

La SWOT analysis efficace

di Paolo Macchioni¹



Premessa

La *SWOT analysis* è la tecnica più utilizzata, a livello organizzativo o individuale, per elaborare strategie coerenti con l'evoluzione del contesto esterno e interno.

E' uno strumento diagnostico molto usato anche nella formazione, in particolare nella fase di rilevazione dei bisogni.

Spesso però non vengono valorizzate efficacemente le potenzialità della tecnica, a causa di alcuni errori metodologici che saranno esaminati in questo articolo.

Caratteristiche della *SWOT analysis*

La *SWOT analysis* è stata ideata da Albert Humphrey² e da oltre cinquant'anni è lo strumento di pianificazione strategica più diffuso al mondo

L'acronimo SWOT sta per **Strengths**, **Weaknesses**, **Opportunities**, **Threats** (ovvero Forze, Debolezze, Opportunità, Minacce). Gli ultimi due vocaboli identificano il contesto esterno, dove si possono cogliere condizioni favorevoli o sfavorevoli. Le prime due parole si riferiscono invece al contesto interno, in termini di aspetti positivi (da consolidare) o negativi (da migliorare).

¹ Paolo Macchioni, esperto di sviluppo individuale ed organizzativo, ha intrapreso la libera professione nel 1991, dopo un'esperienza di quindici anni in Alitalia. E' autore di *Check-up manageriale* (F.Angeli, 2012) e coautore di *Formazioni one to one* (F.Angeli, 2012). E' iscritto al Registro dei Formatori Professionisti AIF e fa parte della Redazione di AIF Learning News. E-mail: paolo.macchioni@alice.it

² Albert Humphrey (1926-2005) è stato un economista statunitense, consulente di oltre 100 aziende.

A livello individuale, la *SWOT analysis* consente di acquisire maggiore consapevolezza dei propri punti forti e deboli, per pianificare il futuro (personale o professionale) coerentemente con l'evoluzione prevista del contesto esterno.³

Valgono gli stessi principi anche a livello organizzativo dove, per rilevare opportunità o minacce ipotizzabili nel contesto esterno (con riferimento allo specifico settore di business in cui si opera), possono essere fonti utili i trend di sviluppo economico, l'andamento della domanda e dell'offerta, l'evoluzione dello scenario istituzionale e normativo in particolare, le probabili innovazioni tecnologiche, le esperienze maturate da altre organizzazioni, ecc...

Per l'analisi del contesto interno, occorre invece considerare soprattutto fatti e dati che consentano di valutare oggettivamente i propri punti forti e deboli, ad esempio per quanto riguarda le strategie, il funzionamento organizzativo e operativo, le caratteristiche delle persone (soprattutto quanto a competenze e motivazioni), le relazioni verticali e orizzontali, le politiche di gestione e sviluppo, ecc...

La conduzione dell'analisi organizzativa

Operativamente, quando si effettua una *SWOT analysis* organizzativa, conviene usare la tecnica del brainstorming⁴.

Il gruppo di persone coinvolte nell'analisi (ad esempio il Top Management di un'azienda) può anche lavorare in videoconferenza ma la riunione sarà certamente più proficua se gestita in presenza.

E' preferibile partire dall'analisi del contesto esterno, prevedendone l'evoluzione nei prossimi mesi e considerando separatamente gli aspetti economici, normativi, commerciali, tecnologici, ecc...

Per ogni elemento costitutivo dello scenario in cui l'organizzazione opera, si trascrivono le considerazioni dei partecipanti, distinguendo le opportunità che si prevede di poter cogliere (condizioni esterne favorevoli) dalle minacce da respingere (condizioni esterne sfavorevoli).

Successivamente, si raccolgono le valutazioni (per quanto possibile oggettive) su punti forti e deboli dell'organizzazione, considerando separatamente i diversi fattori (strategie, obiettivi, politiche, struttura, meccanismi operativi, riconoscimenti, persone, comportamenti, ecc...). Possono essere fonti utili per l'analisi del contesto interno le segnalazioni positive o negative di clienti e fornitori esterni o interni ma anche i successi ottenuti oppure gli errori frequenti, le devianze da standard, ecc...

³ cfr. Dell'Agli Fernando: *Fat: quando un po' di grasso fa bene* in Aif Learning News n°10/2018
https://associazioneitalianaformatori.it/download/articolin/2018/LN1018_DellAgli.pdf

⁴ cfr. Macchioni Paolo: *Il brainstorming efficace* in Aif Learning News n° 07-08 /2021
https://associazioneitalianaformatori.it/download/articolin/2021/LN070821_Macchioni.pdf

Una volta completati i tabelloni (cartacei o virtuali), si rilegge quanto prodotto (per eliminare ripetizioni, accorpare, scorporre o collocare diversamente alcune voci). Infine, si definiscono le priorità, attraverso multivotazioni limitate agli elementi su cui tutti i partecipanti si trovano d'accordo, ovviamente dopo aver confrontato le rispettive idee e informazioni.

