

# GUIDA PER UNA CORRETTA ANALISI SWOT

## Sommario

1. Descrizione dello strumento
  - 1.1 Punti di forza (Strengths)
  - 1.2 Punti di debolezza (Weaknesses)
  - 1.3 Opportunità (Opportunities)
  - 1.4 Minacce (Threats)
2. Il cross-check dei dati
3. La Matrice TOWS

### 1. Descrizione dello strumento

La SWOT analisi è uno strumento di pianificazione strategica utilizzato a supporto delle decisioni strategiche del vertice aziendale per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

SWOT non è altro che l'acronimo di Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Tale strumento, infatti, ha come obiettivo quello di mettere in evidenza punti di forza e di debolezza di un'impresa o di un progetto e far emergere opportunità e minacce che derivano dal contesto esterno di riferimento.

#### Tavola 1 – Perché eseguire una SWOT analisi?

L'analisi SWOT può essere utilizzata per:

- Identificare e affrontare questioni strategiche
- Dotarsi di un mezzo per capire i punti di forza, risolvere le carenze, sfruttare le opportunità e ridurre al minimo le minacce dell'azienda, di un'area produttiva o di un progetto
- Fornire all'impresa un impulso per stimolare positivamente l'attività organizzativa
- Supportare con dei dati le informazioni, le tendenze e gli approfondimenti per aumentare la probabilità di raggiungere obiettivi, definire strategie e tattiche
- Valutare capacità e risorse
- Facilitare il cambiamento organizzativo
- Migliorare la posizione competitiva

I punti di forza e di debolezza sono considerati fattori endogeni in quanto costituiti da tutti quegli elementi sui quali, essendo parti integranti del sistema impresa, è possibile intervenire. Le minacce e opportunità sono invece considerate fattori esogeni in quanto costituiti da tutte quelle variabili esterne all'organizzazione che possono condizionarla, sulle quali però l'impresa non può intervenire direttamente, ma dovrebbe comunque tenere sotto controllo in modo da sfruttare gli eventi positivi e prevenire quelli negativi.

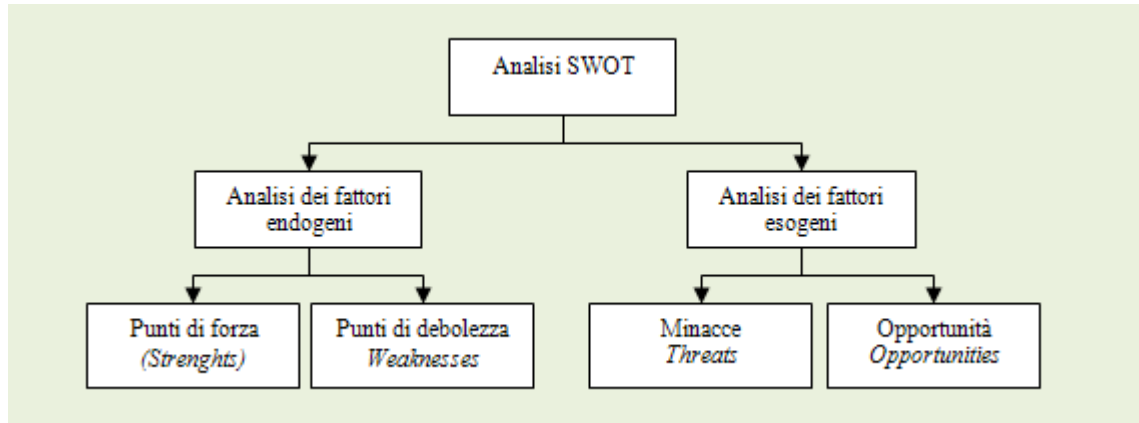


Tavola 2 – Fattori endogeni e fattori esogeni

### 1.1. Punti di forza (Strengths)

Sono le capacità e competenze che contraddistinguono un'azienda dai suoi competitor e che, se adeguatamente sfruttate, le consentirebbero di realizzare importanti performance.

Per definire tali caratteristiche potrebbe essere utile rispondere alle seguenti domande:

- Quali sono i vantaggi della mia azienda?
- Che cosa so fare meglio?
- Quali risorse rilevanti abbiamo?
- Quali sono i vantaggi che mi attribuiscono gli altri?

I punti di forza devono sempre essere attribuiti confrontando tali caratteristiche con quelle dei competitor diretti.

### 1.2. Punti di debolezza (Weaknesses)

Sono tutte quelle caratteristiche interne all'azienda che rappresentano un limite al conseguimento del successo. Come tali devono essere accuratamente analizzati e affrontati.

