in etape incipiente.

### **Oportunitati :**

- Sectorul nostrum de afaceri se extinde, cu multe oportunitati viitoare pentru succes.
- Administratia locala doreste sa incurajeze afacerile la nivel local.
- Concurentii nostri intarzie sa adopteze noile tehnologii.

### **Amenintari :**

- Dezvoltarea tehnologiei poate modifica aceasta piata dincolo de abilitatile noastre de adaptare.
- O mica schimbare in concentrarea asupra unui mare concurent poate suprima orice pozitie pe piata pe care am realizat-o.

Ca rezultat al analizei lor SWOT, consultantii se pot decide sa se specializeze intr-o reactie mai rapida, servicii de buna calitate si valoare pentru afacerile locale si administratia publica.

Marketing-ul s-ar putea realiza in publicatiile locale selectate pentru a obtine cea mai mare prezenta posibila pe piata, avand in vedere bugetul unui pachet



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CNDIPT  
OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

de publicitate, iar consultantii ar trebui să fie la curent cu schimbările în tehnologie acolo unde este posibil.

### **EXEMPLUL 2 – Magazin de calculatoare**

AMT este un magazin de calculatoare pe o piață mijlocie din Statele Unite ale Americii. În ultimul timp a suferit de un declin constant în afaceri, cauzat în principal de creșterea concurenței din partea unui magazin mai mare cu produse de birou de marca națională. Următoarea analiză SWOT a fost inclusă în planul său de marketing.



#### **Puncte tari - Strengths**

1. Cunoștințele. Concurenții noștri sunt comercianți cu amanuntul. Noi cunoaștem sistemele, rețelele, conectivitatea, programarea, toate Value Added Resellers (VAR), și managementul de date.
2. Raportul de vânzare. Ne cunoaștem clienții, unul câte unul. Forța noastră de vânzări directe menține relația.
3. Istoricul. Existăm în orașul nostru de foarte mult timp. Avem loialitatea clienților și a furnizorilor. Suntem locali.

#### **Puncte slabe - Weaknesses**

1. Costuri. Lanțurile de magazine au o economie mai bună. Costurile lor unitare de vânzare sunt destul de mici. Acestea nu oferă ceea ce noi



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CNDIPT  
OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

oferim in termeni de cunostinte de vanzare, in sa costurile lor pe metru patrat si pe dollar din vanzari sunt mult mai mici.

2. Pret si volum. Cele mai importante magazine de box pushing isi pot permite sa vanda mai ieftin. Costurile lor componente sunt mai scazute si beneficiaza de un volum mai mare de cumparare cu furnizarii principali.
3. Marca de putere. Uitati-va pe pagina lor de publicitate, colorata, in ziarul de duminica. Noi nu putem face asa ceva. Noi nu avem nume national care circula in publicitatea nationala.

### **Oportunitati - Opportunities**

1. Retelele locale. LAN-urile sunt din ce in ce mai obisnuite in afacerile mici, chiar si in afacerile la domiciliu. Astazi, intreprinderile isi asuma ca LAN-urile fac parte din munca obisnuita de birou. Acest lucru reprezinta o oportunitate pentru noi deoarece LAN-urile necesita cunostinte si servicii mult mai specializate, in comparatie cu calculatorul standard.
2. Internetul. Cresterea posibilitatilor de Internet ne ofera un alt domeniu de putere, in comparatie cu majoritatea magazinelor din lanturi. Clientii nostri doresc mai mult ajutor cu Internetul si noi le putem oferi acest ajutor.
3. Trainingul. Cele mai importante magazine nu ofera training, in sa din moment ce sistemele au devenit mai complicate cu LAN-ul si utilizarea Internetului, trainingul este necesar si cunoaste o mare cerere. Acest lucru este valabil in principal pentru principalele noastre pieti-tinta.
4. Serviciul. Piata noastra tinta necesita mai multe servicii, iar concurentii nostri probabil nu le pot oferi. Modelul lor de afaceri nu include servicii, doar vanzari.

### **Amenintari - Threats**

1. Calculatorul ca aparat. Volumul de vanzare si cumparare ca produs in cutie, nu necesita sprijin, training, servicii de conectivitate, etc. Cu cat



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CNDIPT  
OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

oamenii se gandesc la calculator in acesti termeni, cu atat ei cred ca nu au nevoie de serviciile noastre.

2. Pretul cel mai mare-orientat pe magazine. Atunci cand au anunturi mari in ziar cu privire la preturi mici, clientii nostri considera ca noi nu le oferim un pret bun.

