



*Presidenza del Consiglio dei Ministri*  
**Dipartimento della  
Funzione Pubblica**

ESPERI@  
ALTA FORMAZIONE SPECIALISTICA  
E-LEARNING



# L'analisi dei punti di forza e debolezza

**Formez** PA

Questo materiale didattico rientra nell'ambito dei Percorsi e-Learning di alta formazione specialistica del Progetto Esper@ - Rafforzamento della capacità istituzionale ed amministrativa delle Regioni e degli Enti Locali del Mezzogiorno mediante il reclutamento di nuove figure professionali - Linea 7 Alta Formazione.

Finanziamento: Programmazione 2007 – 2013

Questo materiale è distribuito con Licenza [Creative Commons Attribuzione - Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).



*Autori:* Federico Bussi, Mariarosaria Russo

*Creatore:* Formez PA

*Diritti:* Dipartimento della Funzione Pubblica

*Data:* Novembre 2017

# L'analisi dei punti di forza e debolezza

L'analisi SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) è uno strumento che si utilizza per mettere in luce le potenzialità e le criticità di un'organizzazione o di un determinato contesto o settore e rappresenta un supporto utile per la definizione di politiche e strategie di intervento.

Questa tipologia di analisi si impiega per:

- analizzare i diversi **attori-chiave** che operano in un determinato contesto e che sono direttamente o indirettamente interessati da un progetto o programma;
- analizzare il **contesto di intervento** mettendone in luce potenzialità e fattori critici in relazione ad un determinato settore.

## Fattori interni ed esterni da analizzare

Il pregio dell'analisi SWOT è che consente di focalizzare l'attenzione sia sui fattori interni, che riguardano la situazione attuale dell'organizzazione, del territorio o del settore d'intervento, sia sui fattori esterni che potrebbero, soprattutto in futuro, avere un ruolo importante nella definizione di una strategia di intervento.

**I fattori interni** all'attore-chiave o al contesto d'intervento sono rappresentati da:

- Punti di forza (*Strengths*): fattori positivi interni all'organizzazione, al territorio o al settore d'intervento (competenze, risorse disponibili, ecc.);
- Punti di debolezza (*Weaknesses*): fattori interni che possono interferire negativamente con la realizzazione della strategia.

**I fattori esterni** sono rappresentati da:

- Opportunità (*Opportunities*): fattori positivi esistenti nel contesto che possono essere colti per supportare l'organizzazione, il territorio o il settore di intervento;
- Minacce (*Threats*): fattori di rischio del contesto che rappresentano una minaccia per l'organizzazione, il territorio o il settore di intervento.

I fattori interni sono elementi sotto il nostro controllo e sui quali si può agire direttamente, ad esempio utilizzando le risorse e le competenze presenti (*strengths*) per affrontare e risolvere i problemi derivanti dai punti di debolezza identificati (*weaknesses*).

I fattori esterni sono elementi che non sono sotto il nostro controllo e sui quali non possiamo

agire direttamente. In questo caso, si tratta di saper identificare le condizioni positive presenti nel contesto d'intervento (*opportunities*) per sfruttarle a sostegno della strategia che si intende realizzare. Allo stesso tempo, sarà necessario individuare le minacce e i rischi presenti nel contesto d'intervento (*threats*) al fine di monitorarli costantemente nel corso della realizzazione della strategia d'intervento e mitigarne gli effetti negativi.

## **La matrice dell'analisi SWOT**

Attraverso l'analisi SWOT è possibile visualizzare in modo sintetico ed immediato gli aspetti positivi e negativi, ottenendo una chiara rappresentazione dell'attore-chiave o del contesto che si sta esaminando.

A questo scopo, si costruisce una matrice costituita da quattro blocchi. Come mostrato nella figura seguente, nei due blocchi in alto si elencano tutti i fattori interni all'attore-chiave o al contesto d'intervento che sono sotto il nostro controllo e che possono essere inseriti nella nostra strategia di intervento (i punti di forza diventeranno risorse per modificare in positivo i punti di debolezza).

Nei due blocchi in basso si elencano tutti i fattori esterni all'attore-chiave o al contesto di intervento che non sono sotto il nostro controllo. In questo caso, nel periodo di realizzazione del progetto o programma si terrà conto delle opportunità presenti nel contesto di intervento per mitigare gli effetti negativi delle minacce che costituiscono un rischio per la strategia di intervento.



## Le fasi dell'analisi SWOT

L'analisi SWOT si articola nelle seguenti fasi:

- **Fase 1.** Costituzione di un gruppo di attori-chiave, composto da rappresentanti di istituzioni, imprese, organizzazioni, ecc. che direttamente o indirettamente possono influenzare o essere influenzati da un progetto o programma.
- **Fase 2.** Nel corso di una discussione di gruppo si identificano, con il contributo degli attori-chiave convocati, i punti di forza, i punti di debolezza, le opportunità e le minacce relative ad un determinato attore (ad esempio la pubblica amministrazione) o ad un certo territorio o settore di intervento (ad esempio ambiente e risorse naturali).
- **Fase 3.** Si disegna la matrice dell'analisi SWOT elencando in ciascun blocco i relativi contributi messi in evidenza dagli attori-chiave. Si ha così a disposizione una visualizzazione chiara e sintetica del contesto su cui si vuole intervenire.
- **Fase 4.** Si analizza la situazione riflettendo, da un lato, su come i punti di forza identificati possono essere sostenuti per superare i punti di debolezza e, dall'altro,

su come le opportunità presenti nel contesto di intervento possono essere utilizzate per contrastare le minacce.

