



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA
DIPARTIMENTO DI INFORMATICA

Organizzazione e Gestione per lo startup aziendale

Prof. Eleonora Veglianti



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA
DIPARTIMENTO DI INFORMATICA

SWOT Analysis

Source: Sancetta

Analisi SWOT

L'analisi SWOT è una tecnica sviluppata da Albert Humphrey tra gli anni '60-'70, quando conduceva delle ricerche sulla pianificazione d'impresa e la gestione del cambiamento presso lo «Stanford Research Institute».

Lo scopo dell'analisi è quello di definire le opportunità di sviluppo di un sistema aziendale, che derivano da una valorizzazione dei punti di forza e da un contenimento dei punti di debolezza alla luce del quadro di opportunità e rischi che risulta, di norma, dalla congiuntura esterna.

Analisi SWOT

La matrice sconta lo schema generale interno/esterno.

All'interno del sistema impresa vanno identificate le forze (Strengths) e le debolezze (Weaknesses), e fuori dei confini d'impresa si identificano le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) dell'ambiente generale (macro-ambiente) e transazionale (micro-ambiente).

L'analisi esterna deve tenere presente le opportunità e le minacce provenienti sia dal macro-ambiente (i fattori P-E-S-T-L-E: Politico, Economico, Socio-culturale, Tecnologico, Legale, Ecologico), sia dal micro-ambiente (fornitori, distributori, clienti, concorrenti).

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNO	FORZE	DEBOLEZZE
ESTERNO	OPPORTUNITÀ	MINACCE

Variabili interne

FORZE:

Efficienza produttiva degli impianti; competenze di marketing; capacità di innovazione; risorse umane skillate, brand image buona, brevetti....

DEBOLEZZE:

Impianti obsoleti, alti costi di produzione, scarse competenze di marketing, scarsa capacità innovativa, risorse umane non skillate, brande image cattiva

Variabili esterne

OPPORTUNITÀ:

Differenziazione del prodotto, nuove tecnologie, barriera all'entrata ;
accessibilità ai canali di distribuzione, nuovi mercati, alleanze
strategiche, basso costo del lavoro....

MINACCE:

Nuovi competitors, cambiamento nei gusti del cliente, prodotti
sostitutivi, potere contrattuale dei fornitori, sistema fiscale non
favorevole....

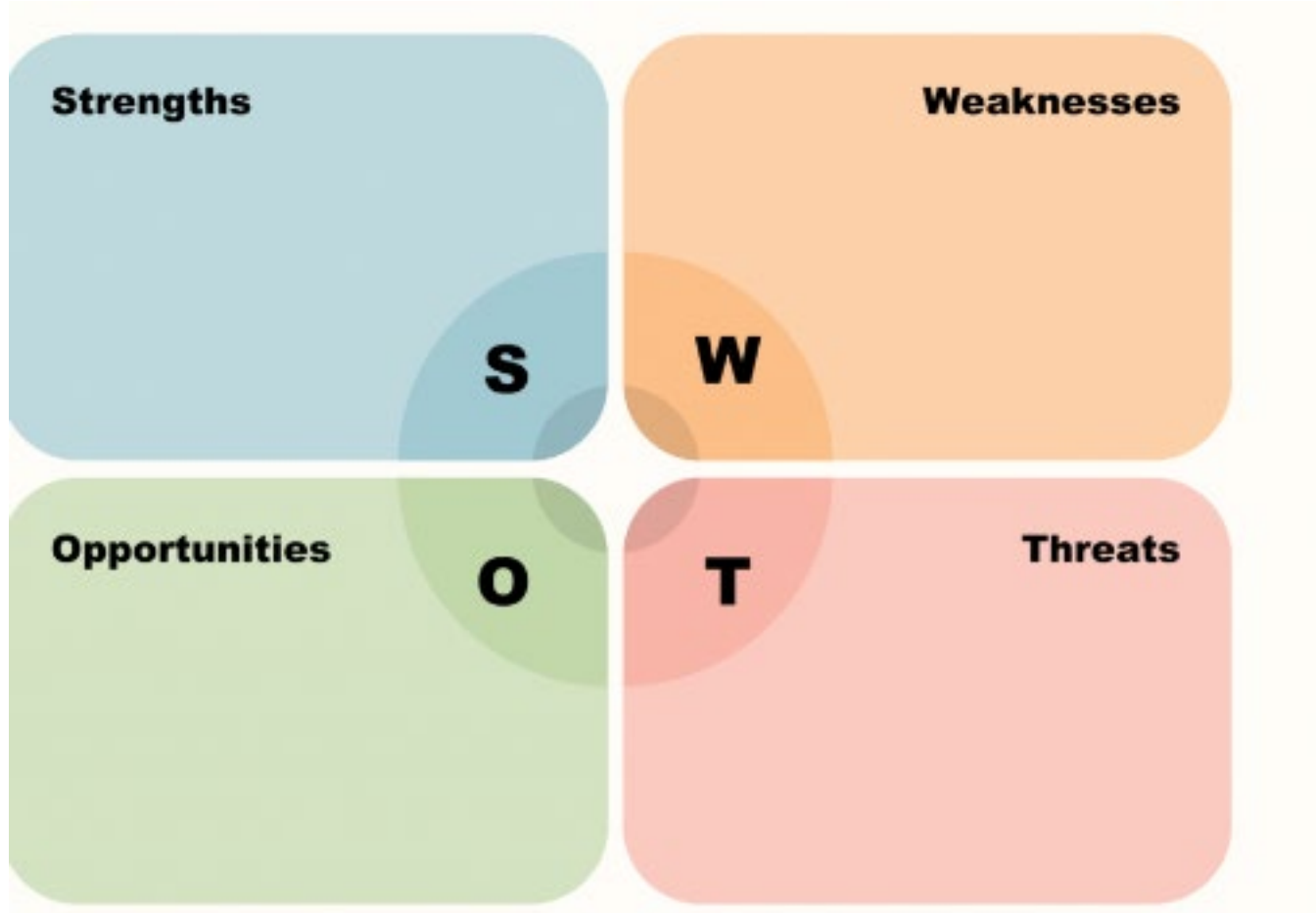
- L'analisi SWOT può essere utilizzata da ogni sistema vitale: un individuo, un gruppo o un'organizzazione di qualsiasi natura (business, sociale, sportiva, culturale, ecc.).
- L'organizzazione impiega questo strumento per le sue decisioni strategiche rendendosi consapevole della dotazione di risorse, capacità e competenze, confrontando quest'ultime con i segnali deboli che riesce a percepire dal contesto (opportunità o minacce).
- Una cosa fondamentale da ricordare prima dell'utilizzo dello strumento è che le forze e le debolezze, da una parte, e le opportunità e le minacce, dall'altra, non sono dati oggettivi ma frutto della percezione di un soggetto osservatore.