In questo caso le domande da porsi possono essere:

- Cosa l'azienda fa male?
- Cosa potrebbe migliorare?
- Cosa dovrebbe evitare?
- Cosa fanno i tuoi concorrenti meglio di te?

A queste domande bisogna rispondere in modo sincero e più obiettivo possibile, anche se alcune conclusioni potrebbero rivelarsi spiacevoli.

**Tavola 3** - Dieci ambiti nei quali si possono trovare punti di forza e di debolezza

Ambito di attività	Punti di forza	Punti di debolezza
Disponibilità finanziarie	Elevato cash flow	Alto indebitamento
Management	Buona gestione delle risorse	Mediocre gestione delle risorse
Logistica (produzione e distribuzione)	Elevata produttività Utilizzo di eccellenti canali di distribuzione	Tempi lenti e sprechi Difficoltà a raggiungere il mercato
Immagine	Buona immagine aziendale	Pessima immagine aziendale
Proprietà intellettuale	Marchi, brevetti, segreti industriali	Brevetti in scadenza
Know-how	Elevato know-how nella produzione, distribuzione e marketing	Nessun know-how
Risorse umane	Personale molto competente	Personale non specializzato
Struttura organizzativa	Chiara definizione dei ruoli e delle mansioni	Confusione nei ruoli e nelle mansioni
Impianti	Attrezzature specifiche	Impianti obsoleti
Information Technology	IT avanzata e buona gestione delle informazioni	Automazione scarsa e scadente

### 1.3. Opportunità (Opportunities)

Sono tutte quelle tendenze ed eventi dell'ambiente che possono essere sfruttati dall'azienda per potenziare o ottenere un vantaggio competitivo. Tali opportunità possono ad esempio pervenire dall'introduzione di una nuova normativa, da cambiamenti sociali, economici, culturali, di abitudini, di stili di vita, da eventi locali o dallo sviluppo di nuove tecnologie.

Le domande da porsi possono essere:

- Quali buone occasioni si sono presentate?
- Di quali tendenze interessanti sei venuto a conoscenza?

Per meglio cogliere le opportunità che il contesto di riferimento presenta bisognerebbe ogni volta chiedersi quali punti di forza si devono sfruttare e quali punti di debolezza devono essere affrontati e superati.

### 1.4. Minacce (Threats)

Sono tutte quelle tendenze ed eventi dell'ambiente esterno che possono ostacolare o frenare lo sviluppo della redditività dell'impresa e che pertanto dovrebbero essere previsti o il più possibile mitigati.

Le domande da porsi possono essere:

- Quali ostacoli si sono presentati?
- Cosa stanno facendo i concorrenti?
- La domanda del prodotto/servizio offerto sta cambiando?
- Le nuove tecnologie minacciano la posizione dell'azienda?
- Ci sono difficoltà finanziarie?
- Alcuni dei punti di debolezza possono minacciare seriamente il raggiungimento degli obiettivi prefissati?

Effettuare questo tipo di analisi è importante, sia per capire cosa va fatto sia per definire una prospettiva delle questioni.

**Tavola 4** – Quattro aree le cui variabili possono far sorgere opportunità e minacce

Ambito	Variabili	Opportunità	Minacce
Politico	Normativa – burocrazia	Presenza norme specifiche (riduzione concorrenza)	Costi
Economico	Tassi di cambio	Materie importate più economiche	Prodotti della concorrenza più economici
Sociale	Cambiamento dello stile di vita	Incremento della domanda	Produzione di beni non più richiesti
Tecnologico	Sviluppo delle Information Technology	Nuovi canali distributivi da sfruttare	Obsolescenza dei canali distributivi utilizzati

## 2. Il cross-check dei dati

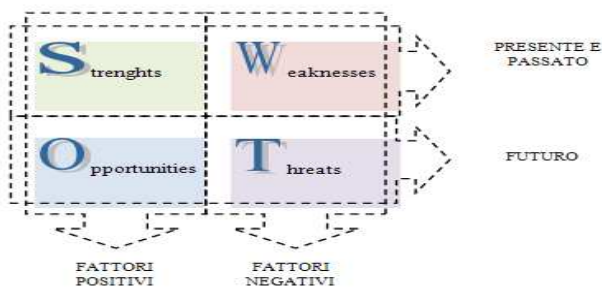
L'efficacia dell'analisi SWOT dipende dalla capacità di effettuare un cross check di tutti i fattori individuati nel momento in cui si definiscono le politiche. Infatti, per massimizzare le opportunità e ridurre i rischi, è necessario appoggiarsi sui punti di forza e smussare i punti di debolezza.

Per rendere più agevole la lettura incrociata dei dati, i risultati dell'analisi vengono presentati in forma di diagramma sintetico e poi descritti più approfonditamente.

