



Economia Aziendale Online

Economia Aziendale Online

**Business and Management Sciences
International Quarterly Review**

*LA S.W.O.T. ANALYSIS
NELLA VALUTAZIONE DEL PSL GARGANO
2000-2006*

Glauco Giacobbe

Pavia, Dicembre 2015
Vol. 6 - N. 3/2015

www.ea2000.it
www.economiaaziendale.it



PaviaUniversityPress

Electronic ISSN 2038-5498
Reg. Trib. Pavia n. 685/2007 R.S.P.

La S.W.O.T. Analysis nella Valutazione del PSL Gargano 2000-2006

Glauco Giacobbe

Abstract

Il presente lavoro, previa breve trattazione della S.W.O.T. analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), propone uno studio pratico condotto con una valutazione S.W.O.T. dei punti di forza, debolezza, opportunità e minacce estrapolato dal Piano di Sviluppo Locale (P. S. L.) Gargano, redatto dal Gruppo di Azione Locale (GAL) Gargano e basato su dati ISTAT.

This work, after a short discussion of S.W.O.T. analysis, offers a practical study conducted with a S.W.O.T. assessment of strengths, weaknesses, opportunities and threats extrapolated from P. S. L. Gargano, edited by Gal Gargano and based on ISTAT data.

Keywords: SWOT Analysis, PSL Gal Gargano, Programma Leader Plus 2000/2006.

1 – Introduzione

Albert S. Humphrey, uno dei padri fondatori della S.W.O.T. analysis, negli anni sessanta cercò di analizzare le ragioni del perché la pianificazione aziendale falliva. L'esigenza di molteplici criteri aggiuntivi di valutazione, per la soluzione di problematiche similari, portò alla costituzione di una nuova metodologia di studio le cui caratteristiche potessero consentire una analisi razionale (e scientifica) del contesto, interno ed esterno, entro il quale doveva agire l'azienda per raggiungere i propri obiettivi.

Questa innovativa analisi è oggi largamente utilizzata nell'ambito delle ricerche di marketing e, in particolare, per l'analisi delle strategie di prodotto, per l'analisi del contesto e in ultimo per il marketing territoriale e la progettazione dello sviluppo locale.

La S.W.O.T. analysis serve a migliorare e completare la conoscenza, in termini qualitativi, di dati che meglio esprimono le reali condizioni di certe variabili che fanno parte di un territorio e che né la stati-

stica, né la matematica, né l'econometria sono da sole in grado di fornire.

2 – S.W.O.T. analysis

Per comodità di trattazione, faremo riferimento per il momento all'applicazione della S.W.O.T. analysis nella realtà aziendale per considerare in seguito il suo utilizzo nella progettazione dello sviluppo territoriale locale.

La S.W.O.T. analysis mira a rendere sistematiche e fruibili le varie informazioni inerenti uno specifico tema al fine di meglio delineare le strategie di pianificazione. Con l'analisi in questione si vanno ad individuare per una data azienda tanto le variabili intrinseche (punti di forza e debolezza) quanto quelle estrinseche (opportunità e minacce) che intervengono ad influenzare il sistema.

La S.W.O.T. analysis non esaurisce la sua versatilità e semplicità nell'occasione sporadica di una sua singola applicazione. Il suo pregio consiste infatti nel consentire al management di attingere a più riprese,

ogni qual volta l'impresa lo richieda, alle informazioni sistematiche che essa può fornire. Questa sua elasticità ne consente dunque un utilizzo sia preliminare che in corso d'opera nonché posteriormente ad essa.

L'analisi S.W.O.T. richiede per la sua attuazione la stretta osservanza di una sequenza di passaggi che prende il via da una raccolta minuziosa delle informazioni sul settore di riferimento, nel quale l'impresa intende sviluppare il proprio business, a cui fa seguito la identificazione delle azioni da seguire (scelta del prodotto, del mercato etc.).

Si passa poi alla definizione di opportunità e minacce esterne all'azienda ed alla definizione dei punti di forza e di debolezza.

