

[**L'analisi SWOT**]

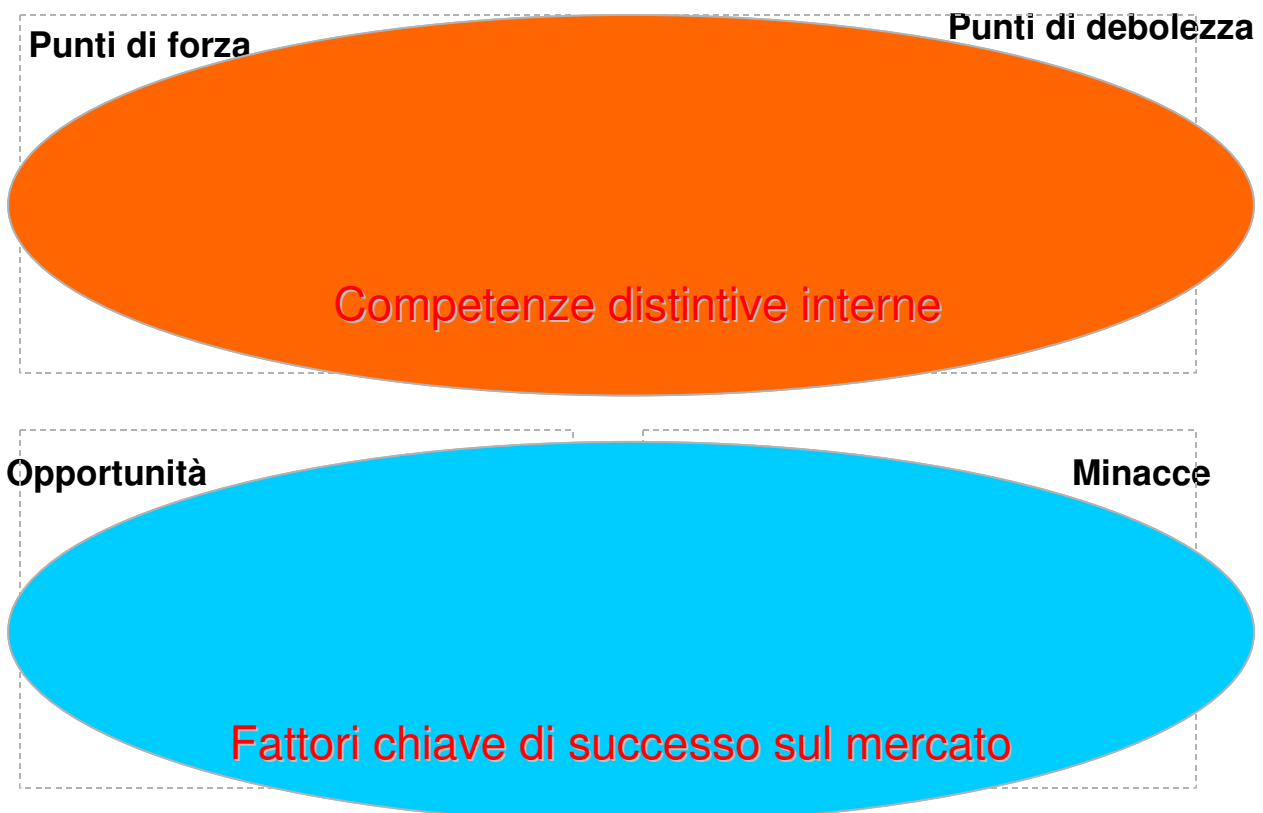
a cura di Antonio Tresca

SWOT

SWOT sta per *Strenghts Weaknesses Opportunities Threats*, che in italiano significa *Forza Debolezza Opportunità Minacce*. È un modello di analisi che si basa su due concetti fondamentali:

- Competenze distintive
- Fattori chiave di successo

Attraverso l'analisi dei punti di forza e debolezza l'impresa rivolge lo sguardo all'interno della sua organizzazione alla ricerca delle sue *competenze distintive*, cioè ciò che sa fare meglio degli altri, le attività che la distinguono sul mercato. Nell'analisi delle opportunità e minacce l'azienda rivolge il suo sguardo all'esterno, verso il mercato, al fine di cogliere gli aspetti di cui potrebbe approfittare per migliorare la propria posizione competitiva. Ecco lo schema del modello:



Nella tabella di seguito un esempio di analisi SWOT riferita al mercato dei trasporti con riferimento all'auto privata rispetto alle altre modalità di trasporto (aereo, treno, bus).