- **Fase 5.** Nel definire la strategia alla base di un progetto o programma, si identificano le azioni tenendo conto dei fattori esterni e dei fattori interni individuati attraverso l'analisi SWOT.

Come precedentemente accennato, l'analisi SWOT si impiega sia per studiare singoli attori-chiave, sia per mettere in luce fattori positivi e negativi di un determinato settore di intervento. Di seguito si presentano due esempi che mettono in luce le potenzialità di questa analisi e che ne costituiscono due applicazioni concrete.

### **Primo esempio: analisi SWOT a livello di territorio**

Questo esempio riguarda la programmazione della Regione Emilia-Romagna nei Fondi strutturali europei, in particolare sull'Obiettivo Tematico 1 "Ricerca, sviluppo tecnologico e innovazione" del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR) 2014-2020.

Come si vede nella figura seguente, la matrice che deriva dall'analisi SWOT costituisce una base importante per la definizione della futura strategia d'intervento<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Ulteriori esempi di analisi SWOT sono riportate in EC, *Aid Delivery Methods. Volume 1 - Project Cycle Management*, EuropeAid Cooperation Office, Brussels, 2004

**MATRICE SWOT RELATIVA ALL'OBIETTIVO TEMATICO 1 "RICERCA, SVILUPPO TECNOLOGICO E INNOVAZIONE" DEL FESR EMILIA-ROMAGNA 2014-2020**

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Presenza diffusa sul territorio ed attrattività delle Università:</b> 141.700 iscritti nel 2012/2013: 8,3% del totale nazionale; indice di attrattività universitaria 30,3%, dato ottimo nel panorama nazionale, con una buona presenza di studenti universitari stranieri pari al 6% del totale iscritti contro 4% a livello nazionale.</li> <li>● <b>Formazione avanzata della popolazione 30-34 anni:</b> 27,9% con istruzione terziaria (34,2% per la popolazione femminile), dato superiore all'obiettivo nazionale fissato nel PNR.</li> <li>● <b>Laureati in discipline tecnico scientifiche:</b> in regione si contano 18,3 laureati in scienza e tecnologia ogni mille abitanti di 20-29 anni, un valore superiore sia a quello nazionale (12,4) che europeo; oltre il 30% dei laureati in regione nell'ultimo anno.</li> <li>● <b>Presenza di una rete diffusa di strutture formative post-diploma ITS</b> specializzata negli ambiti della S3 regionale.</li> <li>● <b>Presenza di importanti enti di ricerca nazionali</b> (CNR, ENEA, INAF, INGV, INFN, INFN) cui si accompagna la <b>Rete Regionale dell'Alta Tecnologia</b> specializzata nella Ricerca Industriale per le imprese con oltre 80 strutture accreditate, organizzata in piattaforme coerenti con la S3 regionale.</li> <li>● <b>Posizionamento regionale in miglioramento rispetto all'Indice di innovazione regionale:</b> da "medium" del 2007 e 2009 a "high" del 2011.</li> <li>● <b>Personale impiegato nelle attività di ricerca e sviluppo:</b> incidenza maggiore (1,24% dell'occupazione totale) di quanto rilevato a livello nazionale ed europeo.</li> <li>● <b>Brevetti registrati all'European Patent Office:</b> i brevetti provenienti dalla regione – seppur in calo nell'ultimo periodo – rappresentano il 15% del totale nazionale, con la miglior media di brevetti pro capite, al di sopra di quella europea.</li> <li>● <b>Propensione all'innovazione delle imprese regionali mediamente più elevata della media nazionale:</b> il 37,7% delle imprese con almeno 10 addetti ha introdotto almeno un'innovazione nel processo produttivo.</li> <li>● <b>Specializzazione nei settori manifatturieri a medio-alta tecnologia:</b> i settori manifatturieri a medio-alta tecnologia impiegano l'8% dell'occupazione totale della regione, mentre rappresentano il 4,8% in Italia ed il 4,5% a livello europeo. In termini di esportazioni questi settori rappresentano il 52,6% delle esportazioni regionali totali (nel Nord rappresentano il 44,4% e a livello nazionale il 38,5%) e costituiscono ambiti particolarmente importanti nello sviluppo della S3 regionale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Formazione avanzata al di sotto della media europea:</b> nel 2013 le persone di 25-64 anni con educazione terziaria sono il 17,8% del totale, dato superiore a quello nazionale e anche in costante crescita, ma inferiore a quello medio europeo (come registrato anche per la fascia 30/34 anni).</li> <li>● <b>Infrastrutture per la ricerca e sviluppo:</b> nonostante la presenza delle università, degli enti di ricerca e la recente costituzione della Rete Regionale dell'Alta Tecnologia che coinvolge i diversi soggetti presenti, l'offerta di ricerca industriale risulta ancora eccessivamente frammentata, non pienamente capace di creare massa critica verso le imprese e verso le opportunità offerte dalle politiche europee.</li> <li>● <b>Intensità degli investimenti in Ricerca e Sviluppo:</b> gli investimenti rappresentano l'1,43% del PIL regionale, dato superiore alla media nazionale ma inferiore alla media UE15 e agli obiettivi di Europa 2020.</li> <li>● <b>Difficoltà per la crescita delle imprese e il consolidamento e sviluppo delle start up innovative e creative in grado di incidere sullo sviluppo degli ambiti della S3;</b></li> <li>● <b>Modesta posizione sulla Bilancia tecnologica regionale:</b> dal mercato della tecnologia l'Emilia ha incassato nel 2009 solo lo 0,25% di quanto incassato tramite le merci esportate; la vendita di diritti e servizi di know-how da parte dell'Emilia-Romagna rappresenta solo il 5% del totale nazionale.</li> <li>● <b>Servizi ad alto livello di conoscenza:</b> i settori ad alta intensità di conoscenza (Knowledge intensive) – che comprendono i servizi di informazione e comunicazione, le attività finanziarie e assicurative, le attività professionali, scientifiche e tecniche, l'istruzione, la sanità e assistenza sociale, ecc. – rappresentano solo il 29,7% dell'occupazione totale (sono il 33,8% a livello nazionale ed il 39% a livello di UE27).</li> </ul>