Le *opportunità* emergono dalla valutazione di fattori socioeconomici, politici, ambientali e demografici per una disamina dei vantaggi che può trarne l'organizzazione (ad es.: opportunità di finanziamenti, nuovi mercati, eliminazione di barriere commerciali internazionali, disponibilità di nuove tecnologie e quant'altro). Le *minacce* sono dei potenziali pericoli da circoscrivere e, se possibile, da eliminare (fra le minacce, ad esempio, si possono citare il livello di disoccupazione, l'incertezza politica, l'instabilità nei mercati, le forme di protezionismo economico che potrebbero distruggere il settore competitivo dell'azienda, ecc.).

Per quel che concerne i punti di forza e di debolezza, la raccolta di informazioni verte sulle abilità, risorse e vantaggi dei fattori interni o sulla loro assenza. I *punti di forza* possono essere riferiti all'organizzazione nel suo complesso o alle persone (es., brevetti, prodotti o servizi nuovi e innovativi, abilità e conoscenze, programma di sviluppo e di formazione per lo staff). Fra i *punti di debolezza* possiamo segnalare ad esempio una competitività scarsa e prezzi alti, la non osservanza o l'inconsapevolezza di una legislazione appropriata, l'assenteismo dello staff, una leadership non adeguata, una scarsa comunicazione, la mancanza di motivazione.

L'iter prosegue con la classificazione/selezione delle possibili azioni. In tale fase, si fa leva sui punti di forza e si cerca di ridurre i punti di debolezza, si massimizzano le opportunità e si minimizzano le minacce, dando così vita agli obiettivi dell'azienda. Una fase finale di puro controllo valuta infine la rilevanza degli interventi rispetto agli elementi di contesto.

La S.W.O.T. analysis risulta essere preziosa in quanto la preliminare sistematica raccolta dei dati e la loro abile interpretazione si traduce in una puntuale delineazione delle strategie. Inoltre, con il raffronto continuo tra necessità dell'azienda e strategie adottate, essa porta ad un potenziamento della efficacia raggiunta. Il lavoro poi, per il fatto di non far capo ad un soggetto soltanto ma di essere sviluppato da un team capace di apportare svariate idee nuove, può dar vita a strategie che si rivelano il più delle volte di succes-

so. Infine, la flessibilità del metodo non solo consente adattamenti ed espedienti vari, ma permette anche la sua applicazione in diversi campi, che spaziano dall'azienda al territorio ed all'economia locale.

D'altro canto, alla S.W.O.T. analysis vengono concordemente imputati alcuni difetti quali la possibilità di errore nella individuazione e nella promozione delle linee di azione (come abitualmente accade quando le valutazioni effettuate dal team sono distorte da una visione troppo soggettiva della realtà, nella quale poi inevitabilmente si fanno rientrare obiettivi giganteschi ed onerosi per la stessa impresa); l'eccessivo semplicismo di rappresentazione del quadro tale da non consentire di desumere realmente le necessità dell'impresa e, di conseguenza, le linee guida strategiche per creare valore all'azienda; una eventuale sottovalutazione del fatto che la sua attuazione richiede un contesto di partnership, per cui si corre il rischio di uno scollamento tra il piano scientifico e quello politico-pragmatico con conseguenze a volte rilevanti sul piano economico (valga come esempio, sotto questo aspetto, l'impatto negativo causato dal disaccordo tra le divisioni di una grande impresa). La S.W.O.T. analysis, aggregando i vari dati reperiti, li struttura e li confeziona su misura per l'azienda.

Alla S.W.O.T. analysis si fa ricorso nelle più disparate realtà in quanto si tratta di un metodo di rapida consultazione e tanto economico da farsi preferire alla più costosa raccolta dati.

Con riferimento poi al territorio, l'analisi S.W.O.T. è uno strumento utile, oltre che all'azienda che voglia conoscere la qualità di un territorio, anche a quegli enti pubblici o privati che vogliano investire denaro finanziando aziende già esistenti o soggetti interessati a creare nuove attività imprenditoriali.