### **EXEMPLUL 3 - McDonald's**

#### **Puncte tari:**

- McDonalds a construit o marca proprie imensa. Este compania numarul 1 de vanzari de fast-food, cu peste 31,000 de restaurante care servesc burgers si cartofi prajiti in aproximativ 120 de tari. 11,400 million de vanzari in 2007, 5.6% cresterea vanzarilor.
- Globalizarea: 31,000 de restaurante servesc in 120 de tari. Dintre cele 31,000 de restaurante cel putin 14,000 de restaurante in SUA.
- Inovarea si dezvoltarea produsului. Inoveaza continuu pentru a pastra clientii.
- Marca McDonalds ofera consumatorilor alegeri, preturi rezonabile si un serviciu bun.
- Cantitati mari de investitii au fost axate pe sprijinirea rețelei sale de franciza, 75% dintre magazine sunt francize.
- Personal loial si o echipa puternica de management.
- Un nume de brand puternic.
- Caractere de recunoscut
- Un grup tinta mare
- Noile magazine garanteaza ca vor reusi in procent de aproape 100%
- Abilitatea de adaptare atunci cand se confrunta cu critici
- Zona de joc pentru copii
- Anunturi de succes (asta imi place)
- Mare parteneriat (coke cola)



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CNDIPT  
OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

- mediu inconjurator curat si spatiu de joaca pentru copii
- Pregatire profesionala pentru personalul sau (hamburger university)
- McDonalds este capabil de a genera mai multe vanzari datorita recunoasterii brand-ului sau
- Caritate active pentru copii: Ronald McDonald House
- Ingrediente ajustate si ofertele de produs se conforma cu standardele de sanatate modernizate pe care USDA le considera ca sunt necesare
- Castiga venituri nu doar din vanzarile de fast food, dar si ca investitor, ca francizor de restaurante.
- Branded (nume recunoscut) menu de elemente cum ar fi Big Mac, Quarter Pounder si Chicken McNuggets
- Nume de brand puternic, imaginea si reputatia.
- O mare cota de piata.
- O prezenta puternica la nivel mondial.
- Instruire specializata pentru manageri, cunoscuta sub numele de Hamburger University.
- Planul lui McDonalds sa castige, se concentreaza pe oameni, produse, locatie, pret si promovare.
- Performanta financiara si pozitia puternica.
- Introducerea de noi produse.
- Orientarea pe client (centric).
- Performanta puternica a MCD pe piata mondiala.

### **Puncte slabe:**

- Multi concurenti similari
- Pana recent, au existat doar putine optiuni de a manca sanatos
- Imaginea negativa ca urmare a “Fast Food Nation” si a altor surse mass-media
- Tehnici de publicitate care vizeaza copii



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CNDIPT  
OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

- Consumatorii folosesc venitul disponibil pentru a achiziționa mese fast food astfel încât atunci când bugetul este amenințat, consumatorii redirectionează aceste fonduri
- Percepția publică: McDonalds a fost afectat de presa negativă cum ar fi documentarul "Supersize Me" a lui Morgan Spurlock în care el a asociat obezitatea cu societatea McDonalds și cu alte lanțuri de fast food chains.
- Dezvoltarea produsului
- Pret
- Management de franciză/joint venture
- Sezon
- Probleme de calitate în toată rețeaua de franciză.
- Imagine nesănătoasă de alimente.
- Cheltuieli mari cu personalul, inclusiv managementul
- Pierderi cauzate de concurența acerbă.
- Acțiuni legale referitoare la probleme de sănătate; utilizarea de grăsimi & ulei de carne de vită.
- Utilizarea HCFC-22 face polistirenul care contribuie la epuizarea stratului de ozon.
- Ignorarea micului dejun din meniu

### **Oportunitati**

- “Going green” – gestionarea energiei, îmbunătățirea eficienței de ambalare, agenți frigorifici ecologici și parteneriatul cu Greenpeace pentru protecția pădurilor.
- Magazine cu nou stil/aspect – magazinul McCafe și redesign-ul “forever young”
- Caritatea – Ronald McDonald House oferă un loc ieftin sau gratuit pentru a sta părinții copiilor bolnavi. Peste 250 de locuri în 48 de țări. Finanțat în principal prin donații și Joan Kroc (soția fondatorului Ray Kroc)





