

**TESI** | Territori  
Economie  
Società  
Istituzioni

*paper*

**04**  
**2022**

**Ripensare l'analisi SWOT: il nuovo  
approccio del modello APPNIE**  
*Restructuring the SWOT analysis: the  
new approach of the APPNIE model*

di Alberto Cusi, Maria Antonella Ferri,  
Alessandra Micozzi e Maria Palazzo



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE



Università telematica delle  
Camere di Commercio Italiane

**TESI** | Territori  
Economie  
Società  
Istituzioni

*paper*

## **Ripensare l'analisi SWOT: il nuovo approccio del modello APPNIE**

***Restructuring the SWOT analysis: the new approach of  
the APPNIE model***

di Alberto Cusi, Maria Antonella Ferri, Alessandra Micozzi, Maria Palazzo

**04**  
2022



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE



Università telematica delle  
Camere di Commercio Italiane



# Ripensare l'analisi SWOT: il nuovo approccio del modello APPNIE<sup>■</sup>

di Alberto Cusi\*, Maria Antonella Ferri\*\*, Alessandra Micozzi\*\*\*, Maria Palazzo\*\*\*\*

## Sommario

Questo articolo propone un'analisi dei principali limiti dell'analisi SWOT, così come tradizionalmente sviluppata, e si focalizza sulla creazione di un nuovo modello denominato APPNIE. Di fatti, l'analisi SWOT adotta una terminologia non sempre corretta che può confondere chi la utilizza, impedendo la chiara comprensione dei fattori che influenzano la situazione in cui si trova una azienda. Questo lavoro, dunque, propone un nuovo strumento per comprendere la situazione oggetto di studio, e fornisce delle utili linee guida da seguire sulle strategie da adottare. Il modello APPNIE (Actual-Potential, Positive-Negative, Internal-External) viene applicato ad un caso aziendale: lo spin-off Universitario Qfarm s.r.l. Le implicazioni teoriche e pratiche sono discusse grazie alla presentazione del caso studio in oggetto.

## Restructuring the SWOT analysis: the new approach of the APPNIE model

### Abstract

This article proposes an analysis of the main limitations of SWOT analysis, as it was traditionally developed, and focuses on the creation of a new model named APPNIE. Actually, SWOT analysis provides managers with only a partial view of the environment and adopts terminology that is not always correct, which can confuse those who use it, preventing a clear understanding of the factors that influence the circumstances in which the organization is set. This paper, therefore, proposes a new tool to explore internal and external factors, which provides several guidelines and specific strategies that

---

\* Alberto Cusi, Northwestern University (Chicago, USA); Università Politecnica delle Marche (Ancona, Italia); ISTAO (Ancona, Italia); LIUC (Castellanza, Italia); Universidad Nacional del Litoral (Santa Fe, Argentina); Malaya University (Kuala Lumpur, Malesia), albicusi@msn.com

\*\* Maria Antonella Ferri, Universitas Mercatorum, Roma, Italia, a.ferri@unimercatorum.it

\*\*\* Alessandra Micozzi, Universitas Mercatorum, Roma, Italia, alessandra.micozzi@unimercatorum.it (corresponding author).

\*\*\*\* Maria Palazzo, Universitas Mercatorum, Roma, Italia, maria.palazzo@unimercatorum.it.

■ Lavoro svolto (par. 1 attribuito e parte del 2.1 ad Maria Antonella Ferri; parr. 2.1 e 2.3 attribuiti a Maria Palazzo; par. 3 attribuito ad Alberto Cusi; par. 4 attribuito ad Alessandra Micozzi e par. 5 attribuito ad Alberto Cusi, Antonella Ferri, Alessandra Micozzi e Maria Palazzo.

can be adopted by managers. The APPNIE model (Actual-Potential, Positive-Negative, Internal-External) is also applied to a case study: the University spin-off Qfarm s.r.l. The theoretical and practical implications are discussed thanks to the presentation of this case study.

**Parole chiave:** analisi SWOT; APPNIE; modello strategico; analisi competitiva; spin-off accademico.

**Keywords:** SWOT analysis; APPNIE; strategic model; competitive analysis; University spin-off.

## 1. Introduzione

La globalizzazione dei mercati ha cancellato i confini in cui le imprese sono chiamate ad operare (Deigh et al., 2016). Tali confini sono sostituiti da elementi di relazione tra imprese, contesto e comunità. (Palazzo et al., 2020). In questo scenario, la strategia diventa centrale nel sistema di Governance, e quindi, crea terreno fertile per l'attuazione della gestione strategica sostenibile (Vollero et al., 2016). Essa, infatti, permette di prendere in considerazione l'azienda da un punto di vista esterno e la connette con la comunità, divenendo essa stessa parte di un complesso percorso che porta a rendere sempre più incerti e sfumati i confini dell'organizzazione, rendendola un elemento immerso in un fluido sistema di relazioni (Esposito & Ferri, 2018).

Ogni azienda nasce e cresce all'interno di un ecosistema imprenditoriale fatto di connessioni (Stam & van de Ven, 2021; Theodoraki & Cantanzaro, 2021). Le connessioni di domini ecosistemici (mercato, istituzioni, università) creano un intricato flusso di informazioni, azioni, competenze, abilità, conoscenze, esperienze e scambio di pensieri (Vogel, 2013; Isenberg, 2011).

Eppure, gli studi finora esistenti favoriscono un approccio 'statico' all'indagine sul tema dell'imprenditorialità, trascurando di analizzare l'evoluzione delle relazioni con gli elementi dell'ecosistema in cui l'impresa è inserita. In questo senso, è importante per l'imprenditore comprendere l'ambiente interno ed esterno in modo completo ed esaustivo (Esposito & Ferri, 2018). L'uso di diversi strumenti può aiutare i managers a raggiungere tale scopo.

L'analisi SWOT è uno di questi strumenti (Dyson, 2004; Helms & Nixon, 2010). Essa permette di valutare il contesto in cui opera l'azienda, aggiungendo una valutazione dei punti di forza e di debolezza dell'impresa stessa (Namugenyi et al. 2019). L'analisi SWOT è stata utilizzata come elemento centrale nel processo strategico sviluppato dalle imprese (Musanganya & Sinumvayo, 2017) e molti studi, fino ad ora, mostrano come tale analisi possa aiutare le organizzazioni a prendere decisioni strategiche (Kapoor & Kaur, 2017, Falcone, 2019; Paes et al., 2019; Xiao et al., 2020). Inoltre, dal punto di vista pedagogico, la SWOT può essere considerata "un mezzo efficace per insegnare abilità pratiche di business" (Gabbrielli, 2020, p. 35).

C'è da dire, in aggiunta, che tale analisi è stata utilizzata in diversi campi e contesti quali: la gestione generale, l'istruzione, il marketing, l'assistenza sanitaria, il governo, l'agricoltura, ecc. (Benzaghta et al. 2021).

Tuttavia, secondo Vladoš (2019, p. 348), la SWOT convenzionale “soffre di una miopia analitica, osservata casualmente nelle sue applicazioni”, in quanto questo strumento valuta i punti di forza e di debolezza di un'azienda considerando solo una dimensione, impedendo una visione comparativa ed evolutiva dell'impresa stessa.

Valutando le opportunità che un'azienda può sfruttare nel mercato o le minacce che l'organizzazione deve affrontare, anche in questo caso, l'analisi SWOT convenzionale contempla opportunità e minacce omogenee e uniformi per tutte le aziende dello stesso settore (o filiera) e ciò può portare i manager a prendere una decisione aziendale sbagliata, proprio perché c'è necessità di considerare aspetti diversi a seconda delle realtà imprenditoriali oggetto di studio (Coman & Ronen, 2009).

