
L'analisi SWOT: illustrazione di tale metodologia di analisi aziendale

di [Luciano Cipolletti](#)

Publicato il 20 Luglio 2013

L'analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) è uno strumento fondamentale per la sopravvivenza delle nostre imprese in quanto aiuta a comprendere come si deve modificare l'attività d'impresa per adattarsi alle attuali difficili condizioni di mercato

[Abbiamo sviluppato Simulation, un ottimo software per gestire le fasi di ristrutturazione aziendale...](#)

La crisi che sta attanagliando tutto il macrosistema economico induce sempre più imprese ad un piano di riduzione costi, necessario per la sopravvivenza. Tuttavia tale operazione, se fine a sé stessa, può dare risultati tangibili nel breve periodo ma quasi certamente non garantisce il futuro e, anzi, può seriamente minacciarne il naturale sviluppo. Di primo acchito, difatti, vengono tagliati i costi che non danno apparenti vantaggi nel breve periodo ma sono invece fondamentali per la crescita. Vi sono eclatanti casi in cui la smisurata compressione dei costi ha portato imprese a non investire più nei prodotti, nella ricerca e nelle attività di promozione, portandola in pochi anni fuori dal mercato. Inoltre oggi sempre più spesso è necessario non solo lasciare in vita determinati investimenti ma addirittura rivedere e potenziare le proprie aree strategiche di affari (ASA) oppure delineare nuove opportunità di business.

Ecco allora la necessità di eseguire una ulteriore e necessaria analisi che permetta non solo la "sopravvivenza" in termini economici, ma anche un adeguato rilancio in chiave strategico/commerciale.

Gli strumenti di marketing a disposizione in tal senso sono diversi, dalla Matrice di Boston, agli FCS, dalle inchieste di Customer Satisfaction alle inchieste di marketing su campo, tanto per citarne i più diffusi. Analisi difficilmente realizzabili senza l'intervento di esperti. Esiste poi un tipo di indagine che permette all'impresa di poter vagliare le proprie potenzialità sul mercato: l'Analisi dei Competitors, realizzabile solo attraverso ricerche e studi da parte di specifici istituti.

Tuttavia l'esperienza pratica ci insegna che spesso le potenziali soluzioni provengono da semplici considerazioni e tutto sommato, dal buon senso, oltre che dalla esperienza "sul campo" da parte dei nostri interlocutori: gli imprenditori. Uno strumento tanto semplice quanto efficace è rappresentato, di fatto, dall'**analisi SWOT**, vedremo di come sia facilmente realizzabile all'interno dell'impresa.

L'analisi SWOT fonda le sue logiche su quattro tipi di analisi, due di tipo "interne" e due di tipo "esterne".

Le analisi interne all'impresa sono:

- **punti di forza (S=Strengths)**. E' fondamentale analizzare i punti di forza dell'impresa per capire come e in che modo essa ha delle potenzialità, anche potenzialmente o apparentemente inesprese. Quali sono i nostri vantaggi ? Cosa sappiamo fare bene ? Su quali risorse possiamo fare affidamento ? Quali punti di forza ci vengono riconosciuti ?
- **punti di debolezza: (W=Weaknesses)**. La verifica dei punti deboli serve invece per capire se è possibile intervenire e fino a che punto, posto che il mercato chieda un potenziamento di tali elementi di debolezza. Cosa potremmo migliorare ? Cosa facciamo in modo maldestro o poco corretto ? Cosa dovremmo evitare ?

Le analisi esterne sono invece quelle rivolte verso mercato e concorrenza e si suddividono in:

- **opportunità (O=Opportunities)**. Cosa chiede il mercato ? Quali opportunità ci offre ? Quali sono i punti deboli sul mercato da parte della concorrenza ? Di quali tendenze interessanti siamo a conoscenza ? Sono tutti elementi che preconfigurano potenziali strategie.
- **minacce e/o rischi (T=Threats)**. Non sarebbe possibile definire una strategia se non si fosse a conoscenza delle potenziali minacce. Quali ostacoli abbiamo di fronte ? Cosa sta facendo la concorrenza ? Le richieste e le specifiche dei nostri prodotti e/o servizi stanno cambiando ? I cambiamenti delle tecnologie minacciano la nostra posizione ?

E' possibile tracciare una buona mappatura SWOT semplicemente attraverso delle check-list da inviare ad agenti o clienti ritenuti *significativi*. Si consiglia sempre di definire delle check-list con domande "chiuse" onde evitare commenti ed esposizioni prolisse e non perfettamente inquadrabili successivamente da un punto di vista statistico. L'indagine dovrebbe essere difatti di tipo numerica, altrimenti bisognerà procedere per approssimazioni successive con inevitabili libere interpretazioni. Il campione a cui inviare le check-list, teoricamente variabile in base alla numerosità della rete vendita, non dovrebbe essere comunque inferiore alle venti unità. E' altresì importante che anche i punti di forza e di debolezza dell'impresa (ossia l'analisi "interna") vengano indicati da terze persone e non da personale interno all'organizzazione per eludere distorsioni o sottovalutazioni di aspetti apparentemente poco significativi ma

“percepiti” esternamente come gravi.

