

L'ANALISI SWOT E IL PRINCIPIO DELLA RANA BOLLITA

Oggi ti voglio parlare dell'importanza del prendere le corrette decisioni per la tua azienda e come **la matrice SWOT** si riveli utilissima in questo. Per introdurre l'argomento, consentimi di raccontarti una storiella tanto curiosa quanto istruttiva.

Immagina un pentolone pieno d'acqua fredda, nel quale **nuota tranquillamente una rana**. Il fuoco è acceso sotto la pentola, e l'acqua si riscalda pian piano. Presto l'acqua diventa tiepida.



La rana trova l'acqua piuttosto gradevole e continua a sguazzare placida nella sua piccola piscina.

La temperatura sale. Adesso l'acqua è calda, un po' più di quanto la rana possa apprezzare. La rana si scalda un pochino, tuttavia non si spaventa. Ma dopo qualche minuto **l'acqua è davvero troppo calda**, e la rana la trova sgradevole.

L'animaletto si è però indebolito, e **non ha più la forza di reagire**. Si limita a sopportare il calore, ma questo suo comportamento lo induce a non far nulla per salvarsi. Così, la temperatura sale ancora, e la rana, semplicemente, finisce morta bollita.



Ma se l'acqua fosse stata già bollente, la rana **non ci sarebbe mai entrata**. Se fosse caduta accidentalmente nell'acqua, avrebbe dato un forte colpo di zampe per salvarsi.

La morale di questa storia è la seguente: **quando un cambiamento avviene in maniera sufficientemente lenta e graduale**, sfugge alla coscienza e non suscita nessuna reazione, nessuna opposizione. Vale per le rane come per le persone.

Il principio della rana bollita, usato dal filosofo americano Noam Chomsky, è infatti una **metafora dei popoli**, i quali, accettando passivamente il degrado, le vessazioni, la scomparsa dei valori e dell'etica, accettano di fatto la deriva della società.

Questo principio può essere usato anche per il comportamento delle **persone inerti**, immobili, remissive, rinunciarie, noncuranti, che si deresponsabilizzano di fronte alle scelte.

La metafora ben si presta anche a descrivere **il rischio in cui le aziende possono incappare**. In effetti, negli ultimi anni, mi è capitato di incontrare imprenditori rimasti immobili di fronte a un mercato che cambiava sotto ai loro occhi. La mancanza di idee e la paura di finire in situazioni peggiori li portavano ad assuefarsi a un contesto di mercato che li stava conducendo a un progressivo e fatale declino.



Non è un caso isolato. In effetti, la ricerca nuove opportunità viene spesso inibita dalla **paura del cambiamento** o, peggio ancora, dall'illusione che qualche fattore esterno intervenga a ripristinare la situazione precedente (e felice).

Per carità: tutto può succedere, nella vita delle persone come in quella delle aziende. Nessuno può quindi avanzare la pretesa di avere la verità in tasca. Ma quando si tratta di una questione di vita o di morte, occorre **avere un piano B**, e possibilmente anche un piano C o uno D.

Quindi, la domanda è: **è ammissibile per un'azienda rimanere nel pentolone caldo e sperare che qualcuno spenga il fuoco?** Rimanere in attesa che la situazione cambi attorno a noi è un azzardo che può esserci fatale. Attendere il ritorno dei periodi di vacche grasse è umanamente comprensibile, pensando alla resistenza al cambiamento che contraddistingue molti imprenditori, soprattutto con l'avanzare degli anni.

Questa strategia passiva è (forse) ammissibile solo se si conservano la lucidità e le forze per fare un balzo fuori dal pentolone. Bisogna però **saper cogliere i segnali di pericolo**, cioè essere in grado di leggere l'inerzia aziendale, e quindi darsi dei termini d'azione perentori. Certo, il salto fuori dal pentolone potrebbe terminare sulla brace, ma questa non può essere una scusante per una rana che corre il rischio di finire bollita...



Quando i margini non ci sono più, è possibile cavarsela ancora per qualche anno, **chiedendo credito alle banche**. In verità, anche gli istituti di credito hanno imparato la lezione: non concedono più credito alle terapie che curano i sintomi preoccupandosi poco del problema di fondo che li determina.

Si può tirare a campare anche **attingendo al patrimonio di famiglia**. In questo caso, è importantissimo darsi delle scadenze, e anche condividere queste scelte estreme con qualcuno. Mi è infatti capitato di vedere imprenditori che assomigliavano drammaticamente a quei giocatori che buttano soldi nelle macchinette: erano alla ricerca di un colpo di fortuna che gli offrisse un sollievo momentaneo. È chiaro che così non si va avanti a lungo.

Un altro modo per sopravvivere qualche anno è **dare una bella stretta agli investimenti**. Anche questa è una strategia praticabile in certi momenti critici, ma la conseguenza è perdere terreno nei confronti della concorrenza.

Perdere competitività non è di per sé fatale. Lo è invece l'assenza di una strategia capace di riportare l'azienda a formulare offerte di beni e servizi competitivi, offerte che producano margini in grado di far tornare a investire.

