

ORGANIZZAZIONE STUDIO

Nella prossima pausa pranzo, compilate la matrice SWOT

di Michele D'Agnolo

Al termine del periodo feriale, si ricomincia sempre a lavorare pieni di buone intenzioni: decisi ad affrontare, non solo la scrivania con le sue urgenze, ma anche a cercare di incidere almeno un minimo sulla **struttura del nostro studio**, per mantenerla allineata con i nostri obiettivi.

Da questo punto di vista, un breve e utile esercizio può essere quello di provare ad **elencare i punti di forza**, i **punti di debolezza** dello studio e di cercare di focalizzare la nostra attenzione sulle minacce e sulle opportunità del mercato. Lo scopo è quello di derivare **indicazioni utili relativamente alle strategie future dello studio**, cioè – in parole povere – a cosa sarà meglio fare per rimanere e possibilmente prosperare sul mercato.

Possiamo riportare i risultati della nostra analisi su un qualsiasi bloc-notes. Per vedere ancora meglio possiamo dividere il nostro foglio in quattro quadranti, che potremo così pomposamente definire matrice.

		Analisi Interna	
		Forze	Debolezze
Analisi Esterna	Opportunità	<i>Strategie S-O:</i> Sviluppare nuove metodologie in grado di sfruttare i punti di forza dell'azienda.	<i>Strategie W-O:</i> Eliminare le debolezze per attivare nuove opportunità.
	Minacce	<i>Strategie S-T:</i> Sfruttare i punti di forza per difendersi dalle minacce.	<i>Strategie W-T:</i> Individuare piani di difesa per evitare che le minacce esterne acquisiscano i punti di debolezza.

La **matrice SWOT** è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza (Strengths), debolezza (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) dello studio professionale o in ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo debba svolgere una decisione per il raggiungimento di un obiettivo. L'analisi può riguardare l'ambiente interno (analizzando punti di forza e debolezza) o esterno (analizzando minacce ed opportunità).

Per stendere una buona matrice SWOT non è necessario ritirarsi per un fine settimana in convento con tutto lo studio. Possiamo pensare di dedicare all'impresa non più di una pausa pranzo. Panino in una mano e penna nell'altro. Telefono rigorosamente spento, luci della stanza opportunamente abbassate per fingere assenza e trovare il minimo di concentrazione

che serve.

La matrice può essere utilmente somministrata anche ai nostri associati e collaboratori. In tal caso la sintesi delle notizie ritratte dalle matrici raccolte ci aiuterà a capire quanto simili o distanti sono le visioni di ciascuno e forse a **evidenziare punti di debolezza che noi non percepiamo come tali** o punti di forza magari un pochino più scricchiolanti di quanto pensavamo.

Le fasi che tipicamente vengono seguite durante un'analisi SWOT partono dalla **definizione di uno stato finale desiderato** (o obiettivo). Per il nostro studio potrebbe essere la **sostenibilità**, misurata in termini di stabilità o di un aumento nel livello reddituale dei partner o del titolare.

Si rilevano, successivamente, con una pensata individuale o di gruppo, i **punti principali dell'analisi SWOT**, che sono i seguenti.

- **Punti di forza:** sono gli attributi dello studio che sono utili a raggiungere l'obiettivo. Per esempio, nel caso del nostro studio un punto di forza sarà il rapporto consolidato con il cliente.
- **Punti di debolezza:** sono gli attributi dell'organizzazione che sono dannose per raggiungere l'obiettivo. Per esempio, nel nostro studio, un punto di debolezza potrà essere rappresentato dalla difficoltà per il personale o i soci di affrontare il cambiamento, dall'avversione al rischio o dalla carenza di mezzi finanziari per investire in innovazione
- **Opportunità:** condizioni esterne che sono utili a raggiungere l'obiettivo. Nel caso del nostro studio, una opportunità potrà essere rappresentata per esempio dalla conservazione sostitutiva, che migliora i processi interni e consente una diversificazione dell'offerta.
- **Rischi:** condizioni esterne che potrebbero recare danni alla performance. Un esempio di rischi per il nostro studio potrebbe essere rappresentato dalle semplificazioni o dalla progressiva riduzione del numero delle imprese sane.

