



BUSINESS THEORY

L'ANALISI SWOT

A CURA DI
BONAVENTURA POPPITI



info@businesstheory.it



www.businesstheory.it

businessstheory.it

VOLUTAMENTE LASCIATA BIANCA



L'ANALISI SWOT

businessstheory.it

VOLUTAMENTE LASCIATA BIANCA

Indice dei contenuti

1. Che cos'è l'analisi SWOT?.....	1
2. Cosa sono le opportunità (opportunities)?.....	2
3. Cosa sono le minacce (threats)?.....	2
4. Cosa sono i punti di forza (strengths)?.....	2
5. Cosa sono i punti di debolezza (Weakness)?.....	5
6. Quali sono le fasi dell'analisi SWOT?.....	5
7. Chi ha ideato l'analisi SWOT?.....	6
8. Esempio di analisi SWOT.....	8
9. Vantaggi dell'analisi SWOT.....	8
10. Svantaggi dell'analisi SWOT.....	8
11. Limiti dell'analisi SWOT.....	8

1. Che cos'è l'analisi SWOT?

L'analisi SWOT è un framework di pianificazione strategica utilizzato nella valutazione di un'organizzazione, un piano, un progetto o una data attività aziendale. È un valido strumento di analisi che aiuta i manager a identificare i fattori organizzativi e ambientali che possono incidere sul conseguimento degli obiettivi prestabiliti.

L'analisi SWOT viene spesso utilizzata per delineare il quadro strategico all'interno del quale dovrà poi essere definita la strategia di business aziendale.

L'acronimo SWOT richiama le seguenti aree oggetto di indagine:

- I punti di forza (Strengths);
- I punti di debolezza (Weakness);
- Le opportunità (Opportunity);
- Le minacce (Threats).

I primi due punti sono relativi all'analisi dei fattori interni l'impresa, mentre gli altri due a quelli dell'ambiente esterno.

Una volta determinati i fattori componenti le singole aree, questi vengono riportati e classificati all'interno di una griglia, o meglio una matrice due per due.



Il confronto fra i quattro blocchi di informazioni può consentire al management sia di minimizzare l'impatto delle minacce ambientali sui punti di debolezza dell'impresa sia di valorizzare le opportunità esterne facendo leva sui punti di forza.

La **matrice** derivante dalla SWOT analysis consente di evidenziare due fondamentali interdipendenze:

- la relazione tra punti di forza/debolezze e minacce/opportunità;
- le interdipendenze tra le **ASA** in cui è impegnata l'impresa.

2. Cosa sono le opportunità (opportunities)?

Le opportunità sono delle condizioni individuabili nell'ambiente esterno di carattere positivo per lo sviluppo attuale o prospettico dell'impresa. Quindi, sono motivi o tendenze ambientali che, se sfruttati adeguatamente, possono favorire un miglioramento delle performance dell'impresa nel breve o nel medio-lungo termine (competitività, crescita, profitti ecc.).

3. Cosa sono le minacce (threats)?

Le minacce sono delle condizioni, attuali o potenziali, individuabili nell'ambiente esterno che possono ostacolare il successo aziendale. Quindi, sono quei motivi o tendenze ambientali che, se non adeguatamente fronteggiati, possono mettere a repentaglio il conseguimento degli obiettivi di un'organizzazione.

4. Cosa sono i punti di forza (strengths)?

I punti di forza di un'impresa, da un punto di vista organizzativo, sono gli elementi distintivi sui quali può fare leva per sostanziare il suo vantaggio competitivo nei confronti dei competitor. Sono elementi interni come le risorse, le competenze e le capacità a disposizione che risultano utili per trattare i fattori critici di successo del settore in cui opera l'impresa. Dai punti di forza dipende la capacità del management di sfruttare le opportunità o di eludere le minacce provenienti dall'ambiente esterno.



5. Cosa sono i punti di debolezza (Weakness)?

I punti di debolezza si riferiscono alle situazioni in cui le abilità, le risorse o le competenze di un'organizzazione non sono tali da garantirgli una maggior efficacia ed efficienza rispetto ai competitor. Ciò, ha un impatto negativo sulla performance aziendale non permettendo all'impresa di cogliere le opportunità o affrontare le minacce provenienti dall'ambiente esterno.