In effetti, ogni anno che passa senza investimenti rappresenta per un'impresa la temperatura dell'acqua che sale. **L'assottigliamento delle disponibilità finanziarie** misura l'energia che viene a mancare per poter fare il salto fuori dal pentolone.

Ancora una volta è importante **saper leggere lucidamente l'inerzia** della propria azienda. Un consulente esterno ha in questo senso la possibilità di fornire una sua prospettiva, che è distaccata dalle dinamiche quotidiane e che è priva di quei condizionamenti inevitabilmente legati alle abitudini interne all'azienda.

Riconoscere per tempo il pericolo di assuefazione ai margini di guadagno bassi è molto importante.



Conservare le forze (liquidità aziendale) necessarie a balzar fuori dal pentolone è un altro elemento indispensabile. Poi però occorre capire **quale direzione è bene seguire**.

Giunti a questo punto, occorre **abbandonare la metafora della rana bollita**, perché il discorso diventa più tecnico e progressivamente più specifico e complesso, in relazione ai differenti casi aziendali. Abbiamo già approfondito alcuni aspetti legati alla definizione del proprio modello imprenditoriale. Lo abbiamo fatto quando abbiamo parlato di **mission** e di **posizionamento strategico**.

LA MATRICE SWOT: IL RIMEDIO EFFICACE ALLA PARALISI DECISIONALE

Un altro metodo che si può usare per fare un esercizio di analisi è la **matrice SWOT**. Premesso che, quando si parla di problematiche imprenditoriali, non esistono soluzioni immediate e valide per tutti, uno schema come quello offerto dalla matrice SWOT può essere d'aiuto a ordinare le idee e facilitare i processi decisionali.

Che cos'è la matrice SWOT? SWOT è un acronimo inglese che rappresenta 4 elementi: punti di forza, debolezze, opportunità e minacce (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats). Nata negli anni '70, l'idea di fondo che caratterizza l'analisi SWOT è quella di fotografare, per quanto possibile, i fattori interni (relativi all'azienda) ed esterni (riferiti al mercato). Vediamo la matrice SWOT dal punto di vista grafico:



QUANDO USARE L'ANALISI SWOT?



Quando si parla di cambiamenti in azienda, **c'è quasi sempre qualche conservatore** che oppone resistenza. Chi trova obiezioni ai progetti di cambiamento è addirittura in una posizione di vantaggio. Perché, se c'è una motivazione al cambiamento debole, la forza propositiva rischia di esaurirsi presto, schiacciata dagli oppositori.

È alquanto rischioso cercare la soluzione a un problema complesso senza **suddividerlo in modo chiaro e definitivo** durante il processo di analisi.

In che senso Beppe, spiegati meglio...

Mi è capitato parecchie volte di assistere a confronti anche animati in cui si passava di continuo dalla proposta di soluzioni a quella di disquisizioni sullo stato delle cose. Si parlava di possibili soluzioni, poi si ritornava sull'analisi, poi di nuovo su ipotetiche soluzioni, eccetera. Questo **approccio disordinato** rischiava di far naufragare anche i progetti migliori.

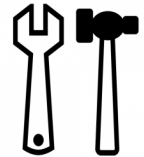
Analisi e studio delle soluzioni sono fasi ben distinte che precedono la decisione. Due fasi che vanno assolutamente affrontate in momenti separati.

È assai difficile che ci si divida quando si tratta di fotografare e approfondire la situazione attuale dell'azienda. Al contrario, la maggior parte delle divergenze societarie nasce da idee (in fase elaborazione e proposta di soluzioni) che ognuno ha maturato nella propria testa, **senza confronto con gli altri**. In pratica: si fa spesso l'errore di osservare l'azienda solamente dalla propria particolare prospettiva.

La matrice SWOT è semplicemente **un metodo per ordinare le idee**. Senza (almeno in questa fase) entrare minimamente in competizione, ci si limita a posizionare dentro i quadranti della matrice le percezioni, le convinzioni e le considerazioni condivise. Occorre metterle per iscritto su un foglio. E occorre lasciarle decantare almeno una settimana.

Se **a distanza di una settimana** si sottoscrive nuovamente tutto quanto, quelle considerazioni assumono una solidità che non può più essere messa in discussione da una pensata fatta in modo istintivo, magari sotto l'effetto di qualche condizionamento emotivo.

Un'analisi SWOT ben fatta è un ottimo "utensile" per provare a sbloccare le situazioni. **Non è una calcolatrice** in grado di produrre un risultato certo, ma un "attrezzo" che va usato in modo corretto, altrimenti non funziona.



Per trovare una convergenza di idee, molte volte si rivela utile **farsi aiutare da una persona esterna all'azienda**, che sappia interpretare le situazioni in modo distaccato e razionale.

Lavoro con le PMI da molti anni e conosco bene le difficoltà che ci sono all'interno delle piccole realtà aziendali. Se questo articolo ti è stato d'aiuto, ti invito a lasciare la tua mail per iscriverti alla [newsletter mensile](#) per restare aggiornato sulla pubblicazione dei prossimi articoli. Farò di tutto per continuare a parlarne in modo semplice e comprensibile.