ESEMPIO ZARA



ZARA

- Zara è un rivenditore di abbigliamento e accessori con sede in Spagna fondato dal duo marito-moglie Amancio Ortega e Rosalia Mera guidati dal Gruppo Inditex.
- Inditex è una grande multinazionale costituita da quasi 10 società specializzate nell'abbigliamento.
- Zara è nota per la vendita di design moderni caratterizzati da qualità e prezzi accessibili.



Punti di Forza

Prezzi accessibili

- Grazie alla sua etichetta di marca abbordabile, i clienti possono godere di vestiti alla moda a prezzi accessibili.
- I prezzi di abbigliamento di Zara variano da \$ 5 a \$ 322, tuttavia, il prezzo medio di Zara è \$ 48. La fascia di prezzo più alta di H&M è di \$ 20 - \$ 30, mentre, per Zara è \$ 40 - \$ 50

Strategia di Design e produzione

- Zara invece di prevedere le tendenze della stagione le imita e le fornisce al cliente nel minor tempo possibile, attraverso una catena di approvvigionamento che consente di abbracciare il cambiamento dei gusti dei suoi clienti velocemente. Introduce nuovi modelli di vestiti entro poche settimane (Crandall, Crandall & Chen, 2014). Reagisce rapidamente, progetta nuovi stili e li inserisce in pochi giorni nei negozi.
- Inoltre, Zara produce più disegni di tutti i suoi rivali (circa 10.000 disegni all'anno rispetto a soli 2000 modelli dei suoi competitors). Il ciclo design-to-stock di Zara varia da 4 a 6 settimane rispetto ai sei mesi medi dell'industria tradizionale.

Forte controllo sulla catena di fornitura

- L'approvvigionamento dei tessuti avviene grazie a “Comditel”, una società residente in Spagna e controllata interamente da Inditex, la quale si preoccupa anche del 40% della lavorazione di tessuto finito. Per il 95% invece le materie prime provengono da altri stabilimenti esterni al gruppo presenti in Europa e in minima quantità da stabilimenti presenti in America e Asia.
- Zara possiede il 90% dei suoi negozi in 88 paesi tra cui Stati Uniti, Europa, Asia, Medio Oriente e il resto è costituito da joint venture o franchising.

Produzione In-House

- Zara non esternalizza i suoi prodotti ma ottiene il massimo della convenienza dall'offerta di lavoro a buon mercato del Portogallo e della Galizia.
- Questo gigante del retailer, a differenza dei suoi concorrenti (H&M, Gap, Benetton, etc.) ne controlla i progetti, gli impianti di produzione e di ricerca e sviluppo, i centri di distribuzione, il trasporto e il 90% dei suoi negozi (Włodzimierz, 2012).
- Tale scelta strategica aiuta l'azienda a ridurre il costo dei magazzini poiché la spedizione viene effettuata dalle stesse fabbriche di produzione.