Punti di forza	Punti di debolezza
Massima flessibilità	Estremamente pericolosa sotto il profilo della sicurezza da incidenti
Adatta all'individualismo edonistico dell'italiano medio	Necessità di spese aggiuntive una volta arrivati a destinazione (parcheggi, soste a pagamento)
Decisamente economica se si viaggia in gruppo (specie se diesel)	Molto costosa se si viaggia soli
Percepito come mezzo più veloce dopo l'aereo	Pericolo di dilatare i tempi di percorrenza in funzione del traffico
Livello di comfort / capacità di carico bagagli	

Opportunità	Minacce
Diffusione sul mercato di auto piccole in grado di garantire un elevato livello di comfort ed un consumo molto basso anche per distanze elevate	Incremento dei costi di gestione delle autovetture
Mezzo favorito dal target giovani; possibilità di mantenere quote elevate nelle regioni con più giovani	Perdita di quote di mercato per via dell'invecchiamento della popolazione, specie nelle regioni con più anziani

Fin qui lo schema di analisi. Formare una strategia partendo dallo schema della SWOT significa però arricchire il modello di analisi con altri concetti molto importanti che influenzano la creazione, la scelta e l'efficacia delle strategie:

- **Responsabilità sociale:** intesa come senso etico sia verso il mercato e la società nel complesso che nei rapporti tra singoli individui.
- **Valori manageriali:** intesi come l'insieme delle ideologie e delle preferenze personali dei manager che disegnano

la strategia (convincimenti, pregiudizi, idee politiche, livello culturale, sensibilità, ecc.)

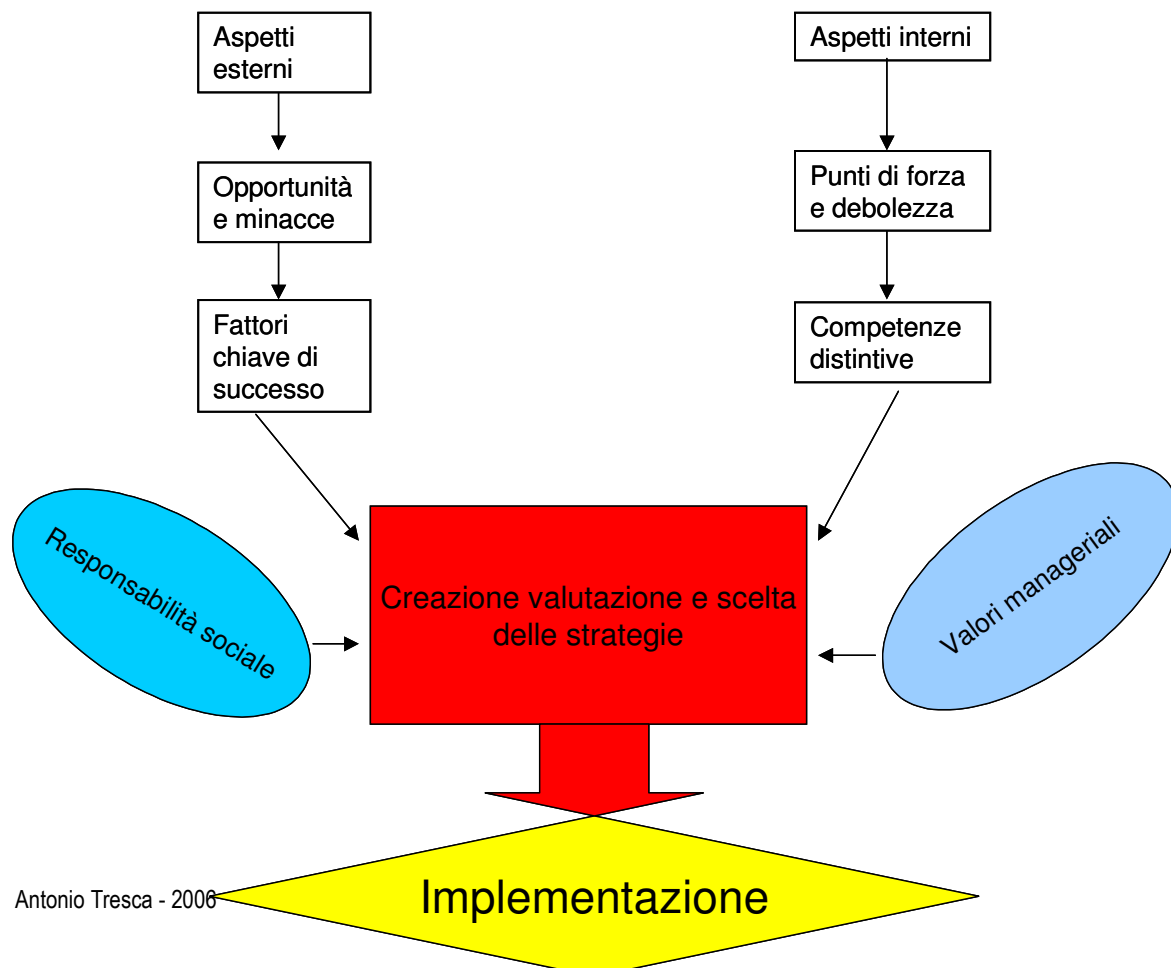
- **Implementazione:** fu Chandler a dire che il successo di qualunque strategia è dovuto alla sua corretta ed efficace implementazione, cioè al modo in cui la strategia viene calata all'interno della struttura sociale dell'azienda. Ogni strategia oltre ad essere formulata deve essere "messa in grado di funzionare", attraverso l'operato coerente con essa dei dipendenti, operai, dirigenti, di tutti insomma.