Conoscere il territorio significa, infatti, capire cosa è preferibile finanziare in una certa zona e cosa in un'altra, per sfruttare al meglio i relativi punti di forza e le opportunità, e cosa migliorare per trasformare le debolezze in punti di forza.

La conseguente migliore allocazione di risorse monetarie potrà determinare il rilancio di una zona, altrimenti votata al declino ed all'abbandono.

3 – Caso Pratico: S.W.O.T. analysis condotta sul Gargano

Di seguito sono riportati i risultati di questa analisi fatta in occasione della stesura del documento PSL Gal Gargano relativo al Programma di Iniziativa Comunitaria Leader + 2000/2006.

Il GAL, acronimo di Gruppo di Azione Locale, è uno strumento di programmazione che viene attivato allo scopo di favorire lo sviluppo locale di un'area rurale svantaggiata (come può esserlo il Gargano). Esso ha il compito di elaborare i Piani di Sviluppo Locale (PSL), ossia i progetti per la pianificazione territoriale

in base alle esigenze specifiche delle varie aree, da concretizzare poi attraverso le misure del Programma di Sviluppo Rurale.

Il GAL è composto da soggetti pubblici e privati e rappresenta un vero e proprio presidio in grado di mettere in comunicazione i cittadini con l'amministrazione pubblica, al fine di cogliere al meglio le esigenze del territorio e di convogliarle in un progetto fatto ad hoc che consideri trasversalmente più misure del Piano di Sviluppo Rurale regionale, nell'ottica di consentire al territorio stesso uno sviluppo aderente alle sue specifiche necessità.

L'analisi territoriale costituisce la base per comporre un preciso quadro del territorio che verrà sintetizzato attraverso l'Analisi Swot distinta per settore.”

L'Analisi Swot non rappresenta solamente un quadro riassuntivo del contesto territoriale ma assume un ruolo di supporto alle scelte da intraprendere rispondendo ad un'esigenza di razionalizzazione dei processi progettuali, evidenziando i principali fattori, interni ed esterni al contesto di analisi, in grado di influenzare il successo del programma.

Abbiamo quindi raccolto in una matrice gli elementi del territorio che sono propri del contesto di analisi evidenziando le minacce e le opportunità che derivano dall'interazione del territorio con l'esterno, con la finalità di analizzarlo con un'ottica strategica. Lo scopo è quello di definire le diverse opportunità di sviluppo che derivano da una valorizzazione dei punti di forza che tenga conto anche dei punti di debolezza evidenziando i vari fattori capaci di influenzare il successo del piano”.

L'area del GAL presenta numerose emergenze ambientali e culturali che si concretizzano in una vasta ed articolata offerta potenzialmente concorrenziale di prodotti legati al territorio nel settore dell' enogastronomia e dell'artigianato e di servizi legati alla fruizione delle numerose aree di forte valenza ambientale e del patrimonio culturale diffuso.

Attraverso la valorizzazione delle specificità ambientali e culturali si vuole quindi costruire un vettore di sviluppo del territorio a supporto delle attività economiche dell'area coerente con le sue specificità.

Il territorio del GAL ha sempre sofferto a causa della sua particolare situazione geografica ed orografica di un isolamento che ha condizionato in maniera strutturale l'economia, impedendogli uno sviluppo legato a settori industriali e all'agricoltura estensiva.

La mancanza di un'adeguata idrografia superficiale, la gestione storica del territorio con un largo uso delle zone demaniali soggette ad usi civici, i pendii scoscesi non hanno consentito di avviare processi atti a migliorare la produttività della terra.

D'altro canto questo stato di cose ha contribuito alla conservazione dei paesaggi e dei sistemi ambientali rendendo l'area del GAL attualmente molto competitiva rispetto al crescente sviluppo della domanda turistica rivolta alla fruizione di territori integri, carat-

terizzati da una forte identità e da un patrimonio diffuso a loro imprescindibilmente legato.

