



# L'ANALISI STRATEGICA

*Come costruire la strategia?*

Nella [newsletter precedente](#) abbiamo discusso della visione, cioè di quello che l'Azienda vuole diventare di qui a 3 – 5 anni. Bella, motivante, ispirante, la Visione è però sintetica e generica. In altre parole, non è utile in sé a sviluppare azioni immediatamente concrete: serve un passaggio intermedio. Discuteremo qui uno strumento utile a questo scopo.

## LA PILLOLA DI TEORIA

L'analisi SWOT si chiama così dalle iniziali in inglese delle parole: punti di forza (Strengths), punti di debolezza (Weaknesses), opportunità (Opportunities) e minacce (Threats). Essa sintetizza, in modo razionale, pratico e comunicabile, il risultato di due analisi importanti, che devono essere fatte da un team di leaders dell'Azienda, meglio se assistito da un facilitatore esterno:

- Analisi della storia Aziendale: gli inizi, le svolte importanti, le persone chiave interne ed esterne, le decisioni cruciali positive e negative, ecc.
- Analisi di mercato: il contesto generale, i prodotti, i prezzi, i concorrenti, i canali di vendita, ecc

Si tratta di uno schema a due righe e due colonne. Nei riquadri della riga in alto, il team riassume i punti forti e quelli deboli, in altre parole i fattori interni all'Azienda, quelli su cui è possibile un maggiore controllo. Nei riquadri in basso invece si riportano le opportunità e le minacce che sono causate dal contesto esterno (sistema Paese, mercati, Leggi, ecc.). Così facendo, la colonna a sinistra riassume i fattori positivi e quella a destra quelli negativi.

Semplice e chiaro!

## L'ANALISI SWOT



## L'APPLICAZIONE PRATICA

L'analisi SWOT permette due importanti utilizzi pratici ed ispira azioni concrete:

**A - Azioni di conversione:** convertire i punti deboli in forti. Si tratta di individuare delle azioni strategiche (cioè di rilevante impatto e che si svolgono in arco di un tempo non breve) finalizzate a definire che cosa l'Impresa deve fare per:

- mantenere e a rafforzare i punti forti
- correggere i punti deboli ed a ridurre i danni derivanti dalle debolezze non eliminabili
- cogliere le opportunità
- rafforzarsi di fronte alle minacce, evitandole o trasformandole in opportunità



**B - Azioni di corrispondenza:** utilizzare i punti forti per cogliere le opportunità (e difendersi dalle minacce)

Questo è il passaggio più importante, in quanto sono le opportunità ancora non sfruttate, l'elemento che permette lo sviluppo dell'Azienda.

Una volta che le azioni strategiche sono state generate, per esempio con un lavoro di brainstorming, esse vanno raggruppate omogeneamente, per esempio con dei diagrammi di affinità.

Poi vanno stabilite delle **priorità** di importanza ed un **piano cronologico** di realizzazione, nonché le **risorse** necessarie. A ciascuna azione va anche assegnato un **responsabile**.

Ma il punto cruciale sta nell'identificare, per ogni azione strategica, gli **indicatori** che ne misurano il successo: un obiettivo numerico, una data, il raggiungimento di uno stato particolare: quello che non si misura, non serve a questi scopi.

E' infine possibile raccogliere le azioni in uno o più **mappe strategiche**, come quella illustrata nella [newsletter precedente](#), che hanno una notevole forza di comunicazione e di sintesi.

A questo punto il piano è fatto, ma il lavoro è appena iniziato. Senza un responsabile della strategia, senza degli strumenti di controllo e senza delle date di verifica intermedia si rischia di perdersi di vista, ritrovandosi ognuno per la sua strada e avendo perso l'iniziale entusiasmo per la strategia da realizzare con il gioco di squadra.

## CONCLUSIONE

Ho già fatto varie volte questo percorso strategico (e molto formativo) in varie Aziende, con notevole interesse di tutti i membri del team direzionale e con positivi risultati. Che il metodo sia questo oppure uno alternativo, è un passo indispensabile per razionalizzare le scelte strategiche, per comunicarle adeguatamente e per controllarne il livello di raggiungimento.

Nella speranza di esservi stato utile vi rimando alla prossima newsletter e vi auguro buon lavoro

Cordialmente