Pur confermando che la formazione di una strategia sia soprattutto un processo creativo, le strategie prescelte, per essere efficaci, devono avere determinate caratteristiche quali:

- Essere coerenti con gli obiettivi
- Rispondere a situazioni reali di mercato
- Portare vantaggi nelle aree di business selezionate
- Essere sostenibili economicamente, a seconda delle risorse disponibili in quel momento (personale, soldi, strutture)

Il modello SWOT è uno degli strumenti che aiutano l'azienda a non dimenticare le caratteristiche che una strategia efficace deve avere per avere successo.

Il seguente è uno schema riassuntivo del processo di formazione della strategia basato sull'approccio SWOT:



Un metodo di lavoro concreto

L'analisi SWOT in pratica si attua attraverso un processo che vede in sostanza tre fasi:

1. L'individuazione delle Opportunità;
2. Individuazione e valutazione delle opportunità più promettenti.
3. La valutazione delle potenzialità interne all'azienda.

Fase 1: individuare le opportunità

L'individuazione delle opportunità avviene attraverso degli strumenti di analisi ed osservazione. Ecco di seguito alcuni tra i più efficaci:

- **Monitoraggio delle tendenze del mercato (trend):** è il metodo più tradizionale. Visitare fiere internazionali, aggiornarsi con siti come Trendwatching.com, Springwise, Josh Spear.com, leggere pubblicazioni di settore, fare ricerche di mercato ad hoc, ecc. Questo strumento presenta però 3 difficoltà essenziali:
 1. deve essere **tempestivo**. Non si può applicare un trend già vecchio, altrimenti il rischio di insuccesso è alto,
 2. il monitoraggio deve essere abbastanza **ampio** e deve tenere conto delle caratteristiche peculiari che compongono l'ambiente esterno in cui si opera e sulle possibili conseguenze di coerenza su posizionamento ed immagine dell'azienda.
 3. bisogna essere **attenti ai "segnali deboli"**, ossia quelle tendenze ancora sotto traccia che possono però far pensare ad uno sviluppo più evidente in un prossimo futuro.
Ad esempio, si percepisce una crescente importanza del tema ambientale nell'opinione pubblica, questo lascia presagire un movimento che lega ecologia e qualità della vita (lifestyle). Quanti prodotti oggi sarebbero credibili e coerenti con questo messaggio oggi? Ovviamente questo è un ex segnale debole, anzi oggi è abbastanza forte direi.
- **Individuare segmenti di mercato poco o non coperti:** attraverso una segmentazione accurata si suddividono i consumatori in gruppi in cui le preferenze siano abbastanza omogenee, in modo da poter essere serviti con offerte mirate.
- **Studio dei non-utilizzatori:** ogni prodotto ha dei non-clienti e potrebbe ricavare molte informazioni utili dallo studio delle persone che oggi non comprano il prodotto affatto. Ci sono i non utilizzatori dell'aereo, del treno, del bus, i non utilizzatori dei rasoi elettrici, i non consumatori di birra, i non consumatori di vino, i non sottoscrittori di polizze vita, ecc. Tra i tanti motivi per cui esistono tali non consumatori, una delle possibili cause potrebbe essere data dalla non adeguatezza dell'offerta sul mercato da parte delle aziende che vi operano. Studiare le motivazioni del non acquisto può rivelarci molte opportunità da seguire.