Per questo motivo, Panagiotou (2003) ha sostenuto che la SWOT dà poco aiuto ai manager, a causa del fatto che questo strumento identifica le variabili ma non fornisce informazioni sul modo di incorporare queste variabili nella formulazione della strategia finale.

Prendendo spunto dalla letteratura che sottolinea i pregi e i limiti dell'analisi SWOT convenzionale, questo contributo vuole proporre una nuova matrice che arricchisce il modello prece-

dente e sviluppa un nuovo strumento con 8 quadranti e tre dimensioni: 1) Attuale – Potenziale, 2) Positivo – Negativo e 3) Interno – Esterno.

La struttura del lavoro è la seguente. Nella prima parte sono presentati alcuni dei principali elementi alla base dell'analisi SWOT convenzionale e si fornisce una rassegna della letteratura. Successivamente, è presentato il nuovo strumento di studio. Nei paragrafi successivi, inoltre, vengono mostrate le principali implicazioni e le applicazioni pratiche della nuova analisi SWOT grazie al caso studio Qfarm S.r.l. Lo studio si chiude con conclusioni, limitazioni, contributi e approfondimenti per ulteriori ricerche.

## **2. Background della letteratura**

### *2.1. L'analisi SWOT tradizionale: caratteristiche e definizioni*

Molti studiosi hanno suggerito che la SWOT sia nata negli anni '60 con Albert Humphrey, un consulente di gestione che lavorava presso lo Stanford Research Institute (Benzaghta et al., 2021). Egli ha analizzato le aziende presenti nella lista di Fortune 500, con l'obiettivo di sviluppare un nuovo sistema di gestione e controllo del cambiamento (Madsen, 2016). Lo scopo della SWOT era quello di aiutare le grandi aziende ad implementare il processo di pianificazione a lungo termine, ancora non ampiamente adottato a quel tempo dalle imprese.

Difatti, il successo di questo strumento è aumentato nel tempo ed ora è ampiamente utilizzato per scopi diversi (Chen et al., 2014, Nagara

et al., 2015, Larsen et al., 2019; Bonfante et al., 2021; Ingrao et al., 2021; Idris et al., 2022).

L'acronimo SWOT tradizionale è composto da quattro elementi: Punti di forza (Strengths); Punti di debolezza (Weaknesses); Opportunità (Opportunities); Minacce (Threats).

Questi quattro fattori sono il risultato di due dimensioni che si intersecano: (i) Positivo vs Negativo; (ii) Interno vs Esterno.

Per l'Università di Cambridge, i quattro fattori sopracitati possono essere definiti in questo modo:

- Un punto di forza è una risorsa o capacità che l'organizzazione può utilizzare per raggiungere un obiettivo.
- La debolezza è una limitazione o un difetto dell'organizzazione che le impedirà di raggiungere gli obiettivi.
- Un'opportunità è una situazione favorevole nell'ambiente dell'organizzazione (un trend, un cambiamento, ecc.).
- Una minaccia è una situazione sfavorevole presente nell'ambiente dell'organizzazione che è dannosa per la sua strategia. La minaccia può essere un vincolo esterno che potrebbe causare problemi.

Inoltre, secondo la descrizione di HBR Tools: "SWOT Analysis by Harvard Business Review", l'analisi SWOT può essere utile per:

- Prepararsi per la pianificazione strategica: molte aziende utilizzano un'analisi SWOT per formulare o ripensare la strategia comprendendo meglio la propria organizzazio-

ne, il mercato e i concorrenti.

- Migliorare le attività implementate: la SWOT può aiutare a capire dove l'organizzazione è più efficace e identificare le aree di debolezza.
- Valutare la fattibilità di una nuova iniziativa: è possibile utilizzare l'analisi per determinare se sia necessario creare un nuovo prodotto e/o progetto.
- Prendere una decisione specifica: la SWOT può aiutare a decidere se sfruttare una nuova opportunità di business, ristrutturare il team esistente o implementare una nuova tecnologia.
- Fornire le informazioni di base necessarie per sviluppare obiettivi organizzativi, specifici per l'unità di business o per il team.
- Pianificare la propria carriera: alcuni individui utilizzano l'analisi anche per valutare e pianificare la propria carriera.

## *2.2. I limiti della SWOT analisi*

In realtà, come molti autori sottolineano il modello SWOT non è uno strumento utile per capire dove l'organizzazione è più efficace e identificare le aree di debolezza, in quanto presenta alcune problematiche collegate al fatto che gli analisti: 1) devono cercare e reperire le informazioni senza alcuna indicazione, 2) devono trovare i propri punti di forza e di debolezza, 3) devono decidere cosa è rilevante e cosa no per portare avanti l'analisi (Hill & Westbrook, 1997; Chermack & Kasshanna, 2007; Phadermrod et al., 2019).

Il modello è quindi uno strumento “vuoto” che deve essere riempito seguendo un determinato criterio deciso, esclusivamente, dal manager che applica la SWOT (Pickton & Wright, 1998).

Ciò significa che anche se le descrizioni dei quattro fattori sembrano essere molto chiare e specifiche, in realtà - guardando da vicino le definizioni dei fattori “esterni” (opportunità e minacce) - si evince che questi ultimi presentano un elemento comune che sembra appartenere solo a loro, distinguendoli dai fattori “interni” (Valentin, 2001).

Rileggendo le definizioni proposte, occorre prestare particolare attenzione alle parole indicate di seguito.

Opportunità – il termine si riferisce a:

- tendenze, forze ed eventi su cui l'azienda può capitalizzare;
- qualsiasi situazione favorevole;
- una combinazione di circostanze diverse, createsi in un dato momento, che offrono un esito positivo, se sfruttate.

Minacce – il termine si riferisce a:

- eventi o forze al di fuori del controllo dell'impresa che possono influenzare negativamente l'azienda;
- situazione sfavorevole nell'ambiente dell'organizzazione che è potenzialmente dannosa per la strategia aziendale;
- una barriera, un vincolo o qualsiasi cosa esterna che potrebbe causare problemi o danni;

- tutto ciò che potrebbe causare danni specifici o generici all'organizzazione.

Il denominatore comune di questi fattori è, dunque, la “potenzialità” del loro impatto sull'azienda (Vonk et al., 2007). Mentre i punti di forza e di debolezza sono reali, presenti, esistenti in questo momento, le opportunità e le minacce sono “potenziali”, “potrebbero” influenzare l'azienda, positivamente o negativamente. Le opportunità e le minacce sono condizioni che potrebbero avere un impatto sull'organizzazione, ma potrebbero anche, allo stesso tempo, non avere alcun effetto. Pertanto, un limite del modello SWOT tradizionale è l'ambiguità e il livello limitato di analisi.

Possiamo dire, quindi, che la SWOT tradizionale considera fattori “interni” e fattori “esterni”, ma la sua terminologia implica analizzare sia fattori “attuali” che “potenziali”.

Un altro aspetto critico della SWOT riguarda il fatto che il percorso da seguire per svolgere tale analisi promuove una categorizzazione improvvisata degli elementi da inserire in tabella, al posto di favorire un'indagine metodica e sistematica degli stessi (Chermack & Kasshanna, 2007). Ciò implica che si dia per scontato che i managers siano capaci di individuare i particolari eventi/fattori degni di nota e che possano repentinamente essere in grado di calcolare il loro probabile impatto (favorevole o sfavorevole) indipendentemente dal contesto esterno (Dyson, 2004). Tuttavia, le circostanze che minacciano alcuni concorrenti diretti e indiretti dell'impresa, di solito, possono crea-



re opportunità per altre realtà aziendali; mentre, molte opportunità apparentemente interessanti svaniscono se vengono esaminate alla luce del contesto competitivo in cui tutte le organizzazioni si trovano ad agire (Helms & Nixon, 2010).