Grande rete di distribuzione e grande copertura

- Zara ha circa 3000 negozi in 93 paesi in Africa, America, Asia- Pacifico e Europa.
- Un numero elevato di negozi significa grande rete di distribuzione e elevata portata di copertura dei clienti.

Posizioni strategiche dei negozi

- L'azienda investe una somma consistente di denaro acquistando vetrine di negozi accanto a marchi di lusso per possedere l'etichetta di marchi di lusso.
- Sceglie con cura le sue sedi per soddisfare i clienti locali comprendendo le loro esigenze.

Debolezze

Sistema di distribuzione autonomo

- Il sistema di distribuzione centralizzato è il più grande problema di Zara. Se si viene a creare qualche problema tecnico nella rete di distribuzione l'intero sistema può collassare.
- In altre aziende di abbigliamento, le reti di distribuzione sono decentralizzate e non autosufficienti come per Zara. Dunque, anche se si creano problemi riguardanti una parte della rete, non c'è un collasso dell'intera rete.

Imitatore, non creatore

- Anche la strategia Fast Fashion ha una sua serie di punti deboli. Zara non può mai essere uno dei marchi di lusso premium nel mondo della moda perché è considerato come quell'azienda che imita la moda non predicendo gli stili della stagione (Hansen, 2012)
- Fornisce ai suoi clienti progetti di alto livello, ma i suoi designer copiano i disegni della settimana della moda non creando modelli originali

Poca pubblicità

- Zara non spende molti soldi per la pubblicità. Ha una politica pubblicitaria ridotta a differenza dei competitors Benetton, H&M e GAP (Hansen, 2012).
- Tuttavia, alcuni dei nomi più importanti del mondo glamour sono ambasciatori del marchio. Uno dei più grandi momenti di marketing per Zara è stato quando Kate Middleton ha indossato il vestito Zara (\$ 49,99) il giorno dopo il matrimonio con William (Dailymail.co.uk, 2016). Tuttavia, la politica pubblicitaria offre ai rivali una maggiore esposizione pubblica.

Opportunità

Possibile espansione globale

- Zara ha una penetrazione nel mercato globale. E' presente sul mercato in tutti e quattro i principali continenti. Tuttavia, sta attuando una possibile espansione in Africa. In Africa, ha negozi solo in Egitto, Sud Africa, Marocco, Tunisia e Algeria.

Espansione nel settore dell'E-commerce

- Un'altra area è il l'online in cui l'azienda si sta concentrando. La maggior parte delle altre società come Benetton e GAP hanno da maggior tempo sviluppato tale canale .
- Zara sta già gestendo numerosi negozi online per un certo numero di paesi. Tuttavia, ha bisogno di espandere la sua base anche per altri paesi in cui lo shopping online non è disponibile. Ha bisogno di investire maggiormente nel settore dell'e-commerce per offrire ai propri prodotti maggiore visibilità.

Più attenzione alla rete di distribuzione

- Infine, la rete di distribuzione negli Stati Uniti deve aumentare.
- L'enorme estensione geografica degli Stati Uniti richiede un numero maggiore di negozi. Una grande popolazione di Stati Uniti richiede più negozi per soddisfare le esigenze della crescente base di clienti negli Stati Uniti.