Sarà così possibile individuare poche opportunità o minacce e pochi punti forti o deboli su cui focalizzare l'attenzione, definendo coerenti strategie di intervento, ad esempio, per:

- cogliere l'opportunità esterna ritenuta più probabile e di maggior valore;
- gestire la minaccia esterna ritenuta più probabile e di maggiore impatto negativo;
- valorizzare il punto ritenuto più forte e molto vantaggioso per la propria organizzazione;
- recuperare il punto ritenuto più debole e molto svantaggioso per la propria organizzazione.

L'utilizzo dei risultati

Gli approcci possibili che derivano dalla *SWOT analysis* dipendono dall'atteggiamento organizzativo e/o individuale (attivo o passivo) e dalle caratteristiche degli eventi (positivi o negativi).

Con un atteggiamento prevalentemente passivo, ci si adatta alla situazione, seguendo gli eventi o subendone le conseguenze.

Con un atteggiamento prevalentemente attivo, si realizzano miglioramenti o cambiamenti utili per reagire alle negatività (punti deboli interni o minacce esterne) oppure si progettano consolidamenti o innovazioni che consentano di valorizzare le positività (punti forti interni o opportunità esterne).

RISULTATI DELLA SWOT ANALYSIS

<i>Punti deboli interni</i> <i>Minacce esterne</i>	<i>Punti forti interni</i> <i>Opportunità esterne</i>
---	--

ATTEGGIAMENTO INDIVIDUALE / ORG.VO	attivo	MIGLIORAMENTI CAMBIAMENTI	CONSOLIDAMENTI INNOVAZIONI
	passivo	RINUNCE RASSEGNAZIONE	ADATTAMENTI ADEGUAMENTI

Gli errori da evitare

Gli errori più frequenti nella gestione di una *SWOT analysis* riguardano l'analisi dello scenario, la definizione delle priorità, gli interventi da realizzare e la periodicità dell'analisi.

L'analisi dello scenario

Il contesto esterno da considerare in una *SWOT analysis* è quello in cui operano tutte le aziende di un determinato settore. Le minacce o le opportunità sono pertanto comuni a molte o tutte le organizzazioni. E' un errore perciò riportare tra le minacce una frase del tipo *"i nostri costi sono troppo alti"* (voce che dovrà invece essere compresa tra i punti deboli del contesto interno). E' indubbiamente vero che tutti i punti deboli sono una minaccia per il proprio futuro (e tutti i punti forti un'opportunità) ma nell'analisi dello scenario vanno inseriti solo elementi che riguardano tutto il contesto e non solo la propria organizzazione. Semmai, tra le minacce esterne, potrebbe essere indicata una *"forte competitività sui prezzi"* (se effettivamente riscontrata).

Un altro errore che spesso si commette è quello di azzardare previsioni di lungo periodo. L'elevata instabilità economica, politica, commerciale e tecnologica rende infatti già arduo riuscire a prevedere correttamente lo scenario dei prossimi mesi.

La definizione delle priorità

Molte *SWOT analysis* non producono buoni effetti perché risulta difficile, alla fine, orientarsi fra le tante indicazioni emerse.

Fare priorità è indispensabile. Selezionare razionalmente un elemento non significa abbandonare gli altri (che potranno essere considerati successivamente) ma concentrare i propri sforzi in un piano strategico che consenta di cogliere una specifica opportunità, oppure gestire una minaccia, valorizzare un punto forte o recuperare un punto debole.

"Chi troppo vuole nulla stringe", recita il proverbio e molte analisi risultano inefficaci proprio perché troppo dispersive.

Gli interventi da realizzare

La *SWOT analysis* è funzionale alla realizzazione di interventi coerenti. Se si decide di lavorare su un elemento del contesto esterno, occorrerà considerare i vincoli derivanti dai propri punti deboli e valorizzare invece i propri punti forti. Viceversa, se si pianificano prioritariamente interventi dedicati al contesto interno, sarà comunque opportuno verificarne la coerenza con i risultati dell'analisi dello scenario.

Alcune analisi sembrano inefficaci perché sono seguite dalla definizione di obiettivi incongruenti o poco fattibili, che generano nel tempo frustrazione in chi ha partecipato ai lavori della *SWOT analysis*.



La pianificazione (strategica e operativa) degli interventi da realizzare dovrà essere perciò curata con molta attenzione, considerando tutti i risultati dell'analisi ed evitando in particolare di "fare il passo più lungo della gamba".

Alcuni piani ovviamente potranno essere anche orientati al medio-lungo periodo (come, ad esempio, gli interventi finalizzati allo sviluppo culturale) ma dovrà essere precisato, in un percorso "a tappe", il traguardo di breve periodo raggiungibile.

La periodicità dell'analisi

La maggior parte delle organizzazioni effettua la *SWOT analysis* ogni anno, in coincidenza con la definizione del piano strategico globale. Alcune aziende verificano mensilmente la validità delle indicazioni acquisite ed elaborano eventuali aggiornamenti.

Certo è che la velocità con cui avvengono i cambiamenti, soprattutto nel contesto esterno, rende piuttosto rischioso basarsi per molto tempo sui risultati di una *SWOT analysis*.