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

- Inovarea: Adaptarea continua la nevoile societatilor cum ar fi USDA si Supersize Me upgrade.
- Conservarea: Cercetarea energiilor verzi si a solutiilor ecologice de ambalare, incorporand aceste constatari in strategiile de marketing si publicitate.
- Explorarea: Crearea de noi oferte de produse. Continua sa foloseasca tehnologia pentru a influenta strategia de venituri: eventual utilizarea de mesaje text pentru a oferi oferte speciale celor care se inscriu pentru astfel de servicii .
- Internationalizarea
- Cultivarea de dining-out pe piata (in special pentru generatiile tinere si pentru cei de varsta mijlocie)
- Asociatiile in participatiune cu amanuntul (de ex. supermarkets).
- Consolidarea comerciantilor cu amanuntul, astfel incat sa existe mai bune locatii pentru francizati.
- Responsul la schimbarile sociale – de inovare in cadrul stilului de alimentatie mai sanatos. Axarea pe baghete calde si gustari sanatoase (fructe) a sprijinit noua sa pozitie.
- Utilizarea unei baze de date de marketing CRM, pentru o mai mare acuratete privind grupurile tinta de consumatori. Aceasta poate identifica clientii (bazat pe modelarea si profilul cumparatorilor) si pentru a preveni comutarea de brand.
- Consolidarea valorii propunerii sale si a ofertei, incurajand clientii care viziteaza magazinele de cafea in McDonalds.
- Noile “formate”, McCafe, avand link-uri Wifi de internet poate ajuta privind atractivitatea. De asemenea, instalarea parcurilor de joaca pentru copii si concentrarea pe educarea consumatorilor cu privire la sanatate si fitness.
- Concentrarea continua pe responsabilitatea sociala a intreprinderilor, reducand impactul asupra mediului inconjurator si legaturile comunitare.
- Expansiunea internationala pe pietele emergente din China si India .
- Cresterea tendintei de sanatate in randul consumatorilor.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CNDIPT  
OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

- Globalizarea, expansiunea in alte tari (in special in China & India).
- Diversificarea si achizitionarea altor restaurante cu servicii rapide.
- Cresterea industriei de fast-food.
- Dereglementarea in intreaga lume.
- Meniu cu cost scazut care va atrage clientii.
- Produse gratuite si reduceri.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



CNDIPT  
OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

### **Amenințari:**

- Curentul global economic pe baza: fluxurile de venituri ale companiei sunt diversificate, dar dependente de lungimea acestei "recesiuni", fiind inevitabil negativ afectate de extinderea acesteia.
- Mai multe restaurante de Casual Dining cresc ofertele lor de "burger" și reduc prețurile : Restaurante cum ar fi Ruby, marti au masa cu burger pentru un prôt de \$6 fapt care le promoveaza puternic...Daca nu te grabesti pe care l-ai alege ?
- Criza de sanatate publica : cu un numar tot mai mare de cazuri de obezitate intre americani, lanturi de fast food cum ar fi McDonalds vor continua sa fie umbrite datorita ofertelor lor anterioare de produse (Supersized Meal, fara fructe si iaurt, alegere de salata).
- Profesionistii din domeniul sanatatii si a activistilor de consum acuza McDonald's ca a contribuit la problema de sanatate a tarii privind nivelul ridicat de colesterol, infarct miocardic, diabet zaharat si obezitate.
- Relatia dintre nivelul companiei McDonald's si dealerii sai de franciza.
- Concurentii lui McDonald's ameninta cota de piata a companiei atat pe plan international cat sip e plan intern.
- Schimbari sociale - Guvernul, grupuri de consumatori incurajati pentru mese echilibrate, 5 pe zi fructe si legume.
- Concentrarea consumatorilor pe nutritie si stil de viata sanatos.
- Presiunile concurentiale cum ar fi noii intrati care ofera produse mai mari si un stil de viata mai sanatos. De exemplu metrou, supermarketuri, M&S.
- Recesiunea sau declinul in economie poate afecta vanzarile cu amanuntul, cum ar fi reducerea de buget al familiilor, reducandu-se astfel numarul de vizitatori si venitul pe care il consuma pentru acest lucru.
- Grupurile de presiune – de mediu
- Mai multi clienti constientizati cu privire la sanatate.
- Amenințari din partea concurentilor locali proveniti din alte tari
- Declinul economic



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“  
Investește în oameni!

- Activitatea desfășurată într-o industrie matură și saturată
- Fluctuațiile valutare sunt o altă problemă pentru companiile mondiale cum ar fi McDonalds
- Industria de fast food devine un sector tot mai competitiv