Analizzando il diagramma della tavola 2, si possono trarre alcune considerazioni:

1. i punti di forza e di debolezza sono costituiti da tutte variabili che fanno riferimento al presente e al passato;
2. le minacce e le opportunità sono costituite da tutti eventi la cui manifestazione è legata a un periodo futuro;
3. i punti di forza e le opportunità sono tutti elementi positivi;
4. i punti di debolezza e le minacce sono tutti elementi negativi.

**Tavola 5** - Diagramma della SWOT analisi



Un errore assolutamente da evitare è quello di individuare i punti di forza dell'impresa analizzandoli dal suo punto di vista. Tali elementi devono infatti essere valutati in relazione a: clienti/consumatori target, fornitori, dipendenti, stakeholder.

In particolare le domande da porsi dovrebbero essere:

- Qual è il vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza?
- Che valore creiamo per i nostri clienti/utenti?
- Perché le persone vogliono lavorare con noi?
- Quali sono i motivi che spingono gli investitori a credere in noi?

Per essere considerati tali, i punti di forza inseriti nel diagramma devono essere in grado di far ottenere un vantaggio competitivo all'impresa favorendone il conseguimento degli obiettivi; devono pertanto differenziare l'azienda da tutti i concorrenti. È inoltre importante inserire i punti di forza in ordine decrescente rispetto al vantaggio competitivo creato, perché sarà poi il primo della lista quello sul quale bisognerà spingere in termini di visibilità.

### 3. La Matrice TOWS

Un approccio più evoluto all'analisi SWOT è la matrice TOWS. Una volta collocati punti di forza, di debolezza, minacce e opportunità in un diagramma (o matrice) si possono fare tutte le considerazioni possibili incrociando i campi:

- Punti di forza interni con opportunità esterne: come posso utilizzare al meglio questi miei punti di forza per cogliere le opportunità?
- Punti di debolezza interna con opportunità esterne: quali opportunità mi possono sfuggire se non pongo rimedio a quali debolezze?
- Punti di forza interni con minacce esterne: quali rischi diventano trascurabili considerando le mie forze?
- Punti di debolezza interni con relative minacce esterne: come posso fare attenzione alle mie debolezze per evitare i rischi?

Le relative risposte possono essere riportate nella matrice TOWS

Tavola 6 - Matrice TOWS

Matrice TOWS		ANALISI INTERNA	
		<b>Punti di forza:</b> 1. cosa facciamo bene? 2. quali particolari risorse abbiamo? 3. che cosa gli altri vedono come punti di forza?	<b>Punti di debolezze:</b> 1. che cosa potremmo migliorare? 2. dove si hanno meno risorse rispetto agli altri? 3. ...
ANALISI ESTERNA	<b>Opportunità:</b> 1. quali buone opportunità sono aperte? 2. quali tendenze si potrebbero sfruttare? 3. ...	<b>Strategie S-O:</b> Sviluppare nuove metodologie in grado di sfruttare i punti di forza dell'azienda e le opportunità dell'ambiente. Zona da sfruttare	<b>Strategie W-O:</b> Eliminare le debolezze per attivare nuove opportunità
	<b>Minacce</b> 1. quali tendenze potrebbero farti male? 2. qual è la vostra concorrenza? 3. ...	<b>Strategia S-T:</b> Sfruttare i punti di forza per difendersi dalle minacce	<b>Strategia W-T:</b> Individuare piani di difesa per evitare che le minacce esterne aggravino i punti di debolezza. Zona da evitare.

Valutare le opzioni generate dalla matrice, individuare quelle che danno i maggiori benefici e che meglio realizzano la missione e la visione della vostra organizzazione. Aggiungere queste strategie ad altre che si stanno valutando.

È importante fare quest'analisi avendo chiaro l'obiettivo!

La matrice TOWS non è altro che un semplice strumento per la generazione di conseguenti opzioni strategiche: si può analizzare in modo intelligente lo sfruttamento delle opportunità che si presentano e, al tempo stesso, capire come minimizzare l'impatto delle debolezze e proteggersi dalle minacce.

Usata dopo aver effettuato un'analisi dettagliata delle minacce, opportunità, forza e debolezza, aiuta a riflettere su come utilizzare l'ambiente esterno a proprio vantaggio strategico, e quindi identificare alcune delle opzioni strategiche a disposizione.

L'azienda periodicamente esegue tale valutazione i cui esiti sono oggetto del riesame annuale della direzione e rappresentano lo spunto per la definizione di nuove strategie ed obiettivi o la revisione di quelli già in essere.

Tale valutazione viene documentata in un file excel denominato SWOT.