OPPORTUNITA'	MINACCE
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Valorizzazione delle specializzazioni produttive su mercati più ampi per effetto della crescente globalizzazione</li> <li>● Nuovi bisogni emergenti e nuova domanda in settori a elevata specializzazione</li> <li>● Centralità nelle politiche europee degli ecosistemi regionali di innovazione rivolti in particolare al sistema delle piccole e medie imprese</li> <li>● Nuovi fondi e programmi europei rivolti allo sviluppo della ricerca industriale e dell'innovazione (Fondi strutturali,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Persistenza del basso impegno nazionale nella ricerca e innovazione</li> <li>● Permanenza di politiche nazionali deflazionistiche con conseguenze sulla domanda interna, sullo sviluppo del welfare, sui sistemi della conoscenza</li> <li>● Ritardo nei livelli e nella strutturazione della ricerca pubblica e privata rispetto ai nuovi trend di domanda</li> <li>● Alta concorrenza internazionale anche per le produzioni e le attività high tech</li> <li>● Scarsa attrattività del nostro paese per le figure altamente specializzate, con</li> </ul>

Horizon2020 e EIP) e alla loro messa in rete a livello internazionale	fenomeni di precarizzazione anche nelle figure elevate (design, ricerca etc.) con conseguente fuga di "cervelli"
---	--

## Secondo esempio: l'analisi SWOT a livello di settore

In questo secondo caso, l'analisi SWOT è effettuata a livello europeo su di uno specifico settore economico, quello delle calzature. Quest'analisi è stata promossa dalla Commissione europea e realizzata dalle Associazioni di settore *IndustriAll European Trade Union* e *European Confederation of the Footwear Industry* nell'ambito del Programma europeo *Social Dialogue*.

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> <li>● La calzatura europea è comunemente riconosciuta come un prodotto originale e di alta qualità</li> <li>● Una lunga tradizione industriale</li> <li>● Il design europeo</li> <li>● Una manodopera qualificata</li> <li>● La vicinanza tra mercato e fornitori</li> <li>● Potenzialità e capacità di innovazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Scarsa attrattività del settore per i giovani lavoratori</li> <li>● Assenza di coordinamento tra i centri di formazione professionale e le aziende</li> <li>● Scarsa considerazione del lavoro manuale</li> <li>● Assenza di coordinamento effettivo tra i centri di ricerca e le aziende</li> <li>● In media le aziende sono di piccole dimensioni</li> <li>● Scarso accesso al credito</li> <li>● Le aziende si concentrano sul mercato domestico</li> <li>● Squilibrio a livello mondiale nell'applicazione della legislazione in materia sociale e ambientale</li> <li>● Svantaggi competitivi strutturali</li> </ul>
OPPORTUNITÀ	MINACCE
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nuovi mercati emergenti</li> <li>● Migliori condizioni di accesso ai mercati</li> <li>● Rafforzamento dei distretti industriali e del sostegno infrastrutturale alle PMI</li> <li>● Nuove tecnologie di produzione e di vendita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Calo del consumo locale</li> <li>● Protezionismo</li> <li>● Scarsità e costo delle materie prime</li> <li>● Contraffazione</li> <li>● Scarsità futura di manodopera qualificata</li> </ul>

- Tendenze demografiche e sociali: nuove tendenze
- Un'attività di ricerca e sviluppo più mirata
- Sostenibilità ambientale e sociale
- Rilocalizzazione della produzione in Europa
- Un branding europeo

- “Designed in Europe”: un modello di business emergente nei paesi a basso costo