Per un'organizzazione è importante conoscere i propri punti di debolezza tanto quanto quelli di forza. La ragione di ciò è facilmente intuibile. Conoscerli permette al management di implementare azioni volte al loro miglioramento risolvendo alla base problemi che potrebbero causare difficoltà e limitazioni alle strategie e ai piani di lungo termine.

6. Quali sono le fasi dell'analisi SWOT?

Mediante l'analisi SWOT è possibile rilevare in modo organizzato informazioni utili per fare delle valutazioni in chiave strategica sulla posizione dell'impresa nel business di riferimento. Grazie a ciò è possibile ottenere spunti sui passi da realizzare per cogliere al meglio le opportunità del mercato e migliorare le performance competitive.

La SWOT analysis può essere strutturata nelle seguenti fasi:

- Identificazione delle variabili importanti per l'analisi strategica, interne ed esterne all'impresa;
- Qualificazione delle variabili individuate in riferimento ai concorrenti;
- Ponderazione delle stesse in base all'importanza che assumono sul piano competitivo;
- Deduzione delle implicazioni per il processo strategico.

6.1 La fase dell'identificazione

È fondamentale per un'impresa monitorare i motivi chiave e le tendenze dell'ambiente esterno relativo al business di riferimento. Tali motivi-tendenze (opportunità o minacce) possono influenzare positivamente o negativamente le prospettive dell'impresa.

Occorre sottolineare che tali concetti sono relativi, nel senso che ciò che può essere un'opportunità per un'impresa, al tempo stesso può essere una minaccia per un'altra.

Guardando all'ambiente interno, quindi alle proprie risorse, competenze, capacità, l'impresa deve mettere in evidenza i propri elementi distintivi, i punti di forza, sui quali fare leva per sostanziare il suo vantaggio competitivo.

Parimenti, deve prendere consapevolezza delle proprie carenze, dei punti di debolezza da colmare per non pregiudicare le proprie prestazioni. Anche in questo caso il principio è relativo e la valutazione context specific, nel senso che forze e debolezza per un'impresa sono tali in relazione alla situazione di mercato e competitiva.

6.2 La fase della qualificazione

L'analisi non si esaurisce nella mera elencazione dei fattori interni ed esterni, ma, poiché intende supportare il processo di definizione delle alternative strategiche, prosegue con la valutazione dei fattori individuati. Le forze-debolezze vengono qualificate in termini di rilevanza e di prestazione. Le opportunità-minacce, invece, vengono valutate in termini di attrattività o gravità e in relazione alla probabilità di verificarsi.

6.3 La fase della ponderazione

Una volta identificate le opportunità rilevanti è necessario fare una valutazione integrata tra le risorse e le competenze disponibili e quelle necessarie per cogliere le opportunità e per fronteggiare le minacce. È il momento della ponderazione, ovvero determinare l'importanza che le singole variabili assumono sul piano competitivo.

Ove i punti di forza dell'impresa coincidano coi i fattori necessari per cogliere le opportunità offerte dal mercato, si determinano i presupposti per l'ottenimento di un vantaggio competitivo significativo.

6.3 La fase della ponderazione

Considerando i fattori individuati (opportunità-minacce, forze-debolezze) e la loro valutazione, anche integrata, l'analisi SWOT offre delle indicazioni in merito a possibili linee d'azione strategica. Un esempio di ciò potrebbe essere la valutazione della convenienza a disinvestire o investire in nuovi business.



7. Chi ha ideato l'analisi SWOT?

Dagli studi accademici sull'analisi SWOT si evince la sua origine incerta. La revisione della letteratura in materia evidenzia una discrepanza su chi effettivamente abbia sviluppato tale metodologia. Alcuni studiosi accreditano l'ideazione dell'analisi SWOT alla Harvard Business School, altri attribuiscono l'emergere della SWOT alla Stanford University.

Secondo quanto riportato in un articolo di A. Humphrey, che lavorò per lo Stanford Research Institute, l'analisi SWOT nasce grazie ad una ricerca finanziata dalle aziende Fortune 500 tra gli anni '60 e '70 con l'obiettivo di scoprire cosa fosse andato storto nella loro pianificazione aziendale e per creare un nuovo sistema per gestire il cambiamento. Il progetto è stato guidato da Robert Stewart, il gruppo di ricerca comprendeva anche Marion Doshier, il dottor Otis Benepe, Birger Lie e lo stesso Albert Humphrey.