Attualmente il GAL ha beneficiato anche di uno sviluppo turistico di massa concentrato su alcuni Comuni balneari.

Lo sviluppo di un tale turismo, comunque, pur rappresentando una ricchezza soprattutto in termini occupazionali, si è prodotto non senza contraddizioni e con rilevanti danni ambientali.

Attraverso il Piano Leader, e quindi attraverso un programma integrato di sviluppo, si vuole avviare un riequilibrio del territorio che accresca la coesione interna dello stesso e riqualifichi il turismo diversificando l'offerta.

Nel programma si ricerca la connessione funzionale tra i diversi settori dell'economia locale ritenendo che, solamente inquadrato in una visione di sistema, il “prodotto Gargano” può essere competitivo. Attraverso il programma si insegue quindi una duplice integrazione, sia dal punto di vista geografico sia per quello che riguarda diversi settori dell'economia dell'area”.

4 –Conclusioni

Il brano finale del documento redatto dal GAL Gargano, riportato in appendice alle matrici di cui sopra, è un ragionato commento conclusivo su quanto evidenziato dall'analisi S.W.O.T. condotta per settore sul territorio del Gargano.

I comparti analizzati sono stati molteplici e comprensivi di tutte le sfaccettature che possono essere considerate in una realtà territoriale: ambiente e territorio (fig.1), popolazione (fig.2), occupazione (fig.3), struttura economica (fig.4), agricoltura (fig.5), turismo (fig.6), artigianato (fig.7).

Di ognuno di essi è stato tratteggiato lo studio secondo i dettami della S.W.O.T. analysis, che valuta tutti i fattori connotandoli poi come punti di forza e di debolezza e di opportunità e minacce.

Questa serrata analisi costituisce il supporto delle scelte da effettuare in interventi programmatici pubblici e privati volti a migliorare la vita della popolazione del territorio.

Nella sostanza, come viene espresso chiaramente nel documento, il riconoscimento della esistenza di una situazione oro-geografica di isolamento della zona del Gargano e della mancanza di una adeguata idrografia di superficie impedisce di avviare da un lato lo sviluppo di settori industriali o di una agricoltura estensiva, dall'altro la programmazione di processi volti a migliorare la produttività della terra.

La preclusione di queste possibilità ha come vantaggio consequenziale quello “forzato” della conservazione dei paesaggi e dei sistemi ambientali, per cui l'area del GAL si rivela competitiva rispetto al crescente sviluppo della domanda turistica rivolta alla fruizione di territori integri.

Non va inoltre trascurata l'esistenza di una vasta ed articolata offerta concorrenziale di prodotti legati al territorio nel settore dell'economia e dell'artigianato.

Il solo avere individuato i punti di forza e di debolezza e l'aver considerato le opportunità e le minacce è già un grosso passo avanti verso la soluzione del problema.

È facile di conseguenza immaginare come lo sviluppo sostenibile del Gargano possa passare attraverso tutte le misure rivolte alla tutela dell'ambiente e alla valorizzazione dello stesso nonché alla salvaguardia delle tradizioni culturali e delle attività già esistenti o in via di estinzione. Una particolare attenzione va data al problema dell'elevata vulnerabilità agli incendi, a quello del degrado delle zone costiere e in ultimo alle selvagge speculazioni edilizie insensibili all'esigenza della preservazione del territorio.

