

# Analisi SWOT

**L'analisi SWOT è un'analisi di supporto alle scelte, che risponde ad un'esigenza di razionalizzazione dei processi decisionali.**

# **Analisi SWOT**

**È stata sviluppata più di 50 anni fa come supporto alla definizione di strategie aziendali in contesti caratterizzati da incertezza e forte competitività.**

**A partire dagli anni '80 è stata utilizzata come supporto alle scelte di intervento pubblico per analizzare scenari alternativi di sviluppo.**

# **Analisi SWOT**

**Oggi l'uso di questa tecnica è stato esteso alle diagnosi territoriali e alla valutazione dei programmi regionali tanto che i regolamenti comunitari ne richiedono l'utilizzo per la valutazione di piani e programmi.**

# Analisi SWOT

Viene condotta sui **punti di forza** (*Strenghts*) e **di debolezza** (*Weaknesses*) che differenziano l'impresa dalle imprese concorrenti, al fine di far emergere le **opportunità** (*Opportunities*) e le **minacce** (*Threats*) che derivano dal contesto esterno, in base alle quali si cerca di interpretare e di prevedere l'evoluzione del mercato in cui opera l'impresa.

# Analisi SWOT

**I punti di forza e di debolezza** sono fattori interni che possono creare o distruggere valore.

Possono comprendere il patrimonio aziendale, le capacità o le risorse che l'azienda ha a sua disposizione e possono essere misurate usando valutazioni interne oppure indicatori interni di prestazione (benchmarks: test per la valutazione e miglioramento di attività e processi aziendali).

# Analisi SWOT

**Le opportunità e le minacce** sono fattori esterni incontrollabili per l'azienda che possono contribuire a creare o a distruggere valore.

Tali fattori vengono spesso riassunti con l'abbreviazione "**Pest**": fattori **P**olitici e Legali, **E**conomici, **S**ociali e Demografici, **C**ulturali, **T**ecnologici (Innovazione).

Inoltre possono emergere dinamiche competitive dell'industria o dei mercati che possono rappresentare, di volta in volta, opportunità o minacce per l'impresa.

## **PUNTI DI FORZA**

- **Posizione geografica vantaggiosa rispetto ai traffici commerciali mondiali;**
- **presenza di importanti infrastrutture;**
- **elevata professionalità e abilità della manodopera locale;**
- **accesso esclusivo alle risorse naturali;**
- **nuovo prodotto o servizio alternativo;**
- **vantaggio di costo attraverso know-how della proprietà;**
- **processi e procedure di qualità;**

## **PUNTI DI DEBOLEZZA**

- **Prodotti e servizi non differenziati, per es. in rapporto ai concorrenti;**
- **manca di competenze specialistiche di marketing;**
- **minore accesso ai canali di distribuzione rispetto ai concorrenti;**
- **reputazione danneggiata.**

# OPPORTUNITÀ

- Fusioni e/o alleanze strategiche;
- un nuovo mercato internazionale;
- competitors deboli;
- ingresso in nuovi segmenti attraenti di mercato.

# MINACCE

- Guerra di prezzi;
- il maggior concorrente ha un prodotto/servizio nuovo;
- nuove regolamentazioni;
- una nuova tassa potenziale sul prodotto/servizio.

# **DALLA PIANIFICAZIONE ALLA DIREZIONE STRATEGICA**

**Anni '50 e anni '60**

**Lo sviluppo della strategia è associato ai problemi dei manager nel coordinare le decisioni e nel mantenere il controllo di imprese sempre più grandi e complesse.**

**In questi anni parliamo di pianificazione a lungo termine, concepita come strumento per coordinare le singole decisioni di investimento e pianificare lo sviluppo a lungo termine dell'azienda.**

**Poiché le aziende ricercavano efficienza e controllo del rischio, la pianificazione a lungo termine è diventata un compito di primaria importanza per l'alta direzione.**

# DALLA PIANIFICAZIONE ALLA DIREZIONE STRATEGICA

**Fine anni '60 e primi anni '70**

**La pianificazione si focalizza sulla gestione della crescita attraverso la diversificazione in nuovi settori e prodotti.**

**Igor Ansoff definisce la strategia in termini di decisioni di diversificazione: *“Le decisioni strategiche sono innanzitutto connesse ai problemi esterni dell’azienda piuttosto che a quelli interni, e in particolar modo riguardano la scelta dell’assortimento di prodotti che l’impresa produrrà e dei mercati dove li porrà in vendita”.***