In letteratura, però, non sono stati trovati riferimenti a sostegno dell'affermazione di Humphrey.

Pertanto, l'emergere dell'analisi SWOT è solitamente associato ai lavori di Philip Selznick, Alfred DuPont Chandler, Kenneth Andrews, Harry Igor Ansoff e alle discussioni in classe sulla politica aziendale presso la Harvard Business School negli anni '60. Un interessante contributo è quello di Weihrich (1982) secondo cui sarebbe opportuno rinominare l'analisi SWOT in TOWS. Questo perché, l'unico punto di partenza logico per l'analisi dovrebbe essere l'ambiente esterno (Threats e Opportunity) per poi giungere a quello interno.

8. Esempio di analisi SWOT

Vediamo un esempio di analisi SWOT per una società di consulenza manageriale e sviluppo web. Potremmo avere una situazione di questo tipo:

- I punti di forza: Team altamente qualificato e competente nella consulenza manageriale e nello sviluppo web. Esperienza consolidata nel settore, con un portafoglio di clienti soddisfatti e diversificati. Alta flessibilità e adattabilità alle esigenze dei clienti, con la capacità di personalizzare soluzioni e servizi. Buona reputazione nel mercato, con una presenza online forte e una comunicazione efficace sui social media.



- Quelli di debolezza: Limitata presenza geografica, con la maggior parte dei clienti localizzati nella stessa area geografica. Dipendenza da alcuni clienti chiave, che rappresentano una grande percentuale del fatturato. Difficoltà nel differenziarsi dai competitor in un mercato altamente competitivo. Bassa visibilità del marchio in alcuni segmenti del mercato.
- Le opportunità: Crescita della domanda di servizi di consulenza manageriale e sviluppo web, con la possibilità di ampliare la base di clienti. Espansione geografica, con la possibilità di acquisire nuovi clienti in diverse regioni e paesi. Innovazione tecnologica, con la possibilità di offrire nuovi servizi e soluzioni ai clienti. Collaborazioni e partnership strategiche, con altre società del settore o con aziende complementari.
- Le minacce: Concorrenza forte, con la presenza di numerose società di consulenza manageriale e sviluppo web nel mercato. Fluttuazioni del mercato e della domanda, con il rischio di perdere alcuni clienti in caso di rallentamento dell'economia. Rapidità del cambiamento tecnologico, con la necessità di rimanere costantemente aggiornati per rimanere competitivi. Regolamentazione e normative, con il rischio di incorrere in sanzioni o problemi legali in caso di mancata conformità.

Utilizzando queste informazioni il management potrà:

1. Implementare strategie volte a minimizzare l'impatto delle minacce ambientali sui punti di debolezza dell'impresa;
2. Valorizzare le opportunità esterne facendo leva sui punti di forza.

9. Vantaggi dell'analisi SWOT

L'analisi SWOT è una tecnica applicata frequentemente dagli analisti. La sua popolarità deriva dalla sua semplicità e dalla possibilità di pervenire a una rapida valutazione della relazione tra l'ambiente interno e quello esterno.

- Possiamo riassumere i vantaggi derivanti dal suo utilizzo come segue: Fornisce una road map immediata. I dettagli e le questioni specifiche non sono al centro dell'analisi SWOT, ma delle analisi successive.

- Rende possibili valutazioni macro, offrendo l'opportunità di concentrarsi sugli aspetti positivi e negativi dell'ambiente interno ed esterno dell'organizzazione in una prospettiva correlata;
- Aiuta i manager a scoprire opportunità da sfruttare;
- Permette di gettare le basi per l'implementazione di analisi più specifiche;
- L'analisi SWOT promuove la discussione di gruppo su questioni strategiche e di sviluppo della strategia;
- È un'analisi che può essere applicata a diversi contesti e a diversi livelli, da quello individuale a quello internazionale. Può essere utilizzata da istituti educativi, organizzazioni senza scopo di lucro, paesi, governi ecc.

