

© Paolo Mazzonei 2011. E' ammessa la riproduzione per scopi di ricerca e didattici se viene citata la fonte completa nella seguente formula: "di Paolo Mazzonei, [www.paolomazzonei.it](http://www.paolomazzonei.it), (c) 2011".  
Non sono ammesse riproduzioni a scopo commerciale senza il permesso scritto dell'autore.

## Note di management n° 31

### La SWOT Analysis

La **SWOT Analysis** è uno strumento di crescente diffusione e sperimentata efficacia per analizzare e controllare una organizzazione ed il suo ambiente di riferimento.

In prima istanza, la **SWOT Analysis** è la prima cosa da fare in preparazione ad un processo di pianificazione perché aiuta l'analista a focalizzare i temi chiave identificando i punti di forza e di debolezza, le opportunità e le minacce che l'organizzazione, sia essa un'impresa o in generale un soggetto strutturato, può trovarsi a dover fronteggiare nel corso della sua attività.

Il termine **SWOT** è un acronimo di **S**trengths (Punti di Forza), **W**eaknesses (Debolezze), **O**pportunities (Opportunità) e **T**hreats (Minacce), metodologia aziendale utilizzata da molti anni in azienda poiché è di grande aiuto nel dare un orientamento alle scelte d'impresa e serve come base per lo sviluppo dei business plans.

In anni recenti la **SWOT Analysis** è diventata molto popolare ed ha trovato applicazione in una moltitudine di realtà organizzative che, in presenza di un trend generale di crescente competitività, devono far fronte alle esigenze di razionalizzazione ed economicità nell'utilizzo delle risorse presenti ormai in tutti gli ambiti sociali, non solo in quelli tradizionalmente soggetti alle leggi del mercato. Il suo compito, infatti, consiste nell'esame dei punti di forza (elementi distintivi favorevoli) e dei punti di debolezza (carenze soggettive), in aggiunta all'analisi delle opportunità (condizioni di ambiente favorevoli) e delle minacce (potenziali condizioni sfavorevoli).

Alcune ragioni per cui la **SWOT Analysis** si è così diffusa anche in contesti lontani dalla sua tradizionale logica ispiratrice sono:

- la **SWOT Analysis** fornisce un riassunto breve ma completo della situazione sotto esame
- il processo di costruzione di una **SWOT Analysis** è un prezioso strumento di condivisione delle conoscenze in quanto tutte le persone coinvolte diventano più consapevoli delle performances e degli obiettivi



- condurre una **SWOT Analysis** significa individuare e circoscrivere le aree di intervento permettendo di allestire immediatamente gli strumenti operativi per trarre vantaggio dai propri punti di forza e dalle opportunità, così come di ovviare alle proprie intrinseche carenze e difendersi dalle minacce provenienti dall'esterno.

Benché non esista un metodo prestabilito per compiere una **SWOT Analysis** tutti i managers dell'organizzazione (o qualsiasi altra figura professionale incaricata di gestirne l'attività) dovrebbero essere in grado di eseguirla e comprenderla. Lo scopo dovrebbe sempre essere quello di analizzare l'ente (o uno specifico settore o branca di attività) in modo che si possa determinare una strategia futura per realizzare le performances programmate.

Vediamo alcuni esempi di ognuno dei quattro fattori che vengono presi in considerazione durante lo svolgimento della **SWOT Analysis**.

Iniziamo con i fattori **interni** all'organizzazione:

### **Strengths (Punti di Forza)**

- Spinta expertise di marketing nel proprio segmento di mercato
- Prodotto/servizio nuovo, innovativo
- Favorevole location dell'attività (rendita di posizione)
- Qualità dei processi interni e procedure
- Qualsiasi altro aspetto del business che aggiunga valore al prodotto/servizio

### **Weaknesses (Punti di Debolezza)**

- Carezza di expertise di marketing
- Prodotto/servizio poco caratterizzato, scarsamente identificabile rispetto alla concorrenza
- Sfavorevole location dell'attività
- Povera qualità del prodotto/servizio
- Immagine non buona o comunque compromessa

Vediamo ora i fattori **esterni** all'organizzazione:

### **Opportunities (Opportunità)**

- Un mercato in rapida evoluzione (vedi Internet)
- Fusioni, accordi ed alleanze strategiche
- Ingresso in nuovi segmenti di mercato che promettono crescenti profitti
- Sbarcare all'estero



- Un mercato reso disponibile da un concorrente in crisi

### Threats (Minacce)

- Ingresso di un nuovo concorrente nel nostro mercato
- Guerra dei prezzi con la concorrenza
- Un concorrente introduce un prodotto/servizio innovativo
- La concorrenza ha migliori accessi ai canali distributivi
- Si annunciano nuove tasse sul nostro prodotto/servizio

Gli esempi sopra riportati sono forzatamente generici e calati su una tipica realtà aziendale, ma va ricordato che ogni singola applicazione di questa metodologia richiede, dato anche il suo 'universalismo', una forte dose di personalizzazione e specializzazione nell'ambito dei criteri generali che la contraddistinguono.

Vale la pena comunque di accennare ad alcune **semplici regole** da seguire nell'effettuare una **SWOT Analysis**:

- Forte dose di realismo e spirito critico nell'esaminare i punti di forza e di debolezza, con particolare riguardo ai **FCS** – Fattori Critici di Successo e possibilmente applicando valutazioni quantitative (punteggi di merito o di graduatoria) e logiche ponderali (fattori di valutazione diversi con pesi diversi)
- Considerare il fattore temporale distinguendo la situazione attuale da quella che si prospetta in futuro
- Analizzare nello specifico, procedendo dal generale al particolare evitando aree di sovrapposizione
- Riferirsi costantemente e sistematicamente alla concorrenza con una logica comparativa e di benchmark
- Non eccedere in complessità e profondità di analisi, la **SWOT** deve essere sintetica e di facile comprensione per essere condivisa a tutti i livelli decisionali

Ricordiamoci che, una volta completata la **SWOT Analysis** ed individuati i temi chiave - tutti i punti di forza, debolezza, opportunità e minacce relativi all'organizzazione - le informazioni ottenute dovrebbero essere combinate in modo da poter sviluppare le strategie. Queste dipendono strettamente dai risultati raggiunti in precedenza e dai nuovi obiettivi che ci poniamo, ma l'intero processo di esame dei punti di forza, debolezza, minacce e opportunità certamente fornisce una panoramica d'insieme sulla situazione dell'ente, di vitale importanza



per una buona pianificazione strategica con obiettivi di miglioramento e quindi processi da gestire con tecniche di **Project Management**.

\* \* \*

Per concludere, un accenno di cautela sull'uso di **SWOT**.

L'analisi, nonostante le migliori intenzioni del team che la redige, può essere molto soggettiva, in particolare quando non è corredata da valutazioni quantitative, e non è raro constatare come un approccio **TOWS** (analisi prima i fattori negativi) porti a risultati diversi a parità di condizioni.

Quindi

**usate SWOT come guida e non come rimedio**

*Roma, maggio 2011*