Pertanto, contrariamente alle indicazioni insite nelle “linee guida” della SWOT tradizionalmente accettate, molte peculiarità del contesto interno ed esterno di un’azienda non sono da considerarsi intrinsecamente positive o negative per l’andamento della vita di un’organizzazione (Hill & Westbrook, 1997; Phadermrod et al., 2019).

Infine, molti studiosi hanno messo in luce un ulteriore limite della SWOT insito nel fatto che generalmente si confondono gli esiti dei punti di forza con i punti di forza stessa (Pickton & Wright, 1998; Chermack & Kasshanna, 2007; Phadermrod et al., 2019). La leadership della quota di mercato, per esempio, è un risultato ottenibile grazie all’implementazione di strategie aziendali che spesso viene considerata come un punto di forza (Valentin, 2001). Vedere tale fattore come un punto di forza può sembrare adeguato perché i leader devono mettere in campo la loro abilità per ottenere, in seguito, guadagni più alti e ulteriori importanti risultati economici. Tuttavia, assimilare automaticamente la leadership della quota di mercato con il vantaggio competitivo o, considerare quest’ultima una forza, è improprio perché la relazione causale tra quest’ultima e i risultati conseguibili potrebbe non essere veritiera (Vonk et al., 2007). Per cui, quando la leadership della quota di mercato sembra essere per i managers un elemento

alla base dei vantaggi attualmente conseguiti, è necessario elencare i vantaggi specifici che l’azienda è in grado di raggiungere ponendo in atto questa leadership (es., leadership in termini di differenziazione, ecc.) e annotare le fonti di tale vantaggio (es., economie di esperienza, ecc.) (Pickton & Wright, 1998). In questo modo i managers comprenderanno se il dato fattore può essere considerato un punto di forza o il risultato ottenibile con l’implementazione di quest’ultimo (Chermack & Kasshanna, 2007; Phadermrod et al., 2019).

Alla luce di quanto detto finora, è chiaro che la SWOT, quale strumento di analisi strategica, necessita di essere rivista e aggiornata cercando di includere più elementi e maggiori variabili tipiche del contesto attuale, spesso influenzato da condizioni di instabilità ed incertezza.

### 3. APPNIE, un nuovo modello.

Dopo aver considerato alcuni dei limiti della SWOT nella sua versione originale, il paper si propone l’obiettivo di ampliare l’ambito dell’analisi, considerando più dimensioni e suggerendo termini che tengono conto della instabilità ed incertezza accennata.

Il paper, infatti, cerca di andare oltre l’analisi SWOT tradizionale e prende in considerazione tre dimensioni (in inglese, APPNIE: 1) Actual – Potential, 2) Positive – Negative, 3) Internal – External) (Cusi, et al., *forthcoming*):

1. Attuale --- Potenziale
2. Positivo --- Negativo
3. Interno --- Esterno

Usando questi elementi, si crea una matrice con 8 quadranti, anziché 4 (Figura 1 – Figura 2).

Figura 1: Otto quadranti per il nuovo strumento

INTERNO	ATTUALE		POTENZIALE	
	POSITIVO	NEGATIVO	POSITIVO	NEGATIVO
	1	2	3	4
ESTERNO	5	6	7	8

Fonte: nostra elaborazione

Figura 2: APPNIE (1) Actual – Potential, 2) Positive – Negative, 3) Internal – External)

INTERNO	ATTUALE		POTENZIALE	
	POSITIVO	NEGATIVO	POSITIVO	NEGATIVO
	PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA	RISORSE	VULNERABILITA'
ESTERNO	ATTUALE		POTENZIALE	
	POSITIVO	NEGATIVO	POSITIVO	NEGATIVO
	ABILITATORI	BARRIERE	OPPORTUNITA'	MINACCE

Fonte: nostra elaborazione

A questo punto è possibile attribuire un nome ai fattori di ogni quadrante, lasciando i quattro già utilizzati nell'analisi SWOT, ma inserendoli nella "casella corretta" (in nero) e aggiungendo gli altri quattro elementi (in blu). L'intensità del colore sulle dimensioni riflette il grado di impat-

to/controllo che un'azienda ha sugli 8 elementi, creando un continuum da forte Interno/Attuale a debole Esterno/Potenziale (Figura 2).

APPNIE, dunque, si presenta come proposta per un modello analitico in grado di descrivere in maggior dettaglio la situazione organizzativa e il

suo potenziale sviluppo. Si è preferito utilizzare le iniziali delle “dimensioni” per creare l’acronimo APPNIE (ATTUALE/POTENZIALE, POSITIVO/NEGATIVO, INTERNO/ESTERNO), a causa dell’acronimo troppo lungo che sarebbe scaturito se fossero stati invece considerati gli 8 fattori (SWEB-AVOT).

Di seguito, vengono definiti gli otto elementi di questa matrice rivista, fornendo alcuni esempi per ciascuno di essi.

1. PUNTI DI FORZA - attuali, positivi, interni  
Esempio: “L’azienda dispone di una tecnologia forte, valida e brevettata”.
2. PUNTI DI DEBOLEZZA - attuali, negativi, interni  
Esempio: “I costi di produzione dell’azienda sono superiori a quelli dei concorrenti”.
3. RISORSE - potenziali, positive, interne  
Esempio: “L’area di ricerca e sviluppo dell’azienda ha appena sviluppato un nuovo prototipo di motore”.
4. VULNERABILITÀ - potenziali, negative, interne  
Esempio: “Il direttore marketing dell’azienda, esperto del settore, andrà in pensione”.
5. ABILITATORI - attuali, positivi, esterni  
Esempio: “Un importante fornitore dell’azienda ha appena ridotto il prezzo di un componente vitale”.
6. BARRIERE - attuali, negative, esterne  
Esempio: “Un forte concorrente ha con-

quistato un distributore fidelizzato che vende i prodotti dell’azienda”.

7. OPPORTUNITÀ - potenziali, positive, esterne  
Esempio: “L’economia sembra riprendersi dopo la crisi”.
8. MINACCE - potenziali, negative, esterne  
Esempio: “Il governo ha ridotto le tasse sull’import dalla Cina”.

Ciò che consente al modello analitico di “trasformarsi” in percorso strategico, sono le indicazioni proposte per i managers. Una volta che la matrice è stata compilata, si deve, infatti, definire un piano di azioni, sulla base di quest’analisi proposta.

In questo senso, il modello APPNIE fornisce diverse “linee guida” utili a managers e professionisti, che vanno oltre l’analisi della situazione attuale. Quindi, per ogni elemento degli 8 quadranti, proponiamo quale dovrebbe essere il conseguente piano d’azione (Figura 3).

Figura 3: APPNIE in azione

INTERNAL	ACTUAL		POTENTIAL	
	POSITIVE	NEGATIVE	POSITIVE	NEGATIVE
	PUNTI DI FORZA ↓ USARE	PUNTI DI DEBOLEZZA ↓ RIMUOVERE	RISORSE ↓ SFRUTTARE	VULNERABILITA' ↓ CONTENERE
EXTERNAL	ACTUAL		POTENTIAL	
	POSITIVE	NEGATIVE	POSITIVE	NEGATIVE
	ABILITATORI ↓ FARE LEVA	BARRIERE ↓ BYPASSARE	OPPORTUNITA' ↓ PERSEGUIRE	MINACCE ↓ EVITARE

Fonte: nostra elaborazione

### *Punti di forza*

Usare i punti di forza significa usare la differenziazione che si è costruita sul mercato. In questo senso, anche i giovani manager che vogliono creare innovazione, non debbono dimenticare di alimentare e far crescere gli attuali vantaggi competitivi. Quindi, è importante che all'interno dell'organizzazione, i punti di forza dell'azienda siano evidenziati e monitorati regolarmente, con lo scopo di mantenerli e valorizzarli.