10. Svantaggi dell'analisi SWOT

La principale critica rivolta all'analisi SWOT, nonostante il suo ampio utilizzo, è che non è abbastanza efficace come parte della strategia organizzativa, non può andare oltre la definizione della situazione attuale e, per questo motivo, non dovrebbe essere accettata come tecnica di analisi.

I principali svantaggi derivanti dall'analisi SWOT possono essere elencati come segue:

- Elencare i punti di forza sulla carta è soggetto a bias (ad esempio pregiudizi) ed è molto diverso dal testare l'organizzazione e sperimentare i punti di forza sul campo;
- Essendo stata sviluppata in un periodo caratterizzato da staticità dell'ambiente esterno non tiene conto dell'impatto della dinamicità di oggi sulle variabili inserite nella matrice SWOT;
- L'utilizzo della SWOT richiede esperienza e formazione per utilizzarla in maniera adeguata;
- Nell'applicare l'analisi SWOT, è possibile identificare molti fattori. Tuttavia, quantità non significa qualità. È molto complesso stabilire l'importanza degli stessi;
- La SWOT analizza i punti di forza, i punti debolezza, le opportunità e le minacce attuali. Tuttavia, per creare strategie adeguate ad un periodo futuro, dovrebbe essere in grado di prevedere i punti di forza, i punti deboli, le opportunità e le minacce dell'organizzazione previsti per il periodo interessato. Altrimenti, le strategie generate saranno basate sul presente o sul passato, e non sul futuro.

- L'analisi SWOT manca di confronto con i concorrenti. La mancanza di un indice quantitativo per fornire un criterio operativo per il benchmarking ostacola l'analisi competitiva. Un'organizzazione ha bisogno di conoscere i livelli di performance rilevanti di tutti i suoi concorrenti più vicini;
- Le informazioni contenute in un'analisi SWOT, influenzate dalla cultura aziendale, possono essere inaffidabili, legate alle aspirazioni, ai pregiudizi e alla speranza delle persone coinvolte nella gestione dell'organizzazione.

11. Limiti dell'analisi SWOT

Per valorizzare correttamente l'analisi SWOT è necessario tener conto di alcuni limiti impliciti della stessa, ovvero:

- Non prevede un metro oggettivo per la ponderazione delle diverse variabili. La discrezionalità del singolo analista può dar luogo a giudizi finali differenti;
- Richiede una conoscenza della concorrenza molto approfondita, difficilmente raggiungibile soprattutto per quanto riguarda i comportamenti prospettici;
- È un'analisi statica. Si focalizza su un dato momento nel tempo.

La letteratura accademica ha poi rilevato altri limiti, relativi più alle abilità e ai comportamenti degli analisti che alla SWOT stessa, ovvero:

- Gli analisti che si affidano alle definizioni tradizionali del loro settore e del loro ambiente competitivo spesso concentrano la loro attenzione su clienti, tecnologie e concorrenti attuali in modo troppo ristretto;
- A volte le organizzazioni si preoccupano di un singolo punto di forza o di una caratteristica chiave del prodotto o del servizio che stanno offrendo e ignorano altri fattori necessari per il successo competitivo;
- Spesso l'analisi SWOT è condotta soltanto a livello dell'organizzazione nel suo complesso tralasciando le singole unità aziendali. Questo può indurre ad errori di valutazione e nelle scelte strategiche.



BUSINESSTHEORY

ALLA BASE DELLA GESTIONE AZIENDALE

Businesstheory.it è un blog che tratta di cultura manageriale. Fondato nel 2022 da **Bonaventura Poppiti**. Affronta tematiche quali: gestione d'impresa, corporate governance, Human Resource Management, Marketing strategico e ricerche di mercato, innovazione e Start-up.

Ogni articolo del blog è corredato da un breve video sull'argomento trattato, il contenuto in formato PDF, le domande più frequenti e materiali bibliografici per l'approfondimento.

L'AUTORE

BONAVENTURA POPPITI

Classe '95. Consegue la laurea Magistrale in Management e Relazioni internazionali, e quella Triennale in Economia Aziendale, presso l'Università degli studi di Perugia.

Si occupa di consulenza aziendale con la sua agenzia **Nexara**.



info@businesstheory.it



www.businesstheory.it