



Carlo Carrettoni

L'ANALISI "SWOT"

Negli ultimi numeri abbiamo parlato di argomenti pratici, come la gestione della presenza in fiera, la raccolta dati e il sito internet.

Il tema di questa rubrica fa riferimento a quei concetti di marketing che abbiamo trattato nelle prime uscite del nostro mensile. La matrice SWOT è uno strumento in mano all'imprenditore per analizzare uno dei fattori determinanti per la buona riuscita di un'azienda: l'ambiente. L'analisi può essere effettuata sia a livello interno che esterno all'impresa. Vediamo nello specifico di spiegare nel dettaglio questo tipo di analisi.

L'obiettivo primario di un'azienda è solitamente la remunerabilità a lungo termine e la crescita.

Nei mercati, per fare fronte al rapido mutare delle dinamiche competitive, alcune decisioni di investimento e comportamento concorrenziale devono essere sottoposte a controlli costanti. La pianificazione strategica diventa quindi un processo decisionale continuo e rapido.

Il processo di pianificazione strategica può essere riassunto nelle seguenti fasi:

- 1) Definire la missione del "Business";
- 2) Stabilire delle Strategic Business Unit (necessarie per le imprese di una certa dimensione);
- 3) Condurre un'analisi per verificare l'ambiente e la posizione dell'azienda;
- 4) Sviluppare alternative strategiche;
- 5) Scegliere un'alternativa;
- 6) Attuare la strategia selezionata;
- 7) Alterare e modificare la strategia quando ciò è necessario.

Le SBU sono, all'interno delle imprese, delle unità con missioni distinte ed uno specifico mercato. Dispongono di controllo delle risorse, affrontano la competizione di mercato e possono avere una pianificazione indipendente dalle altre

SBU. Il business di una SBU è di solito specifico.

L'analisi dell'ambiente (detta anche *situation analysis*) può essere effettuata in modalità differenti. Frequentemente viene utilizzata l'analisi SWOT.

Il termine SWOT è l'acronimo che indica:

S = Strength = Forza	Punti di forza dell'azienda
W = Weakness = Debolezza	Punti di debolezza dell'azienda
O = Opportunity = Opportunità	Opportunità presenti sul mercato
T = Threat = Minaccia	Minacce provenienti dal mercato e dall'ambiente esterno

L'obiettivo dell'analisi è identificare la situazione attuale dell'impresa, le sue capacità, le aspettative future e le eventuali minacce.

L'analisi SWOT è uno strumento di verifica dell'organizzazione aziendale e del mercato a sostegno dell'analisi di marketing che permette di focalizzare i fattori critici del successo di una situazione ambientale, una strategia, una scelta distributiva.

E' una delle metodologie attualmente più diffuse per la valutazione di progetti e fenomeni.

Spiegata in altre parole, si tratta di un procedimento di tipo logico, sviluppato nell'ambito dell'economia aziendale, che consente di rendere sistematiche e fruibili le informazioni raccolte circa un tema specifico e fornisce informazioni fondamentali per la definizione di politiche e linee di intervento.

Ricordiamo che la capacità di reperire informazioni corrette è senza dubbio uno dei valori aggiunti in grado di dare all'impresa un notevole vantaggio competitivo.

La completezza e la validità delle valutazioni condotte con metodologia SWOT sono correlate alla completezza dell'analisi preliminare. Il fenomeno o il progetto oggetto di valutazione, infatti, devono essere approfonditamente studiati al fine di mettere in luce tutte le loro caratteristiche, strutturali e congiunturali,

ed evidenziare eventuali relazioni e sinergie con altre situazioni e proposte. Deve essere quindi conosciuto in modo proprio il contesto in cui si opera. Tale conoscenza è resa possibile grazie all'esperienza delle risorse umane dedicate al reperimento e alla gestione delle informazioni. Non serve solo, tuttavia, una permanen-

za di anni in un settore per formare un professionista. È opinione di chi vi scrive che non si debba sottovalutare l'indole delle risorse umane. Esistono persone in grado, meglio di altre, di aggiornarsi sulle condizioni del mercato a sostegno dell'analisi di capacità di selezione, anche in senso platonico, queste persone.

Una volta raccolte tutte le informazioni che si ritiene siano necessarie per la definizione di un quadro esaustivo dei temi specifici e del contesto in cui ci si colloca è possibile procedere alla valutazione. L'analisi dei punti di Forza e Debolezza è una sostanzialmente un'analisi interna per mettere a punto la competitività dell'azienda. In generale i punti di forza sono le aree di eccellenza dell'impresa, i maggiori elementi a favore dello sviluppo, mentre i punti di debolezza sono le aree ad elevato margine di miglioramento ed individuano gli ostacoli che bisognerà cercare di superare. Le opportunità sono i possibili vantaggi futuri che la bisogna saper sfruttare a proprio favore allocando in modo flessibile le risorse, mentre le minacce sono gli eventi o i mutamenti futuri che costituiscono un fattore di rischio e che potrebbero condizionare negativamente i risultati della strategia. Questi quattro punti si inseriscono all'interno dell'analisi nelle seguenti aree:

Analisi interna all'impresa	Analisi dei punti di Forza e di Debolezza: serve per mettere a punto la competitività
Analisi esterna all'impresa	Analisi delle opportunità e delle minacce: focalizzata sui concorrenti e sulle tendenze competitive del settore, serve per definire i parametri di competitività aziendali

Attraverso l'analisi SWOT è possibile evidenziare i punti di forza e di debolezza al fine di far emergere quelli che vengono ritenuti capaci di favorire o ritardare il perseguimento di determinati obiettivi.