### *Punti di debolezza*

Rimuovere i punti di debolezza significa cercare di mitigarli. Tendenzialmente i punti deboli di un'organizzazione possono tradursi nella man-

canza di qualcosa (produttività, quota di mercato, innovazione, flessibilità, velocità, leadership, brand awareness, posizionamento, ecc.). Ciò significa che se non è possibile "eliminarli" totalmente nel breve periodo, si può cercare di ridurre l'impatto negativo. Ad esempio, se l'azienda ha problemi di velocità, può provare a spostarsi verso segmenti di mercato che danno priorità alla qualità dell'output rispetto alla pronta consegna. La cosa più importante in questo approccio è non considerare le debolezze come "date".

### *Abilitatori*

Gli abilitatori sono fattori positivi presenti al di fuori dell'organizzazione: nel mercato, nei ca-

nali di distribuzione, nelle leggi, nella comunità. L'azienda non può controllarli direttamente, ma può far leva su di essi. Gli abilitatori possono essere nascosti, quindi vanno cercati e forse è necessario modificare qualcosa nella strategia aziendale, per poter trarre pieno profitto da quei fattori positivi. Gli abilitatori sono quindi aspetti potenziali che aspettano un'azione per trasformarsi in vantaggi reali.

#### *Barriere*

Le barriere del mercato esistono e andrebbero bypassate cercando nuovi modi per raggiungere gli obiettivi prefissati in modo creativo e flessibile. Non si possono rimuovere, come i punti di debolezza, in quanto sono fuori dal controllo aziendale, ma proprio per questo è necessario adattare la strategia aziendale in modo da aggirarle.

#### *Risorse*

Le risorse sono punti di forza potenziali per cui bisogna investire per trasformarli in qualcosa di efficace e virtuoso. Prima di tutto, è importante identificare i propri asset. Spesso, infatti, sono incorporati nell'organizzazione, ma non sono così evidenti. Gli asset possono trasformarsi in strumenti competitivi, ma richiedono tempo e fatica per uscire dalle potenzialità e diventare reali. Bilanciare gli investimenti (tempo e denaro) tra il rafforzamento degli attuali punti di forza e l'alimentazione degli asset per essere competitivi nel lungo periodo è un lavoro molto difficile, ma necessario.

#### *Vulnerabilità*

Le vulnerabilità non interferiscono con la strategia competitiva dell'azienda nel momento at-

tuale, ma potrebbero impedire di eseguire alcune azioni o, ancor più, rendere l'azienda più vulnerabile all'attacco di qualche concorrente. Le vulnerabilità sono come limiti, confini che non si possono superare, almeno fintanto che la situazione è in uno status quo e non influiscono sulla competitività. Ma se si decide di cambiare strategia, il rischio è che non si riesca a modificarla o, se un concorrente decidesse di attaccare direttamente, l'organizzazione potrebbe essere indifesa. Quindi, così come è necessario nutrire gli asset per costruire i punti di forza futuri, è necessario investire per prevenire e limitare gli effetti negativi delle vulnerabilità. Nel frattempo che l'azienda cerca di eliminare quei potenziali punti deboli, nel breve termine bisogna cercare le strategie per evitare che i concorrenti siano consapevoli degli stessi.

#### *Opportunità*

Le opportunità vanno perseguite. Esattamente come avviene nel modello SWOT, questi fattori positivi sono al di fuori del controllo dell'organizzazione; quindi, non possono essere influenzati direttamente. Per trasformare le opportunità in un vantaggio per l'organizzazione, occorre scansionare regolarmente l'ambiente, al fine di rilevare le opportunità che stanno sorgendo nello specifico ambiente competitivo entro il quale opera l'organizzazione. Inoltre, andrebbero create le situazioni favorevoli per realizzare le opportunità che emergono.

#### *Minacce*

Le minacce come le barriere sono elementi che possono essere un serio ostacolo per l'azienda, ma

sono ancora nel potenziale. Non si può avere alcuna influenza su questi elementi esterni, quindi, bisognerebbe cercare di progettare strategie che evitino i pericoli associati alle minacce. Nel breve periodo, gli effetti negativi delle minacce non sono ancora efficaci, ma occorre essere proattivi per evitare di reagire quando le minacce stanno già condizionando negativamente l'azienda. È necessario quindi adottare un piano d'azione per prevenire gli effetti negativi, possibili nel medio lungo periodo.

#### 4. Case study Qfarm

Al fine di comprendere alcune prime potenzialità dello strumento proposto, viene presentata l'applicazione ad un caso studio: la Qfarm S.r.l.

##### 4.1 L'azienda QFarm

L'azienda viene costituita nel 2017 come spin-off dell'Università Politecnica delle Marche su iniziativa di un professore di biochimica, un tecnologo alimentare, una professoressa di economia e un imprenditore agricolo. La compagine societaria dell'azienda le consente di avere una connessione virtuosa con l'Università, potendo contare su risorse umane altamente qualificate e su risorse materiali come i laboratori universitari all'avanguardia. La business idea nasce, infatti, dalla valorizzazione della ricerca universitaria condotta da gruppi di ricerca operanti presso l'Università

Politecnica delle Marche (da ora Univpm), nello specifico presso il dipartimento di Biochimica dell'Università Politecnica delle Marche e presso i laboratori dell'Associazione Internazionale del Coenzima Q10.

Il principale focus della ricerca dei professori coinvolti nello spin-off riguarda 2 cofattori nutrizionali, essenziali per la salute: il coenzima Q10 e la vitamina K.

La vision dell'azienda è quella di diventare una azienda agroalimentare marchigiana leader per la produzione di cibi funzionali biologici e la mission è offrire prodotti qualitativamente superiori rispetto a quelli attualmente presenti sul mercato ad un prezzo competitivo.

I valori aziendali che guidano l'operato di Qfarm sul mercato, come spin-off universitario, sono la valorizzazione dei risultati della ricerca scientifica costantemente portata avanti nei dipartimenti di afferenza dei componenti del team imprenditoriale; e di conseguenza, il trasferimento tecnologico dei risultati della ricerca al mercato creando spill-over di conoscenza per la comunità scientifica e per il tessuto imprenditoriale dell'ecosistema regionale in cui Qfarm si va a collocare.

L'azienda si è costituita dopo aver vinto un premio di 20000 euro grazie alla business competition Ecapital<sup>1</sup>. Grazie a questo primo finanzia-

---

<sup>1</sup> Il progetto Ecapital – Business plan competition, nasce ad Ancona nel 2001 ed è giunto alla 19° edizione nel 2020. Nasce con l'obiettivo di stimolare i giovani a realizzare start up innovative e si configura come una gara tra idee imprenditoriali. Ecapital ogni anno mette a disposizione premi in denaro per un ammontare complessivo di 200.000 euro, messi in palio dalla Fondazione Marche. I partner dell'iniziativa sono: Regione Marche, Università Politecnica delle Marche, Camera di Commercio delle Marche, Istaio, Creval, Confindustria Marche.

mento è stato possibile acquistare un macchinario per dosare i componenti biotivi negli alimenti.

Partendo dagli studi empirici, la Qfarm ha lanciato sul mercato 2 cibi funzionali: un cioccolato funzionalizzato al coenzima Q10 e un cioccolato funzionalizzato con la vitamina K.

Attualmente il partner industriale con cui collabora Qfarm per la realizzazione del cioccolato funzionale è una azienda locale specializzata nella produzione di cioccolato gourmet, Miv cioccolaterie. Attualmente l'azienda sta tentando di sviluppare relazioni commerciali con distributori interessati al prodotto

Nel contempo, sta collaborando con una azienda americana, Cholaca, per valutare la fattibilità di realizzare una bevanda funzionale a base di cacao.

