

DOVE VOGLIAMO ANDARE

Capire dove si vuole andare, ossia tracciare una rotta e ipotizzare una destinazione, è un'attività fondamentale per lo sviluppo dell'impresa. Non avere obiettivi chiari, accontentarsi di una navigazione a vista e puntare sul giorno per giorno non è una scelta lungimirante per il futuro dell'impresa e per la sua stessa attuale operatività. Ovviamente occorre sempre distinguere tra strategia e tattica, anche se si tratta di due momenti del viaggio fortemente interconnessi. Come già visto, per strategia si intende un piano d'azione di lungo periodo impostato e realizzato in base ai contenuti della vision aziendale. La tattica, invece, rappresenta il metodo, gli strumenti e i mezzi utilizzati per conseguire gli obiettivi connessi alla vision, alla missione e alla relativa strategia. Essa, a differenza della strategia, riguarda la modalità con la quale un determinato reparto organizzativo o l'organizzazione intera si coordina e si muove in relazione all'obiettivo specifico da raggiungere. In sintesi, mentre la strategia si muove sul lungo periodo la tattica è un momento di attività a breve termine, legata agli obiettivi operativi. Se volessimo ricorrere a un'immagine di sintesi potremmo dire che la strategia lavora sui fini mentre la tattica si interroga sui mezzi migliori per conseguire quei fini. Di conseguenza, la tattica da applicare è influenzata dalla strategia, che a sua volta viene rivista e valutata in base alle indicazioni rilevate sulle attività di breve e medio periodo. E' quindi di grande importanza allenarsi a "guardare lontano" e lavorare con la volontà di compiere la propria missione in virtù della visione di futuro che si desidera. Una volta descritta la strategia, occorre definire minacce e opportunità e i punti di forza e di debolezza dell'azienda, per decidere il percorso da seguire e la tattica da adottare. Uno strumento molto utilizzato e citato è la "*SWOT analysis*".

LA SWOT ANALYSIS

SWOT sta per *strengths, weaknesses, opportunities, threats*. In italiano: punti di forza, debolezze, opportunità e minacce. I punti di forza e in punti di debolezza riguardano l'azienda e consentono interventi di miglioramento e di rafforzamento. Le opportunità e le minacce fanno riferimento a variabili esterne che non sono soggette al controllo e all'influenza dell'impresa. I punti di forza e di debolezza

rappresentano una dimensione comparativa che va riferita ai principali concorrenti mentre le opportunità e le minacce sono il frutto di variabili esterne correlate allo stato dell'arte dell'impresa. Creare in maniera dettagliata una matrice SWOT è importante per:

- rimettersi costantemente in discussione acquisendo una consapevolezza dinamica di sé stessi e dell'ambiente in cui si opera;
- confrontarsi con diverse tipologie di problemi;
- analizzare i problemi da diversi punti di vista;
- valorizzare i punti di forza e ottimizzare i punti di debolezza;
- creare risposte efficaci rispetto alle minacce e attrezzarsi per cogliere le opportunità.

Per rendere più semplice l'analisi è possibile presentare i risultati in una matrice a quattro quadranti.

La matrice della SWOT

| PUNTI DI FORZA | PUNTI DI DEBOLEZZA | VARIABILI INTERNE (CONTROLLABILI) |
|-----------------------|---------------------------|--------------------------------------|
| OPPORTUNITA' | MINACCE | |

Per identificare i punti di forza e di debolezza è consigliabile considerare alcuni aspetti:

- Quali sono gli aspetti di eccellenza dell'azienda e su cosa è possibile intervenire per introdurre elementi migliorativi
- Quali punti di forza e di debolezza ti riconosce il mercato potenziale
- Per quali ragioni hai successo e quali sono, eventualmente, i motivi dell'insuccesso
- Se i clienti ritengono innovativi i tuoi prodotti e la tua azienda

- Se sei ritenuto un leader del mercato o un'azienda che non ha una sua autonoma strategia

Successivamente, potrebbe aiutare dare una valutazione, in una scala da 1 a 5, ad alcune affermazioni:

- La qualità dei prodotti e dei servizi è elevata
- I prodotti e i servizi hanno un elevato livello di innovazione
- L'azienda è capace di lavorare sulla differenziazione del prodotto
- La circolazione di informazioni all'interno dell'azienda è continua ed efficiente
- In azienda prevalgono coordinamento e lavoro cooperativo
- Il marchio ha una elevata reputazione
- Il livello dei reclami è basso

Le opportunità e le minacce possono essere individuate rispondendo ad altri tipi di domande e dando ad esse valori compresi tra 1 e 5:

- Se si profilano trend interessanti nel mercato di riferimento
- Se i tuoi concorrenti stanno realizzando azioni che configurano una minaccia
- Se si intravedono opportunità o minacce legate alla variabile tecnologica
- Se l'azienda è capace di essere presente con successo nei mercati emergenti
- Se l'azienda riesce con facilità a procurarsi informazioni sulle tendenze e sui comportamenti dei clienti
- Se ci sono aree non ancora penetrate e coperte dai concorrenti
- Se si profilano minacce alla quota di mercato dell'azienda

La realizzazione di un'analisi SWOT ha bisogno di un lavoro complesso che presuppone il coinvolgimento di più persone. Da questo punto di vista l'eventuale gruppo di lavoro dovrebbe agire in base ad alcuni requisiti:

- Una relazione fiduciaria tra tutti i membri. L'analisi SWOT, specie nelle aree relative ai punti di debolezza e alle minacce, ha bisogno di un clima di collaborazione e di apertura che consenta a tutti i membri di esprimere il proprio punto di vista senza timori, censure ed autocensure;
- Una visione aperta e non demonizzante del cambiamento e del dinamismo macroeconomico e settoriale;
- Un'articolazione dei membri del gruppo di lavoro concepita in modo tale da garantire una rappresentanza di tutte le aree aziendali e di tutte le diverse sensibilità interne.

Per mettere a punto una analisi SWOT c'è bisogno di parecchi dati, molti dei quali di prima mano. Siccome l'accesso a questo tipo di dati comporta costi molto elevati, specie per le piccole imprese è opportuno costruire ipotesi basate su un mix di conoscenza empirica del settore di dati secondari, ossia già elaborati da enti, istituzioni e organismi che effettuano indagini. Un supporto alla ricerca di dati economicamente accessibili arriva da Internet anche se non è sempre facile trovare ciò che serve veramente. Per scegliere la fonte adeguata è importante valutare la qualità del dato, considerando alcuni aspetti come: l'accessibilità, l'attendibilità e le metodologie utilizzate, la completezza, il livello di aggiornamento, il grado di dettaglio.