L'adozione, fra le molteplici possibilità di scelta, di specifiche misure di sfruttamento dei punti di forza e delle opportunità, di neutralizzazione o minimizzazione delle minacce e di trasformazione dei punti di debolezza in punti di forza, può essere determinata da fattori contingenti. Le valutazioni di priorità, il possibile rientro in piani di finanziamento, i mutamenti politici, le lungaggini burocratiche, la cecità o lungimiranza degli amministratori della cosa pubblica, etc., non sono che alcuni degli aspetti decisivi in tal senso. Tutto ciò non toglie comunque validità all'analisi S.W.O.T. In appendice a quanto già esposto, la successiva S.W.O.T. analysis condotta dal Gal Gargano per gli anni 2007/2013 e riportata nel documento "Gal Gargano PSL, Programma di Sviluppo Rurale 2007/2013", conferma e ripropone i dati già espressi nello studio condotto in occasione della stesura del "PSL Gal Gargano, Programma Leader Plus 2000/2006", oggetto del presente articolo..

Figura 1 – Ambiente e territorio

Punti di Forza	Punti di debolezza	Minacce	Opportunità
Altissimo valore qualitativo delle emergenze ambientali	Scarsa disponibilità di risorse idriche	Congestionamento delle infrastrutture viarie	Valorizzazione delle risorse ambientali
Vaste superficie boschive in ottimo stato di conservazione	Inadeguatezza infrastrutturale	Degrado delle emergenze ambientali per incuria	Aumento della sensibilità rispetto al sostegno alle politiche di sviluppo sostenibile
Esistenza di sentieristica attrezzata all'interno delle aree protette	Elevata vulnerabilità agli incendi ed al degrado	Degrado di zone costiere attraverso un'urbanizzazione non sostenibile	Isolamento dai processi di sviluppo che interessano la provincia
Elevate superfici boschive di proprietà pubblica	Presenza di vaste aree di abusivismo nelle zone costiere	Tassi di crescita differenziata fra le zone montuose e il resto del territorio	Possibili pesanti impatti per future infrastrutture viarie

Fonte: PSL Gal Gargano, Programma Leader Plus 2000/2006

Figura 2 - Popolazione

Punti di Forza	Punti di debolezza	Minacce	Opportunità
Popolazione "giovane" se confrontata con altri contesti rurali	Elevata emigrazione anche interprovinciale	Aggravamento dell'invecchiamento della popolazione	Diffusione delle nuove tecnologie di comunicazione
	Squilibrio tra la consistenza delle fasce di popolazione	Crescita del disagio sociale	

Fonte: PSL Gal Gargano, Programma Leader Plus 2000/2006

Figura 3 – Occupazione

Punti di Forza	Punti di debolezza	Minacce	Opportunità
Elevato numero di giovani che entrano nel mercato del lavoro	Assenza di possibilità di pendolarismo a causa delle infrastrutture	Dequalificazione del mercato del lavoro	Recupero di professionalità e tecniche tradizionali
	Basso livello di specializzazione	Aumento della disoccupazione	Valorizzazione della qualificazione delle risorse umane dell'area
	Manca di strutture formative in numero adeguato		Diffusione di nuove professionalità legate all'innovazione tecnologica
	Scarsa offerta e domanda di lavoro professionale e qualificato		Valorizzazione di alcuni settori

Fonte: PSL Gal Gargano, Programma Leader Plus 2000/2006

Figura 4 – Struttura economica

Punti di Forza	Punti di debolezza	Minacce	Opportunità
Presenza di risorse potenzialmente attivabili	Squilibrio tra le zone interne e le zone costiere	Isolamento dai processi di sviluppo del Tavoliere	Valorizzazione delle emergenze culturali ed ambientale
Forte settore turistico – marittimo balneare	Debolezza dei settori che presentano un maggior valore aggiunto	Depauperamento delle risorse territoriali soprattutto quelle ambientali e culturali con progressiva perdita di attrattività	Sinergie tra diversi settori economici quali il turismo, l'agricoltura e l'artigianato
	Manca di collegamenti tra l'area GAL e il resto del promontorio	Progressiva diminuzione dell'investimento pubblico nei settori strategici per il Gargano	Sviluppo di mercati di nicchia e di settori fortemente legati all'identità territoriale