MINACCE

Feroce concorrenza

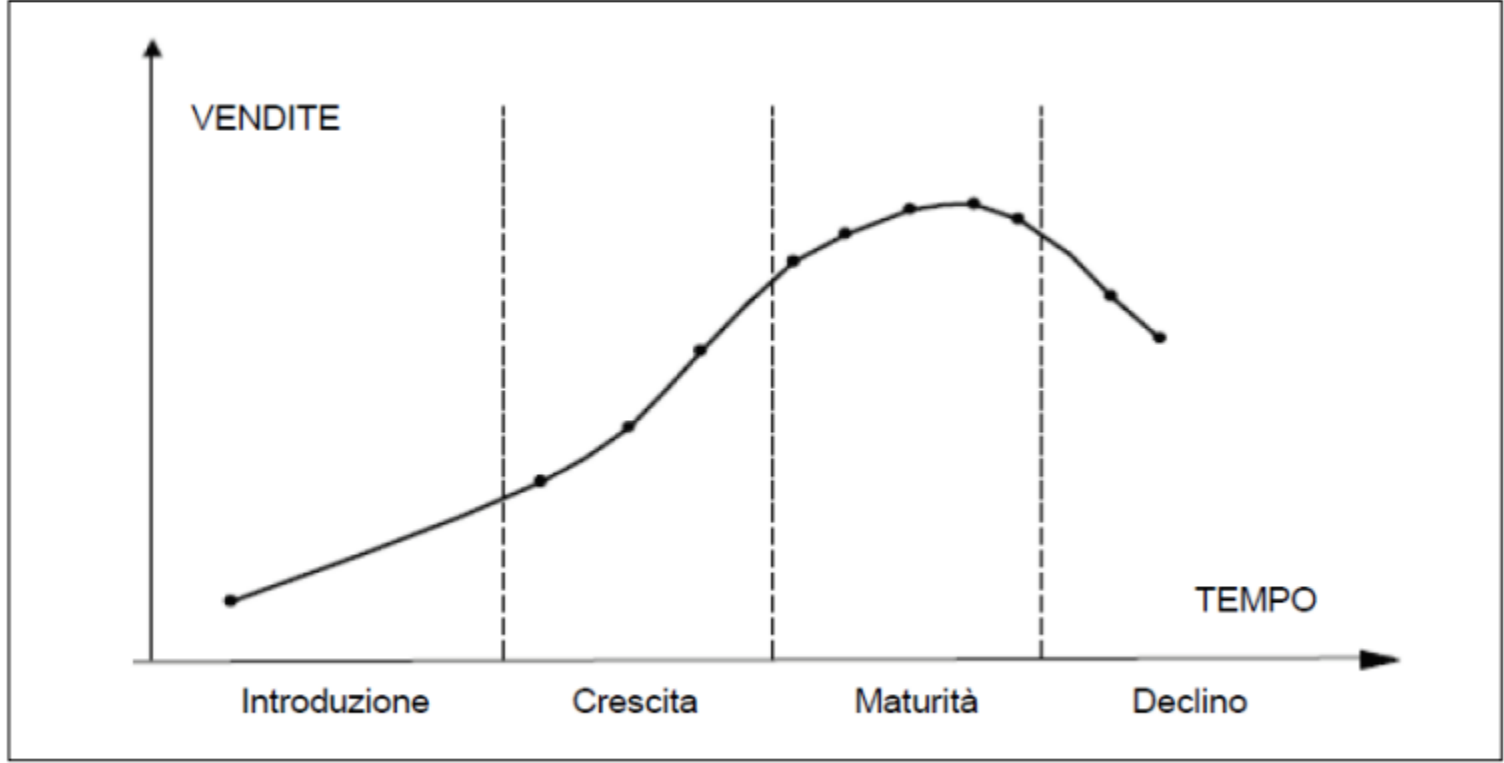
- Zara vive una feroce concorrenza, non solo a livello locale ma anche a livello globale.
- Localmente Zara affronta la concorrenza degli svedesi H&M e marchi interni come Massimo Dutti e Stradivarius, mentre, sulla piattaforma globale, affronta la concorrenza con marchi internazionali, soprattutto Statunitensi.

No collaborazioni con Designer internazionali

- Zara non condivide la collaborazione con designer internazionali a differenza di H&M, che ha collaborato proficuamente con designer internazionali come Karl Lagerfeld, Lanvin e Alexander Wang. Questo può essere una seria minaccia per l'azienda.
- Quando un'azienda collabora con un designer di fama internazionale, i giovani acquirenti si interessano all'acquisto di marchi degli stilisti.

CICLO VITA DI PRODOTTO

- Il «Ciclo di Vita del Prodotto» (CVP) deriva dalla traslazione dei concetti sviluppati in altre discipline (scienze biologiche e chimiche) e applicati alla scienza economica. In analogia con i cicli biologici dei sistemi vitali naturali, anche i prodotti percorrono un ciclo simile che va dalla nascita fino al declino.



- La fase di rivitalizzazione (ove accade): è il risultato di :
 - un innovazione di prodotto, riguardante il servizio di base o i servizi supplementari;
 - un innovazione di processo, in modo tale da ridurre i costi di produzione e, di conseguenza, il prezzo di vendita del prodotto;
 - una strategia di sviluppo in un nuovo mercato.

- Il CVP è uno strumento valido sia per le imprese che vogliono entrare in un nuovo mercato, sia per quelle che vogliono sapere quali sono le probabilità della sopravvivenza dei propri prodotti nei mercati già inseriti. Questo strumento è ancor di più utile nei settori high-tech, dove i cicli sono molto brevi a causa delle innovazioni continue.
- Ma può essere di notevole importanza anche nel caso delle strategie di sviluppo di mercato, dove attraverso politiche di internazionalizzazione, prodotti obsoleti in un mercato si trasferiscono in altri mercati «esigenti» mentre lo stesso prodotto può essere percepito come nuovo.