La Qfarm nasce nelle Marche, una regione votata alla manifattura e all'agroalimentare. Nonostante sia una regione periferica, dal punto di vista della governance, c'è una fortissima attenzione dei decisori politici sugli aspetti legati all'innovazione nel settore agroalimentare. Molti sono infatti i bandi regionali che su questo ambito produttivo, ed infatti, l'azienda ha vinto nel 2019 un bando di finanziamento che le ha permesso di beneficiare di diversi incentivi, tra cui la consulenza di aziende specializzate nell'innovazione e nel marketing.

#### *4.2 Il mercato dei cibi funzionali*

I cibi funzionali sono stati creati alla fine degli anni Ottanta in Giappone, per far fronte ad una

spesa sanitaria in continua crescita.

Le principali tipologie di cibi funzionali sono:

- Fortified products - prodotti nei quali viene aumentato il contenuto di un componente/nutriente già presente;
- Enriched products - prodotti nei quali invece è stato aggiunto un nutriente/componente normalmente assente;
- Altered products - prodotti nei quali è stato ridotto o rimosso un componente "nocivo";
- Enhanced commodities - alimenti nei quali la materia prima agricola è stata migliorata mediante apposite tecniche colturali o di allevamento, manipolazione genetica, differente composizione di mangimi o altri fattori di produzione al fine di migliorarne le performance produttive.

I principali fattori che hanno contribuito al successo dei cibi funzionali sul mercato sono l'aumento dell'aspettativa di vita ed il conseguente incremento delle fasce di popolazione over 60; il fatto che gli stessi sono un'alternativa pratica, più naturale e meno dannosa – in termini di "effetti collaterali" - rispetto ai farmaci; e la crescita di patologie quali diabete, celiachia, ipertensione e obesità.

Molti ricercatori hanno studiato il comportamento di acquisto dei clienti europei e dalle indagini sui consumatori emerge che:

- in Danimarca, gli anziani e le donne sono più propensi ad acquistare cibi funzionali

- e non sono state riscontrate differenze per quanto riguarda reddito o livello di istruzione;
- in Irlanda le donne mostrano maggiore interesse verso i prodotti salutistici ed in particolare verso i cibi funzionali;
  - in Finlandia i consumatori abituali di cibi funzionali hanno un grado di istruzione più elevato e le donne sono il target più promettente per il mercato dei cibi funzionali mentre i consumatori anziani prestano più attenzione all'impatto del consumo alimentare nella prevenzione delle malattie rispetto a quelli più giovani;
  - in Francia, Regno Unito, Germania, Italia, Polonia e Portogallo, le donne sono più propense rispetto agli uomini verso yogurt probiotici, i prodotti ricchi di fibre, gli alimenti arricchiti e quelli dietetici. Gli individui con un livello di educazione più elevato hanno una propensione più alta al consumo di prodotti ricchi in fibre e fortificati;
  - in Italia all'aumentare dell'età cresce la propensione ad acquistare cibi funzionali tra i giovani consumatori;
  - sempre in Italia i consumatori abituali hanno un'istruzione superiore, con un'età tra 36 e 45 anni, con figli di età inferiore ai 12 anni e il 31% non acquista questi prodotti perché non ne conosce i benefici, mentre il 17% afferma di non consumarli perché difficilmente reperibili (Annunzia-

ta & Vecchio, 2013).

#### 4.3 Trend, normativa, consumatori e concorrenti

Gli italiani esprimono grande consapevolezza dei cambiamenti futuri che dovrà affrontare la loro alimentazione. Anzi, ancora una volta, attraverso il loro rapporto con il cibo, le persone sembrano misurare i mutamenti più complessivi della loro vita e del mondo che li circonda (Rapporto Coop 2021).

L'indagine "RESHAPING THE FUTURE" curata dall'Ufficio studi Coop e Nomisma, ha messo in evidenza come il 76% degli italiani dichiara infatti che il cibo del futuro sarà diverso da quello a cui siamo abituati oggi. Nello specifico, per un italiano su quattro sarà l'innovazione tecnologica a guidare il cambiamento, sia intervenendo nei processi produttivi, sia proponendo materie prime completamente nuove rispetto a quelle contemporanee. Oggi sono molte le imprese che operano nel food tech che stanno investendo in maniera rilevante sui nuovi cibi e in particolare sui nutrienti di prossima generazione. Quest'ultima categoria – che include tutti gli ingredienti alternativi come carne a base vegetale, prodotti a base di insetti, di funghi, cibi e bevande funzionali e sostituti dei pasti – ha investito, solo nel corso del 2020, oltre 6 miliardi di euro, trainati dalla crescita esponenziale dal settore delle proteine alternative, che ha registrato investimenti per oltre 2,4 miliardi di euro nell'ultimo anno, crescendo a un tasso medio di crescita del +81% dal 2018.

Un alimento arricchito in composti bioattivi



ha più vantaggi dei classici integratori, in quanto essi sono veicolati dalla matrice alimentare e quindi sono più biodisponibili rispetto agli stessi presenti sotto forma di pillole.

Il concetto di dieta bilanciata e alimentazione funzionale positiva, volte allo sviluppo dello stato di benessere e alla riduzione del rischio di malattie, è ormai individuato, insieme a uno stile di vita corretto, come il fattore con maggiore incidenza sulla qualità della vita dell'uomo. In questo contesto è sempre più attuale e desta le maggiori attese dei consumatori la valenza funzionale (nutraceutica) di alcuni alimenti, cioè la capacità di fornire, secondo un consumo giornaliero usuale e in aggiunta ai nutrienti primari, composti utili per la prevenzione di patologie e per la promozione del benessere.

Relativamente ai competitors presenti sul mercato, secondo una ricerca presentata recentemente al convegno CRA-ORT i principali players nel mercato dei cibi funzionali sono Danone, Yakult, Hangzhou Wahaha, Coca Cola e Otsuka. Valutando il trend di mercato molto positivo, altri concorrenti potrebbero entrare sul mercato dei cibi funzionali.

#### *4.4 La SWOT analysis a confronto con il modello APPNIE*

Dalle informazioni raccolte sul mercato (Bigliardi & Galati, 2013; Crowe et al., 2013; Khan et al., 2013, Rapporto Coop 2021, Goetzke et al. 2014, Lau et al. 2012) si è in grado di svolgere una SWOT analysis dalla quale si evincono i principali punti di forza e di debolezza della Qfarm e le

principali opportunità e minacce del mercato considerando tutti i prodotti che saranno sviluppati (Figura 6).

Circa i punti di forza di Qfarm, si evince come la start-up presenti una struttura snella e elevati standard qualitativi e quantitativi, supportati da un alto livello di R&D. Inoltre, l'azienda si localizza in un territorio particolarmente vocato alle produzioni agroalimentari. I ricercatori coinvolti in Qfarm sono i massimi esperti italiani di Vitamina K e Coenzima Q10 e vantano rapporti privilegiati con le aziende produttrici di questi due cofattori nutrizionali. Focalizzandosi invece sui punti di debolezza, l'impresa deve far fronte alle difficoltà nel reperire fonti di finanziamento. Il personale coinvolto, avendo una formazione prevalentemente tecnico scientifica, manca del capitale organizzativo imprenditoriale. Inoltre, nonostante la Regione Marche abbia una specializzazione produttiva nell'ambito agrifood, presenta una posizione periferica.

Relativamente al punto di debolezza, si può affermare che il fabbisogno finanziario non è eccessivo perché il valore aggiunto dell'azienda non è l'investimento in capitale fisso quanto il know-how inglobato nel team imprenditoriale di Qfarm.

Relativamente alle minacce, Qfarm stringerà rapporti di partnership con i produttori di cibi biologici e progetterà una linea di alimenti funzionali innovativa ([www.alimentofunzionale.it](http://www.alimentofunzionale.it)).