**La diffusione della pianificazione in questi anni va collocata nel clima di entusiasmo formatosi nelle aziende per le tecniche decisionali “scientifiche” (es. analisi costi-benefici, programmazione lineare, metodo dei flussi di cassa).**

# **DALLA PIANIFICAZIONE ALLA DIREZIONE STRATEGICA**

## **Anni '70 e primi anni '80**

**Si registra un fallimento della diversificazione. Inoltre le crisi petrolifere degli anni' 70 determinano un periodo di instabilità macroeconomica associato ad una crescente concorrenza internazionale, in cui le imprese non sono più in grado di formulare previsioni a lungo termine.**

**Sono, dunque, necessari metodi più flessibili nella gestione strategica con una maggiore attenzione al vantaggio competitivo e alla concorrenza.**

**In questo periodo l'attenzione è quindi rivolta al posizionamento sul mercato e in particolar modo verso l'analisi della struttura del settore e l'analisi della concorrenza.**

# **DALLA PIANIFICAZIONE ALLA DIREZIONE STRATEGICA**

**Fine anni '80 e primi anni '90**

**Ambienti sempre meno stabili. Focalizzazione sulla gestione complessiva dell'impresa piuttosto che sulla pianificazione.**

**In questo periodo si mantiene l'interesse per la ricerca del vantaggio competitivo, il quale però è da ricercarsi negli aspetti interni dell'impresa: cioè nell'utilizzo ottimale delle risorse e delle competenze distintive.**

**Le risorse e le competenze dell'impresa divengono le fonti primarie del vantaggio competitivo e conseguentemente del profitto e le basi per la formulazione di strategie di lungo termine delle imprese.**

**Invece di espandersi attraverso la diversificazione le imprese si orientano verso una crescente specializzazione.**

# **DALLA PIANIFICAZIONE ALLA DIREZIONE STRATEGICA**

**Fine anni '90 e inizio 2000**

**Vengono elaborati nuovi metodi per conseguire vantaggio competitivo in ambienti sempre più dinamici e imprevedibili. La maggior volatilità ambientale richiede alle imprese sempre più flessibilità, rapidità di reazione e capacità di sfruttare le opportunità.**

# ***CHE COSA SIGNIFICA STRATEGIA?***

È compito della strategia pianificare in che modo un'organizzazione o un individuo possono raggiungere i loro obiettivi.

La strategia implica l'effettuazione di scelte:

***DOVE COMPETERE?***

***COME COMPETERE?***

Le risposte a questi quesiti portano a definire i due principali livelli della strategia di impresa:

***STRATEGIA DI GRUPPO E STRATEGIA DI BUSINESS.***

# **STRATEGIA DI GRUPPO ≠ STRATEGIA DI BUSINESS**

**Assumendo che lo scopo principale dell'impresa è quello di ottenere un rendimento del capitale che sia maggiore del costo, al fine di assicurarne la sopravvivenza, diventa importante sapere come si forma e da che cosa nasce la capacità dell'impresa di ottenere risultati superiori.**

**Due sono le strade percorribili:**

- 1. l'impresa può scegliere di operare in un settore dove le condizioni favorevoli portano ad un tasso di remunerazione superiore alla media;**
- 2. l'impresa può conseguire una posizione di vantaggio rispetto ai concorrenti all'interno del settore ottenendo una remunerazione superiore al livello medio del settore.**

# STRATEGIA DI GRUPPO ≠ STRATEGIA DI BUSINESS

**LA STRATEGIA DI GRUPPO (*corporate strategy*)** definisce il campo d'azione dell'impresa attraverso la scelta dei settori e dei mercati nei quali competere, allocando adeguate risorse.

**LA STRATEGIA DI BUSINESS (*business strategy*)** determina il modo di competere, valutata la propria dotazione di risorse, cioè su quali competenze puntare per ottenere vantaggio competitivo, all'interno di un determinato settore o mercato. Quest'area è detta anche strategia competitiva.

Le due dimensioni non sono disgiunte, ma sono fortemente connesse e cooperano al fine di conseguire un vantaggio competitivo per l'azienda.