- **Studio delle aree di insoddisfazione degli utilizzatori del prodotto:** questo strumento può legarsi al precedente, mettendo in evidenza quali sono le inadeguatezze dell'attuale offerta presente sul mercato. Ovviamente le opportunità segnalate da questo studio sono forse meno dirompenti di quelle in grado di conquistare clientela oggi estranea al prodotto. Infatti gli utilizzatori insoddisfatti sono già acquirenti del prodotto e potrebbero al massimo passare da un brand ad un altro, lasciando inalterata la dimensione del mercato (torta). Mentre le opportunità create attirando i non-utilizzatori hanno il pregio di portare nuovi clienti nel settore, allargando le dimensioni del mercato (una torta più grande).

Fase 2: valutare le opportunità più promettenti

Valutare attentamente le opportunità emerse dalla fase precedente è un'attività fondamentale, dal momento che non sempre le opportunità si rivelano tali quando le si esamina in profondità. Qui è importante disporre di dati ed informazioni molto precise che riguardano il contesto. La stima delle dimensioni del mercato a cui l'opportunità si rivolge, l'analisi dei competitor e dei loro modelli di business, l'aspetto logistico, la situazione e l'affidabilità dei fornitori, la situazione normativa e regolamentare del settore, la presenza o no di finanziamenti, il tipo di canali di vendita, i principali vincoli per entrarci, la situazione tecnologica, le infrastrutture esistenti, la stima delle condizioni economiche del mercato target, ecc. Lo strumento strategico utile in questa fase è la matrice delle 5 forze competitive di Porter.

Fase 3: valutare la situazione interna

Infine avviene l'assessment delle capacità/potenzialità interne all'azienda. Ovvero chiediamoci: **siamo adeguatamente preparati per cogliere le opportunità segnalate dal mercato?**

L'analisi si concentra su diversi fattori, ne elenco alcuni a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- **Qualità dell'offerta proposta al mercato,** qualità del prodotto, qualità e adeguatezza della rete di vendita, qualità e coerenza della comunicazione, qualità preparazione e cortesia del personale di vendita, ecc.
- **Qualità delle performance aziendali:** quota di mercato detenuta, livello di notorietà della marca, immagine attuale, conoscenza della base di clientela, tipologia della base di clientela attuale, ecc.
- **Qualità delle caratteristiche aziendali di fondo:** preparazione del management, chiarezza e funzionalità dell'organizzazione interna, preparazione e consistenza delle risorse umane in azienda, clima interno, livello di motivazione del personale, conoscenza delle lingue straniere da parte del management e delle strutture commerciali, dotazione industriale consistente ed al passo con i tempi, sistema di misurazione dei principali indicatori finanziari, economici e industriali chiaro e condiviso,

solidità finanziaria, dotazione tecnologica al passo con i tempi, alfabetizzazione informatica del personale, grado di definizione dei processi interni, ecc.

Al termine del processo valutativo saremo in grado di avere un profilo che costituisce una guida strategica, una fotografia di ciò che l'azienda è e ciò che potrebbe fare.

Dall'analisi SWOT possono derivare gli orientamenti strategici generali da seguire. Nella matrice di seguito riportata si evidenzia una mappa costituita da quattro possibili strategie di fondo attuabili combinando fra loro le condizioni interne ed esterne:

Fattori interni	Punti di forza	Punti di debolezza
Fattori esterni		
Opportunità	<i>Strategie focalizzate sui punti di forza dell'azienda per sfruttare opportunità presenti nel contesto esterno.</i>	<i>Strategie volte ad investire per rafforzare le aree più critiche per tentare di sfruttare le opportunità esterne.</i>
Minacce	<i>Strategie con cui si tenta di evitare o aggirare le minacce sfruttando i propri punti di forza.</i>	<i>Strategie di minimizzazione dell'impegno e/o di uscita dal mercato.</i>

Fonte: M. Raimondi, Marketing del prodotto/servizio, Hoepli, 2005.