Le opportunità di mercato per la Qfarm sono molteplici in quanto, ad oggi, la gamma di prodotti funzionali e biologici è piuttosto limitata,

a fronte di una crescita della domanda di questi prodotti e di una maggiore consapevolezza dei consumatori verso il cibo salutare. La Qfarm vanta inoltre il supporto di specialisti (dal punto di vista del marketing), della rete di docenti universitari (dal punto di vista della R&S), e dei diversi partner industriali (dal punto di vista produttivo).

Come si evince dalla SWOT, le informazioni

fornite non sono sufficienti a suggerire una strategia per l'impresa. Per questo motivo si propone di svolgere l'analisi APPNIE (Figura 7). Nella figura sono evidenziati, in viola, i punti che emergono dalla SWOT ma che nella APPNIE occupano una posizione diversa e, secondo gli autori, maggiormente corretta, in quanto si evince la differenza tra la realtà attuale e quella potenziale

*Figura 6 – SWOT analysis Qfarm*

<p>PUNTI DI FORZA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Standard qualitativo e quantitativo elevato</li> <li>- R&amp;D di alto livello</li> <li>- Materia prima di alta qualità</li> <li>- Localizzazione dell'azienda in un territorio particolarmente vocato alle produzioni agroalimentari di qualità</li> <li>- Un know how unico su Q10/Vit K</li> <li>- Struttura snella</li> <li>- Strumenti tecnologici all'avanguardia</li> </ul>	<p>PUNTI DI DEBOLEZZA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risorse limitate: persone, finanza, tempo</li> <li>- Mancanza di esperienza nel business</li> <li>- Posizione periferica</li> </ul>
<p>OPPORTUNITA'</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gamma limitata di prodotti funzionali e biologici presenti nel mercato e spazi di miglioramento</li> <li>- Rilevante crescita del mercato dei cibi funzionali e dei prodotti biologici</li> <li>- Attenzione dei clienti potenziali ad innovazioni che migliorino le performance dei prodotti e servizi proposti</li> <li>- Forte attenzione istituzionale alla valorizzazione della ricerca universitaria e della produzione agricola</li> <li>- Supporto da specialisti del marketing</li> <li>- Partner industriali strategici</li> <li>- Contatto con Cholaca</li> <li>- Connessione con UNIVPM</li> </ul>	<p>MINACCE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Potenziali entranti tra i produttori di prodotti biologici (non funzionali)</li> <li>- Non conoscenza da parte dei consumatori dei benefici apportati dai cibi funzionali alla salute</li> <li>- Aumento del coinvolgimento accademico dei soci accademici dello spin-off</li> <li>- Requisiti di sicurezza più severi</li> </ul>

Fonte: nostra elaborazione

Figura 7: Il modello APPNIE per Qfarm srl

		ACTUAL		POTENTIAL	
		POSITIVE	NEGATIVE	POSITIVE	NEGATIVE
INTERNAL		1. PUNTI DI FORZA	2. PUNTI DI DEBOLEZZA	3. RISORSE	4. VULNERABILITA'
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Standard qualitativo e quantitativo elevato</li> <li>-Materia prima di alta qualità</li> <li>-Struttura snella</li> <li>-Strumenti tecnologici all'avanguardia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risorse limitate: persone, finanza, tempo</li> <li>-Mancanza di esperienza nel business</li> <li>-Posizione periferica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- R&amp;D di alto livello</li> <li>- Localizzazione dell'azienda in un territorio particolarmente vocato alle produzioni agroalimentari di qualità</li> <li>-Un know how unico su Q10/Vit K</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Concentrazione limitata</li> <li>-Mancanza di esperienza commerciale</li> <li>-Effetto scoraggiamento</li> <li>-Perdita di persone chiave</li> </ul>
EXTERNAL		5. ABILITATORI	6. BARRIERE	7. OPPORTUNITA'	8. MINACCE
		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Eccellente rete scientifica</li> <li>-Fornitori dedicati</li> <li>-Contatto con Cholaca</li> <li>-Connessione con UNIVPM</li> <li>- Attenzione dei clienti potenziali ad innovazioni che migliorino le performance dei prodotti e servizi proposti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non conoscenza da parte dei consumatori dei benefici apportati dai cibi funzionali alla salute</li> <li>-Mercato sottosviluppato e inesperto</li> <li>-Innumerevoli concorrenti</li> <li>-Mancanza di distributori</li> <li>- Aumento del coinvolgimento accademico dei soci accademici dello spin-off</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gamma limitata di prodotti funzionali e biologici presenti nel mercato e spazi di miglioramento</li> <li>- Rilevante crescita del mercato dei cibi funzionali e dei prodotti biologici</li> <li>- Attenzione dei clienti potenziali ad innovazioni che migliorino le performance dei prodotti e servizi proposti</li> <li>- Forte attenzione istituzionale alla valorizzazione della ricerca universitaria e della produzione agricola</li> <li>-Supporto da specialisti del marketing</li> <li>- Partner industriali strategici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potenziali entranti tra i produttori di prodotti biologici (non funzionali)</li> <li>-Requisiti di sicurezza più severi</li> </ul>

Fonte: nostra elaborazione

Dalla lettura della matrice si evincono le differenze con l'analisi SWOT mostrata nel paragrafo precedente soprattutto per ciò che riguarda le linee d'azione che si possono trarre dalla APPNIE per definire una strategia competitiva efficace per l'azienda.

Usare il principale *punto di forza* per Qfarm significa valorizzare il know-how accumulato in anni di ricerca scientifica svolta presso i lavoratori universitari e potenziare le relazioni con gli attori dell'ecosistema imprenditoriale che si occupano di nutraceutica e foodtech. La Qfarm dovrebbe iniziare a diffondere, attraverso la presenza di professori esperti di cofattori nutrizionali, una maggiore consapevolezza sull'importanza di una sana alimentazione. Andrebbe creata una cultura alimentare attorno ai cibi funzionali, in quanto attualmente, la maggior parte delle persone non ha percezione di cosa siano effettivamente. Il secondo passo è potenziare la rete di distributori concentrando gli sforzi nelle catene distributive dei negozi biologici, farmacie, parafarmacie e erboristerie.

Per mitigare i *punti di debolezza*, l'azienda ha la possibilità di far entrare nella compagine societaria persone che siano in grado di apportare capitale umano (competenze manageriali e imprenditoriali) e nuove risorse finanziarie.

Gli *abilitatori* per Qfarm sono rappresentati dal network con la rete scientifica internazionale e con i fornitori strategici e dedicati. Attraverso i contatti con il mondo scientifico e con il mondo industriale, Qfarm può costruire alleanze che nel

medio lungo periodo garantiscono un vantaggio competitivo duraturo. Il fatto, per esempio, che un socio della Qfarm sia consulente scientifico di due imprese leader di mercato per la vitamina K e per il coenzima Q10 rappresenta un qualcosa su cui far leva per offrire un prodotto differenziato rispetto a quelli attualmente offerti sul mercato.

Per superare le *barriere* di mercato esistenti, la Qfarm dovrebbe potenziare il network con gli elementi e gli attori dell'ecosistema imprenditoriale e dell'innovazione circostante, descritto nel paragrafo 5.2, in quanto, nel caso specifico, la Regione Marche favorisce moltissimo l'imprenditorialità innovativa nel settore dell'agrifood. Infatti, la Strategia di Specializzazione Intelligente (S3) della Regione per il settennio 2021-2027, vede nel food un ambito su cui investire risorse consistenti per l'innovazione.