# FONTI DI UNA REDDITIVITA' SUPERIORE



# I LIVELLI DELLE SCELTE STRATEGICHE E L'ASSETTO ORGANIZZATIVO



# *I LIVELLI DELLE DECISIONI STRATEGICHE*

**PARMALAT**

```
graph TD; P[PARMALAT] --- H[ ]; H --> C[CHEF]; H --> K[KYR]; H --> G[GIGLIO]; H --> S[Santà]; H --> GR[GRISBÌ]; C --- C_desc[panna condimenti e aromi]; K --- K_desc[yogurth]; G --- G_desc[latte]; S --- S_desc[bevande e succhi]; GR --- GR_desc[biscotti, merende, pasticceria];
```

**CHEF**

panna condimenti e aromi

**KYR**

yogurth

**GIGLIO**

latte

**Santà**

bevande e succhi

**GRISBÌ**

biscotti, merende, pasticceria

# FORMULAZIONE DELLA STRATEGIA



*Perché la concezione della strategia come deliberata non è soddisfacente?*

- *Imprevedibilità dell'ambiente esterno*
- *Incompletezza delle decisioni ex-ante (devono essere specificate, adattate, ecc ...)*
- *Impossibile separare completamente formulazione e implementazione*
- *L'idea di decisione ex-ante, separata dall'esecuzione, nega l'apprendimento*

**Henry Mintzberg**, accademico canadese, studioso di scienze gestionali, ricerca operativa, organizzazione e strategia, ha teorizzato :

*la STRATEGIA DELIBERATA*: è la strategia come viene concepita all'interno del gruppo dei dirigenti

*la STRATEGIA REALIZZATA*: è la strategia che viene effettivamente implementata (è solo in parte correlata della strategia Deliberata)

*la STRATEGIA EMERGENTE*: sono le principali determinanti della strategia Realizzata. Cioè quell'insieme di decisioni che emergono dal complesso processo in cui i singoli manager interpretano la strategia deliberata e la adattano alle circostanze esterne.

# I DIVERSI APPROCCI ALLA STRATEGIA

## *Approccio razionalista*

L'approccio razionalista alla strategia aziendale considera la formulazione delle decisioni strategiche come un processo logico nel quale la strategia è formulata attraverso un'analisi razionale e analitica dell'impresa, dei suoi risultati e del suo ambiente esterno.

Tale approccio origina quella che Mintzberg definisce **strategia deliberata**, ovvero un processo di negoziazione, contrattazione e compromesso che coinvolge molti individui e gruppi all'interno dell'organizzazione.

# I DIVERSI APPROCCI ALLA STRATEGIA

Tuttavia, secondo Mintzberg, la strategia realizzata, cioè la strategia che viene effettivamente implementata e che osserviamo nella realtà, rappresenta solo il 10-30% circa della strategia deliberata.

Le determinanti fondamentali della strategia realizzata sono date dalla strategia emergente.

## Approccio comportamentista

L'approccio comportamentista è quell'approccio che dà origine alla **strategia emergente**, ovvero quell'insieme di decisioni che l'organizzazione attua in risposta ai cambiamenti delle circostanze esterne e ai modi in cui la strategia deliberata viene interpretata.

Tale approccio concentra l'attenzione sul modo in cui le strategie si manifestano nelle diverse realtà.

# **I DIVERSI APPROCCI ALLA STRATEGIA**

**Il punto fondamentale non è sapere quale dei due approcci è più corretto, ma è quello di capire come si possono integrare fra loro per una migliore comprensione della formulazione delle strategie.**

**A tal proposito Mintzberg afferma che nella definizione di una strategia formulazione e realizzazione devono andare di pari passo e che al contempo la strategia deve essere costantemente adattata e modificata in base all'esperienza.**

# **I DIVERSI RUOLI DELLA STRATEGIA NELL'IMPRESA**

## ***La strategia come supporto alle decisioni***

La strategia è un disegno o una linea guida che conferisce coerenza alle decisioni di un individuo o di un'organizzazione.

Se consideriamo un mondo in cui coloro che assumono decisioni sono soggetti al vincolo della razionalità limitata, la strategia può migliorare la qualità e la coerenza delle decisioni e condurre alla migliore alternativa.

## ***La strategia come strumento di coordinazione e comunicazione***

Nelle organizzazioni complesse, la strategia funge da strumento per ottenere una coerenza decisionale tra i diversi dipartimenti ed i diversi individui. E' quindi necessario che il processo strategico agisca come un meccanismo di comunicazione e di scambio di informazioni all'interno dell'impresa.

## ***La strategia come obiettivo***

Un ulteriore ruolo della strategia è quello di fissare gli obiettivi futuri che l'impresa vuole raggiungere.