La check-list sarà fisicamente suddivisa in due parti: cosa si percepisce dell'organizzazione e come si percepisce il mercato e la concorrenza, con domande che prevedano, a seconda dei casi:

1. una indicazione “secca”. Ad esempio: *indichi in ordine di importanza i nomi delle aziende che secondo lei rappresentano i nostri principali competitor; oppure indichi quali, secondo lei, sono oggi le nuove opportunità di business per la nostra impresa;*
2. la scelta su quattro o cinque risposte rese disponibili (tipo esami di guida). Ad esempio: *in quale aspetto la principale azienda competitor eccelle ? risposta A) Ricerca & Sviluppo, B) Prezzo, C) Qualità, D)... E) Altro... e così via; oppure: quale ritiene sia sul nostro mercato il maggior fattore critico di successo, tra i seguenti ? A) Innovazione B)...*
3. qualche giudizio di tipo “numerico” la cui scala sia costituita da un numero dispari. Si consiglia una scala da uno a cinque, in cui il tre rappresenta il valore medio. Esempio: *dia un giudizio, da 1 a 5, di come ritiene valido il nostro servizio in relazione alla concorrenza (1=scadente, 5=ottimo);*
4. una indicazione numerica progressiva, in ordine di importanza. Ad esempio: *indichi con un valore e in ordine di importanza quali sono secondo lei i nostri punti deboli in relazione alla concorrenza: Qualità, Prezzo, Servizio... (1=principale punto debole...);*
5. più indicazioni ma “pilotate”. Ad esempio: *metta una o più spunte su ciò che ritiene essere il/i principale/i punto/i debole/i dell'impresa: Qualità, Prezzo, Post-vendita...*
6. una indicazione sì-no. Ad esempio: *ritiene una minaccia per il suo business l'apertura di centri commerciali quali IKEA o Mondo Convenienza nella sua zona ?* (domanda indiretta poiché, rispondendo sì, il nostro cliente ci indica che è anche una minaccia per il nostro business).

Infine lasciare sempre la possibilità di esprimere un libero pensiero.

Le risposte alle check-list costituiranno output statistici a cui prestare molta attenzione e quindi, attraverso l'incrocio tra punti di forza/opportunità e punti deboli/minacce, sarà possibile elaborare una efficace strategia commerciale. Considerare anche che determinate domande, tipo quella formulata in a) può essere variabile in funzione dell'area geografica.

Possono essere considerate attendibili risposte simili date dal 75-80% del campione, esempio: se alla domanda tipo d) si ottengono queste distribuzioni di risposte: il 30% ha indicato come *Qualità* il maggior punto debole, il 40% ha invece indicato il *Prezzo* ed il restante 30% del campione ha indicato il *Servizio* occorrerà certamente approfondire tale specifica indagine ed è probabile che tale domanda dovrà essere formulata in altro modo, ad esempio facendo indicare quali sono i principali punti deboli percepiti sull'organizzazione, attraverso un *question* di tipo e). Normalmente in check-list di questo tipo, ossia *decisionali per l'impresa* va inserita almeno una *domanda test* di verifica sull'attendibilità e/o l'attenzione prestata da chi sta compilando la check-list stessa. Esempio: se viene formulata la domanda di tipo c) e la risposta è 4, nella *question* di tipo d), sempre al *servizio*, non potrà essere assegnato il valore 1 o 2. Se ciò dovesse accadere tutta la check-list può essere ritenuta non affidabile e da non considerare dal punto di vista statistico.

Questa semplice e veloce analisi, realizzabile in meno di venti giorni, può permettere di avere le idee più chiare relative al business che si sta portando avanti o se è il caso di modificare gli assetti interni o di rivedere il prodotto/servizio che si sta offrendo al mercato.

Escludendo grosse piattaforme di tipo ERP o applicativi CRM specifici, non esistono in commercio piccoli software o applicativi indipendenti che possano aiutare l'impresa in tal senso, fatta eccezione per **Simulation**.

Simulation è un software molto semplice da utilizzare ed estremamente economico, creato ad hoc per le situazioni di ristrutturazione o rilancio delle imprese (video disponibile a questo indirizzo <http://www.youtube.com/watch?v=9Eg4PpuHck0&feature=youtu.be>). In base all'inserimento di un conto economico e, volendo, dello stato patrimoniale, riesce a "ricostruire" un ottimale assetto economico-finanziario-patrimoniale, grazie a specifici algoritmi di calcolo. Può anche agire "da solo" indicando la soluzione più adatta o anche intervenendo manualmente, per tale motivo costituisce una vera soluzione alle attività di risanamento e di rilancio, essendo stato corredato recentemente da una matrice SWOT con check-list già predisposte e semplicemente da "spuntare".

Attraverso tale spunta il programma rilascia in automatico delle *indicazioni*. Quelle indicate con testo "normale" saranno da considerare dei consigli, mentre le indicazioni con testo in "neretto" indicano **strategie fondamentali** perché rappresentano un "incrocio" tra punti di forza aziendali ed opportunità offerte dal mercato oppure tra punti deboli e minacce. Può trattarsi anche di indicazioni strategiche indicanti *punti deboli* ma *opportunità* sul mercato, quindi aspetti da "potenziare".

L'analisi SWOT è un modo semplice, efficace ed efficiente per "ripensare" la propria impresa in un periodo turbolento come quello attuale, mai vissuto in precedenza ed in cui nell'arena competitiva può restare solo chi ha la capacità di reimpostare un ottimale assetto economico, coerente con le strategie commerciali a loro volta in linea con le esigenze di mercato, sfruttandone le relative opportunità e facendo leva sulle debolezze della concorrenza.

[Abbiamo sviluppato Simulation, un ottimo software per gestire le fasi di ristrutturazione aziendale...](#)

16 luglio 2013

Luciano Cipolletti