Al fine di sfruttare le *risorse* incorporate nella Qfarm, i soci dovrebbero valorizzare sul mercato le competenze scientifiche e tecnologiche accumulate in anni di studio e ricerca scientifica avanzata. Il capitale umano, nelle imprese high-tech, rappresenta infatti il principale asset su cui far leva per assicurare all'azienda un vantaggio competitivo basato sulla differenziazione che sia duraturo nel lungo periodo.

Relativamente al contenimento delle *vulnerabilità*, la Qfarm ha la necessità di potenziare la rete commerciale in quanto il team imprenditoriale manca di competenze commerciali. Il rischio infatti legato alla mancanza delle vendite potrebbe

determinare nel lungo periodo un effetto scoraggiamento (con conseguente possibile uscita dal mercato) e la perdita di persone chiave, che nel caso della Qfarm sono coloro che posseggono la conoscenza tecnico-scientifica.

Per ciò che riguarda le *opportunità*, la Qfarm dovrebbe consolidare i rapporti con l'Università da cui nasce come spin-off e rafforzare le relazioni con le imprese industriali di cibi che hanno la propensione ad innovare, per cui Qfarm potrebbe rappresentare un laboratorio di R&S esterno. Attualmente il modello di business della Qfarm si basa proprio su questo: progettare e ottimizzare cibi funzionali per aziende che producono food. L'azienda partner può pagare la consulenza scientifica o decidere di dividere con Qfarm gli utili derivanti dalla vendita dei cibi funzionali.

Infine, le *minacce* per Qfarm sono i potenziali nuovi concorrenti che potrebbero affacciarsi sul mercato, l'inasprimento delle regole e norme a cui sono soggetti i cibi e un aumento del coinvolgimento da parte dell'Università. Al fine di evitare che queste minacce possano indebolire il vantaggio competitivo della Qfarm occorre: 1) spingere sempre in avanti la frontiera della conoscenza per innalzare barriere tecnologiche verso potenziali clienti, 2) concentrarsi su una gamma più vasta di prodotti da offrire e, 3) stabilizzare le relazioni con l'Università affinché la burocrazia legata ad una istituzione possa frenare in qualche modo la potenziale crescita dell'azienda. In questo senso, c'è la necessità di trovare un equilibrio tra le

esigenze del mercato (che richiedono risposte in tempi brevi) e i lunghi processi burocratici e decisionali dell'Università.

## 5. Conclusioni

In questo lavoro viene proposto uno strumento strategico alternativo all'analisi SWOT, partendo dalla "miopia" analitica (Levitt, 2004) che caratterizza quest'ultimo tool usato in molti ambiti dagli anni 60. Nel modello proposto, APPNIE, i punti di forza, di debolezza, le opportunità e le minacce possono essere attuali o potenziali, positivi o negativi e questi elementi devono essere considerati in modo dinamico.

Come esaminato approfonditamente in precedenza, nel nuovo modello definiamo PUNTI DI FORZA come caratteristiche interne reali e positive, DEBOLEZZE come caratteristiche interne reali e negative, ASSET come caratteristiche interne potenziali e positive e VULNERABILITA' come caratteristiche interne potenziali e negative.

Inoltre, considerando il contesto esterno, il modello APPNIE definisce ABILITATORI come caratteristiche esterne reali e positive, BARRIERE come caratteristiche esterne reali e negative, OPPORTUNITÀ come caratteristiche esterne potenziali e positive e MINACCE come caratteristiche esterne potenziali e negative.

Da un punto di vista pratico, è chiaro, dunque che il nuovo strumento può essere utile ai manager e agli studenti che debbono compiere scelte tra opzioni alternative (strategie diverse, mercati diversi, tecnologie diverse, ecc.).

Gli otto quadranti della APPNIE verranno riempiti in modi diversi a seconda della specifica alternativa che si sta considerando. Infatti, potrebbero esserci diverse disponibilità di fornitori (Attività o Barriere), diverse norme (Opportunità o Minacce), diverse competenze all'interno dell'azienda (Punti di forza o Debolezze). Pertanto, l'uso del modello è suggerito solo dopo aver selezionato le opzioni più in linea con la realtà aziendale selezionata, perché i fattori cambieranno in base a ciascuna specifica situazione considerata.

Detto ciò, lo strumento proposto presenta i seguenti vantaggi rispetto alla SWOT analysis:

- 1) consente una maggiore analiticità ed esauritività nell'analisi dello scenario;
- 2) approfondisce la comprensione delle dinamiche introducendo la dimensione Attuale- Potenziale;
- 3) consente la focalizzazione sui fattori Attuali fornendo priorità di intervento;
- 4) fornisce linee guida per azioni mirate e modifiche proattive della strategia.

Partendo da un case study, lo spin-off universitario Qfarm, è stato possibile mostrare concretamente le differenze in termini strategici dell'analisi SWOT e del modello APPNIE. Quest'ultimo, infatti, grazie alle linee guida che si possono ottenere passando dall'analisi 'statica' a quella 'dinamica', fornisce un supporto migliore alle decisioni strategiche, una volta definite puntualmente ed univocamente le alternative da esplorare.

APPNIE è in grado quindi di fornire linee

guida per azioni mirate che hanno l'obiettivo di modificare proattivamente la strategia aziendale, è quindi un modello di valutazione che consente l'identificazione di azioni correttive e migliorative della strategia. Per cui, mentre la SWOT è un modello di analisi, APPNIE, invece, può essere descritto come un modello che consente l'analisi, la valutazione e la conseguente azione strategica.

Dal punto di vista dei limiti, ciò che ancora non è stato sviluppato in questo modello è la possibilità di integrare in esso una fase tipicamente di controllo, in quanto per fare ciò sarebbe necessario monitorare con dati quantitativi la situazione esistente ex ante l'adozione del modello e la situazione risultante ex post rispetto all'implementazione delle azioni strategiche suggerite da APPNIE.

Le aree di miglioramento del modello potranno emergere a seguito dell'applicazione continua dello stesso da parte di aziende strutturate e la sua validazione potrà avvenire affiancando all'analisi qualitativa, una consistente e solide analisi quantitativa.

## Bibliografia

- Annunziata, A. & Vecchio, R. (2013). Agri-food Innovation and the Functional Food Market in Europe: Concerns and Challenges. *EuroChoices*, 12(2), 12-19. <https://doi.org/10.1111/1746-692X.12027>
- Arsenio, L., Caronna, S., Dallaglio, E., Frega, N.G., Pacetti, D., Boselli, E., Tiano, L., Principi, F., Littarru, G.P. (2008). Effect of antioxidant-enriched foods on plasma Coenzyme Q10 and total antioxidant capacity. *European Journal of Lipid Science and Technology*, 110, 990-996. <https://doi.org/10.1002/ejlt.200700303>
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55-73. <https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>
- Bigliardi, B., & Galati, F. (2013). Innovation trends in the food industry: The case of functional foods. *Trends in Food Science & Technology*, 31(2), 118–129. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2013.03.006>
- Bonfante, M. C., Raspini, J. P., Fernandes, I. B., Fernandes, S., Campos, L. M., & Alarcon, O. E. (2021). Achieving Sustainable Development Goals in rare earth magnets production: A review on state of the art and SWOT analysis. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 137, 110616. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2020.110616>
- Chen, W.-M., Kim, H. & Yamaguchi, H. (2014). Renewable energy in eastern Asia: renewable energy policy review and comparative SWOT analysis for promoting renewable energy in Japan, South Korea, and Taiwan. *Energy Policy*, 74, 319-329. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2014.08.019>
- Chermack, T. J., & Kasshanna, B. K. (2007). The use and misuse of SWOT analysis and implications for HRD professionals. *Human Resource Development International*, 10(4), 383-399. <https://doi.org/10.1080/13678860701718760>
- Coman, A. & Ronen, B. (2009). Focused SWOT: diagnosing critical strengths and weaknesses. *International Journal of Production Research*, 47(20), 5677-5689. <https://doi.org/10.1080/00207540802146130>
- Crowe, K. M. & Francis, C. (2013). Position of the academy of nutrition and dietetics: functional foods. *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, 113(8), 1096–1103. <https://doi.org/10.1016/j.jand.2013.06.002>
- Cusi, A., Ferri, M. A., Micozzi, A., Palazzo, M. (forthcoming), SWOT: Scant Worn Obsolete Tool?, under review.
- Deigh, L., Farquhar, J., Palazzo, M., & Siano, A. (2016). Corporate social responsibility: engaging the community. *Qualitative Market Research*, 19(2), 225-240. <https://doi.org/10.1108/qmr-02-2016-0010>

- Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European journal of operational research*, 152(3), 631-640. [https://doi.org/10.1016/s0377-2217\(03\)00062-6](https://doi.org/10.1016/s0377-2217(03)00062-6)
- Esposito, G. F., & Ferri, M. A. (2018). *Impresa senza confini e marketing al futuro: per un capitalismo civile e un'impresa socialmente responsabile*. US: McGraw-Hill education.
- Falcone, P. M. (2019). Tourism-based circular economy in Salento (South Italy): A SWOT-ANP analysis. *Social Sciences*, 8(7), 216. <https://doi.org/10.3390/socsci8070216>
- Gabrielli, R. R. (2020). Developing critical thinking and communicative fluency in the business-English classroom with the SWOT analysis. *The Journal of the Graduate School, Yasuda Women's University*, 25, 33-42. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2021.03.02.14>
- Goetzke, B., Nitzko, S., & Spiller, A. (2014). Consumption of organic and functional food. A matter of well-being and health? *Appetite*, 77, 94-103. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2014.02.012>
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis-where are we now?: A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215-251. <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long range planning*, 30(1), 46-52. [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(96\)00095-7](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(96)00095-7)
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P., & Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3), 417-456. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00008-2](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00008-2)
- Idris, P. S. R. P. H., Musa, S. F. P. D., & Sumardi, W. H. H. (2022). Halal-Tayyiban and Sustainable Development Goals: A SWOT Analysis. *International Journal of Asian Business and Information Management (IJABIM)*, 13(2), 1-16. [https://doi.org/10.1007/978-981-15-7525-9\\_16-1](https://doi.org/10.1007/978-981-15-7525-9_16-1)
- Ingrao, C., Arcidiacono, C., Siracusa, V., Niero, M., & Traverso, M. (2021). Life cycle sustainability analysis of resource recovery from waste management systems in a circular economy perspective Key Findings from This Special Issue. *Resources*, 10(4), 32. [https://doi.org/10.1007/978-981-16-4230-2\\_16](https://doi.org/10.1007/978-981-16-4230-2_16)
- Isenberg, D. (2011). *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship*. Babson College. Retrieved from <http://entrepreneurial-revolution.com/>.
- Kapoor, S., & Kaur, M. (2017). Basel III norms: A SWOT and TOWS approach. *Vision*, 21(3), 250-258. <https://doi.org/10.1177/0972262917716759>
- Khan, R. S., Grigor, J., Winger, R., & Win, A. (2013). Functional food product development – Opportunities and challenges for food manufacturers. *Trends in Food Science & Technology*, 30, 27-37. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2012.11.004>



- Levitt, T. (2004). Marketing myopia. *Harvard business review*, 82(7/8), 138-149. <https://doi.org/10.18374/ijbr-16-1.3>
- Larsen, I. L., Terjesen, O., Thorstensen, R. T., & Kanstad, T. (2019). Use of concrete for road infrastructure: A SWOT analysis related to the three catchwords sustainability, industrialisation and digitalisation. *Nordic Concrete Research*, 60(1), 31-50. [https://doi.org/10.1007/978-981-15-1052-6\\_8](https://doi.org/10.1007/978-981-15-1052-6_8)
- Lau, T. C., Chan, M. W., Tan, H. P., & Kwek, C. L. (2012). Functional food: A growing trend among the health conscious. *Asian Social Science*, 9(1), 198-208. <https://dx.doi.org/10.5539/ass.v9n1p198>
- Madsen, D. Ø. (2016). SWOT analysis: A management fashion perspective. *International Journal of Business Research*, 16(1), 39-56. <https://doi.org/10.18374/ijbr-16-1.3>
- Nagara, G., Lam, W.-H., Lee, N.C.H., Othman, F. & Shaaban, M.G. (2015). Comparative SWOT analysis for water solutions in Asia and Africa. *Water Resources Management*, 29(1), 125-138. <https://doi.org/10.1007/s11269-014-0831-8>
- Namugenyi, C., Nimmagadda, S. L., Reiners, T. (2019). Design of a SWOT Analysis Model and its Evaluation in Diverse Digital Business Ecosystem Contexts. *Procedia Computer Science*, 159, 1145-1154. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.283>
- Paes, L. A. B., Bezerra, B. S., Deus, R. M., Jugend, D., & Battistelle, R. A. G. (2019). Organic solid waste management in a circular economy perspective—A systematic review and SWOT analysis. *Journal of Cleaner Production*, 239, 118086. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118086>
- Palazzo, M., Deigh, L., Foroudi, P., & Siano, A. (2020). How to boost place branding leveraging on community relations: An exploration of the banking sector in Ghana. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 23(4), 933-960. <https://doi.org/10.1108/QMR-01-2018-0013>
- Phadermrod, B., Crowder, R. M., & Wills, G. B. (2019). Importance-performance analysis based SWOT analysis. *International Journal of Information Management*, 44, 194-203. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.009>
- Pickton, D. W., & Wright, S. (1998). What's swot in strategic analysis?. *Strategic change*, 7(2), 101-109. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1697\(199803/04\)7:2<101::aid-jsc332>3.0.co;2-6](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1697(199803/04)7:2<101::aid-jsc332>3.0.co;2-6)
- Puyt, R., Lie, F. B., De Graaf, F. J., & Wilderom, C. P. (2020). Origins of SWOT Analysis. In *Academy of Management Proceedings*, 2020(1), 17416. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Stam E., & van de Ven A. (2021). Entrepreneurial ecosystem elements. *Small Business Economics*, 56, 809-832. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00270-6>

- Theodoraki C. & Catanzaro A. (2021). Widening the borders of entrepreneurial ecosystem through the international lens. *The Journal of Technology*, 1-24. <https://doi.org/10.1007/s10961-021-09852-7>
- Valentin, E. K. (2001). SWOT analysis from a resource-based view. *Journal of marketing theory and practice*, 9(2), 54-69. <https://doi.org/10.1080/10696679.2001.11501891>
- Vlados, C. (2019). On a correlative and evolutionary SWOT analysis. *Journal of Strategy and Management* 12(3), 347-363. <https://doi.org/10.1108/JSMA-02-2019-0026>
- Vogel, P. (2013, November). Building and assessing entrepreneurial ecosystems. In *Presentation to OECD LEED Programme Workshop on Entrepreneurial ecosystems and Growth-oriented entrepreneurship, The Hague* (Vol. 7).
- Vollero, A., Palazzo, M., Siano, A., & Elving, W. J. (2016). Avoiding the greenwashing trap: between CSR communication and stakeholder engagement. *International journal of innovation and sustainable development*, 10(2), 120-140. <https://doi.org/10.1504/ijisd.2016.075542>
- Vonk, G., Geertman, S., & Schot, P. (2007). A SWOT analysis of planning support systems. *Environment and Planning A*, 39(7), 1699-1714. <https://doi.org/10.1068/a38262>
- Xiao, H., Li, Z., Jia, X., & Ren, J. (2020). Waste to energy in a circular economy approach for better sustainability: a comprehensive review and SWOT analysis. *Waste-to-Energy*, 23-43. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-816394-8.00002-1>