Fonte: PSL Gal Gargano, Programma Leader Plus 2000/2006

Figura 5 – Agricoltura

Punti di Forza	Punti di debolezza	Minacce	Opportunità
Elevata qualità e peculiarità di numerosi prodotti enogastronomici locali	Non competitività nei mercati tradizionali dei prodotti locali	Estinzione dei prodotti tipici locali	Valorizzazione delle produzioni locali
Avvio di iniziative comuni di valorizzazione per la promozione e la commercializzazione dei prodotti locali	Invecchiamento della popolazione dedita all'agricoltura	Diminuzione delle politiche di sostegno al settore	Sviluppo di attività integrative al reddito agricolo
	Assenza di possibilità di avviare un'agricoltura intensiva		Crescita della domanda di prodotti di qualità
	Non adeguato livello di iniziative comuni di valorizzazione per la promozione e la commercializzazione dei prodotti locali		Valorizzazione del connubio esistente tra turismo e produzioni tipiche locali
			Politiche di sostegno allo sviluppo dei prodotti di qualità

Fonte: PSL Gal Gargano, Programma Leader Plus 2000/2006

Figura 6 – Turismo

Punti di Forza	Punti di debolezza	Minacce	Opportunità
Presenza di numerose emergenze ambientali di alto livello	Offerta ricettiva non localizzata omogeneamente nel territorio e complessivamente limitata	Saturazione e conseguente degrado dei centri turistici balneari	Valorizzazione delle emergenze ambientali e culturali diffuse sul territorio
Presenza di tradizioni culturali e religiose	Eccessiva stagionalizzazione del settore	Perdita dell'identità culturale e paesaggistica	Aumento della domanda di determinate categorie di turismo (enogastronomico, ambientale e rurale)
Elevata identità territoriale percepita all'esterno	Assenza di adeguati collegamenti viari e ferroviari	Concorrenza e globalizzazione del mercato turistico	
Forte connotazione paesaggistica	Limitata presenza di strutture idonee per l'attività dell'agriturismo e turismo rurale		

Fonte: PSL Gal Gargano, Programma Leader Plus 2000/2006

Figura 7 – Artigianato

Punti di Forza	Punti di debolezza	Minacce	Opportunità
Presenza di artigianato tipico locale	Non adeguato livello concorrenziale dei prodotti artigianali locali nei mercati tradizionali	Perdita del know-how locale	Valorizzazione del connubio esistente tra turismo e produzioni tipiche locali
Presenza di una struttura organizzata per la produzione in alcuni settori	Carenza di iniziative comuni per la promozione e la commercializzazione dei prodotti		Sviluppo dei mercati di nicchia
	Scarsa visibilità dei prodotti artigianali presso la rete commerciale del territorio		

Fonte: PSL Gal Gargano, Programma Leader Plus 2000/2006

References

- Balamuralikrishna, R. and Dugger, J. (1995) SWOT analysis: A management tool for initiating new programs in vocational schools, *Journal of Vocational and Technical Education*, 12.
- Barney, J. (1995) Looking inside for competitive advantage, *The Academy of Management Executive*, 4, [pp. 49 – 61].
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (2002) Building competitive advantage through people, *Sloan Management Review*, 43(2), [pp. 34 – 41].
- Brock, T. and Bolloun, J. (1967) in: Nemeth, C. and Rogers, J. (1996) Dissent and the search for information, *British Journal of Social Psychology*, 35, [pp. 67].
- Chandler, A. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (Cambridge, MA: MIT Press).
- Chermack, T. J. (2005) Conceptualising and integrated planning system, *International Journal of Technology, Intelligence and Planning*, 1(1), [pp. 46 – 60].
- Contò, F., Montano, L. (2004 - 2009) *Economia e gestione delle imprese e delle risorse umane*. Università degli Studi della Basilicata, Dipartimento tecnico-economico.
- Humphrey, A. (2005), *SWOT analysis for management consulting*. *SRI Alumni Newsletter (SRI International)*, 1.
- Wernerfelt, B. (1984) A resource-based view of the firm: Summary, *Strategic Management Journal*, 5, [pp. 171 – 81].