Più specificamente nell'analisi SWOT si distinguono fattori endogeni ed esogeni.

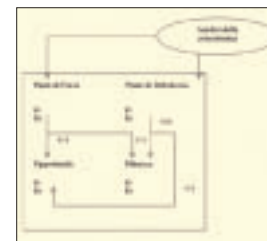
• Fattori endogeni: tutte quelle variabili che fanno parte integrante del sistema stesso sulle quali è possibile intervenire per perseguire obiettivi prefissati.

• Fattori esogeni: le variabili esterne al sistema che però possono condizionarlo sia positivamente che negativamente. In quest'ultimo caso non è possibile intervenire direttamente sul fenomeno ma è opportuno predisporre strutture di controllo che individuino gli agenti esogeni e ne analizzino l'evoluzione al fine di prevenire gli eventi negativi e sfruttare quelli positivi.

Quindi da questo primo quadro emergono tutti quegli aspetti critici che nel corso di questi numeri sono stati presentati, analizzati nell'insieme. Il tema trattato non è tra i più semplici, ma questa analisi, come si può intendere, è molto proficua per l'azienda se ben realizzata.

L'efficacia di questa metodologia d'indagine dipende dalla capacità di effettuare un'interpretazione incrociata di tutti i fattori individuati. Per rendere più agevole tale lettura incrociata i risultati dell'analisi vengono, solitamente, presentati in forma di diagramma sintetico e poi descritti più diffusamente. Vediamo un esempio semplice di diagramma. L'Area Strategica di Affari è una serie ben precisa di prodotti e servi-

zi venduti ad un gruppo uniforme di clienti che compete con un gruppo definito di concorrenti, oppure una serie di attività gestibili in modo relativamente autonomo dalle altre attività aziendali. Fissando i limiti di tale ASA è possibile applicare la matrice SWOT per estrarre e analizzare i fattori esogeni ed endogeni sovrapposti, cioè:



Principali fattori interni:

- Il livello di competenze
- Il grado di avanzamento tecnologico
- La cultura aziendale
- La struttura organizzativa
- I clienti
- I fornitori
- I partners commerciali
- I fattori esterni che definiscono il posizionamento competitivo:
 - Il livello tecnologico nel settore
 - I fattori ambientali
 - La forza dei concorrenti

Il confronto tra i quattro blocchi costituiti dalla griglia sopra riportata consente di disegnare un'appropriate strategia di business. Essa consiste nel trovare una appropriata corrispondenza tra le opportunità dell'ambiente competitivo ed i punti di forza dell'impresa, proteggendo

nello stesso tempo i punti di debolezza dalle minacce dell'ambiente stesso. Il problema può riguardare sia un'impresa che include il business in oggetto tra le sue ASA e vuole verificare una strategia tramite informazioni aggiuntive e/o controllare la strategia adottata in passato, sia un'impresa che vuole adottare una strategia diversa e/o la fuoriuscita dall'area specifica (perché rischiosa/non profittevole).

Alternativamente l'impresa può essere un potenziale entrante che deve decidere se procedere o meno su una determinata strada e quale strategia di ingresso adottare in tale senso. In questo caso, l'analisi dei punti di forza e di debolezza assume valenza prospettica.

E' tuttavia importante comunque considerare che:

- L'analisi SWOT non ha alcun fondamento matematico e scientifico: si basa sulle percezioni personali e non sempre quantificabili dei manager; per questo torna utile non dimenticare l'importanza della sensibilità della singola persona, come detto in precedenza.

E' utile tra l'altro considerare le opinioni di molti manager. In pratica quello che oggi è un punto di forza potrà apparire in futuro come un fattore di debolezza, oppure potrebbero esistere discordanze di pareri (ciò che per il responsabile commerciale è un'opportunità per il direttore amministrativo potrebbe apparire come una minaccia).

Considerare opinioni diverse provenienti da aree distinte è utile per non sbilanciare troppo la strategia in funzione di questo o di quell'interesse specifico.

- Non solo le strategie di marketing possono essere sottoposte all'analisi SWOT.

L'analisi SWOT può essere utilizzata per verificare le capacità competitive dell'impresa nei confronti del mercato e contemporaneamente permette di riflettere sui propri prodotti/servizi, sulla loro evoluzione/qualità/circolo di vita, ecc..