Una volta raccolti i dati, i titolari dello studio stabiliscono se l'obiettivo è raggiungibile rispetto ad una data matrice SWOT. Se l'obiettivo non è raggiungibile, un diverso obiettivo deve essere selezionato e il processo ripetuto. Ad esempio, un raddoppio del fatturato da un esercizio all'altro potrebbe non essere un obiettivo facilmente raggiungibile, salvo in casi molto particolari.

Se l'obiettivo invece sembra raggiungibile, le stesse matrici SWOT possono essere utilizzate come **input per la generazione di possibili strategie creative**, utilizzando le seguenti domande:

- Come possiamo utilizzare e sfruttare ogni forza?
- Come possiamo migliorare ogni debolezza?
- Come si può sfruttare e beneficiare di ogni opportunità?
- Come possiamo ridurre ciascuna delle minacce?

Alla luce dei **risultati della SWOT analysis** è quindi possibile identificare le strategie per raggiungere gli obiettivi proposti. E in particolare potremo definire le soluzioni operative più idonee a:

- fare leva sui punti di forza dello studio;
- sfruttare le opportunità che il mercato di riferimento può offrire;
- lavorare sui punti di debolezza dello studio per trasformarli in un'occasione di miglioramento;
- contrastare opportunamente le minacce del mercato per farci trovare preparati nell'eventualità di una necessità di immediata reazione;

In particolare le nostre **strategie** potranno essere di **quattro tipi diversi**.

1. **S-O Strategy:** le strategie Forze-Opportunità consistono nello sfruttare le opportunità che ben riescono a far leva sulle forze dello studio. Si tratta in genere delle strategie più agevoli e meno costose da affrontare e anche di quelle potenzialmente più immediatamente produttive. Per esempio sfruttiamo le nostre competenze linguistiche per accompagnare le imprese straniere che vogliono investire in Italia;
2. **W-O Strategy:** le strategie Debolezze-Opportunità consistono nel migliorare, nel superare le debolezze per poter sfruttare appieno le opportunità offerte dal mercato. Queste strategie possono richiedere investimenti materiali o immateriali consistenti, o comunque una buona dose di cambiamento nei comportamenti per superare i punti di debolezza e pertanto sono più difficili da perseguire. Per esempio impariamo la fatturazione elettronica, in cui siamo deboli, per cogliere l'opportunità di assistere i clienti nella materia in questione;
3. **S-T Strategy:** le strategie Forze -Minacce servono ad affrontare le minacce identificando la maniera di utilizzare le proprie forze per ridurre la vulnerabilità. Si tratta di un utilizzo "coraggioso" e stancante delle proprie risorse, che quindi va deciso con cautela. Siccome i clienti principali sono oggetto di continue attenzioni da parte di competitors, decidiamo di essere molto presenti sul piano relazionale, facendo leva sul buon rapporto che abbiamo costruito nel tempo;
4. **W-T Strategy:** le strategie Debolezze-Minacce sono strategie volte a prendere atto che siamo deboli rispetto a determinate minacce. In questo caso, le strategie sono generalmente costose e possono implicare di abbandonare drasticamente il mercato o pianificare delle manovre difensive per evitare che le debolezze dello studio ne accrescano la vulnerabilità verso le minacce esterne. Per esempio siamo deboli nelle procedure antiriciclaggio e decidiamo di aumentarne l'efficacia in ragione dell'incremento dei controlli.

L'analisi SWOT andrà utilmente **ripetuta almeno una volta l'anno**, e sarà interessante confrontare le matrici dei vari anni, per guardare come nel tempo cambino gli amici e i nemici, le paure e le speranze e, con essi, come lo studio riesca di volta in volta ad interpretare e agire il cambiamento necessario a rimanere efficacemente sul mercato.