

LA MATRICE SWOT NELLA GESTIONE LAVORATIVA DEL MEDICO DI MEDICINA GENERALE

MASSIMO FUSELLO, N. RENZO LAURORA
Training Manager, Area Management, Società
Italiana di Medicina Generale, Venezia

L'evoluzione del lavoro del Medico di Medicina Generale ha determinato la necessità di apprendere conoscenze e di dimostrare nuove competenze in relazione al management dello studio professionale e, più in generale, dalle scelte strategiche del lavoro. Il Marketing disciplina in un certo modo odiata perché apparentemente contraria all'etica del Medico di Medicina Generale, viene incontro alle esigenze professionali e organizzative del medico, attraverso i suoi strumenti.

Uno strumento semplice ma assai efficace e di straordinaria "forza decisionale" è la matrice SWOT.

L'analisi SWOT (Tab. I) prende il nome dall'acronimo derivante dai termini strength (forza), weakness (debolezza), opportunities (opportunità) e threats (minacce o rischi), dove per forza si intendono i punti di forza dell'azienda (o del processo decisionale da analizzare), per debolezza esattamente l'opposto, per opportunità le opportunità del mercato e quindi del contesto decisionale ed infine per minaccia tutto quello che dall'esterno e quindi anche dal mercato stesso può compromettere l'azienda o il processo decisionale.

Per effettuare un'analisi SWOT sofisticata e "a prova di errore" andrebbero utilizzati gli strumenti del Sistema Informativo Marketing (dati interni, marketing intelligence, ricerche di marketing, analisi a supporto delle decisioni di marketing), tuttavia anche solo la riflessione ci dà la possibilità di compilare una matrice SWOT di buon livello.

È un procedimento di tipo logico che sistematizza le informazioni inerenti a progetti di lavoro o fenomeni che si presentano nello sviluppo della dinamica assistenziale del Medico di Medicina Generale.

È intuibile che quanto più è densa di informazioni e com-

pleta l'analisi preliminare tanto più risulta esauriente la matrice SWOT.

I primi due punti dell'analisi SWOT (forza e debolezza) esitano dall'analisi dei dati "interni" del Medico di Medicina Generale e determinano il grado di "competitività" dello stesso.

Le opportunità e le minacce derivano invece dal "guardarsi intorno", dal conoscere i piani aziendali, la concorrenza, i nuovi obiettivi della Sanità ecc.

L'abilità del Medico di Medicina Generale che effettua un'analisi SWOT sta nell'interpretazione incrociata di tutti i dati raccolti. La potenza di questa metodologia d'indagine dipende dalla capacità di interpretare, in modo "incrociato", tutti i fattori individuati.

Uno strumento che favorisce questa interpretazione "incrociata" dei dati raccolti è appunto la "matrice SWOT per ASA (Area Strategica di Affari) visibile in Figura 1.

Si prenderanno quindi in esame:

- il livello tecnologico nel settore in esame (proprio ed altrui);
- i fattori ambientali (locali e generali);
- la forza dei concorrenti (diretti ed indiretti).

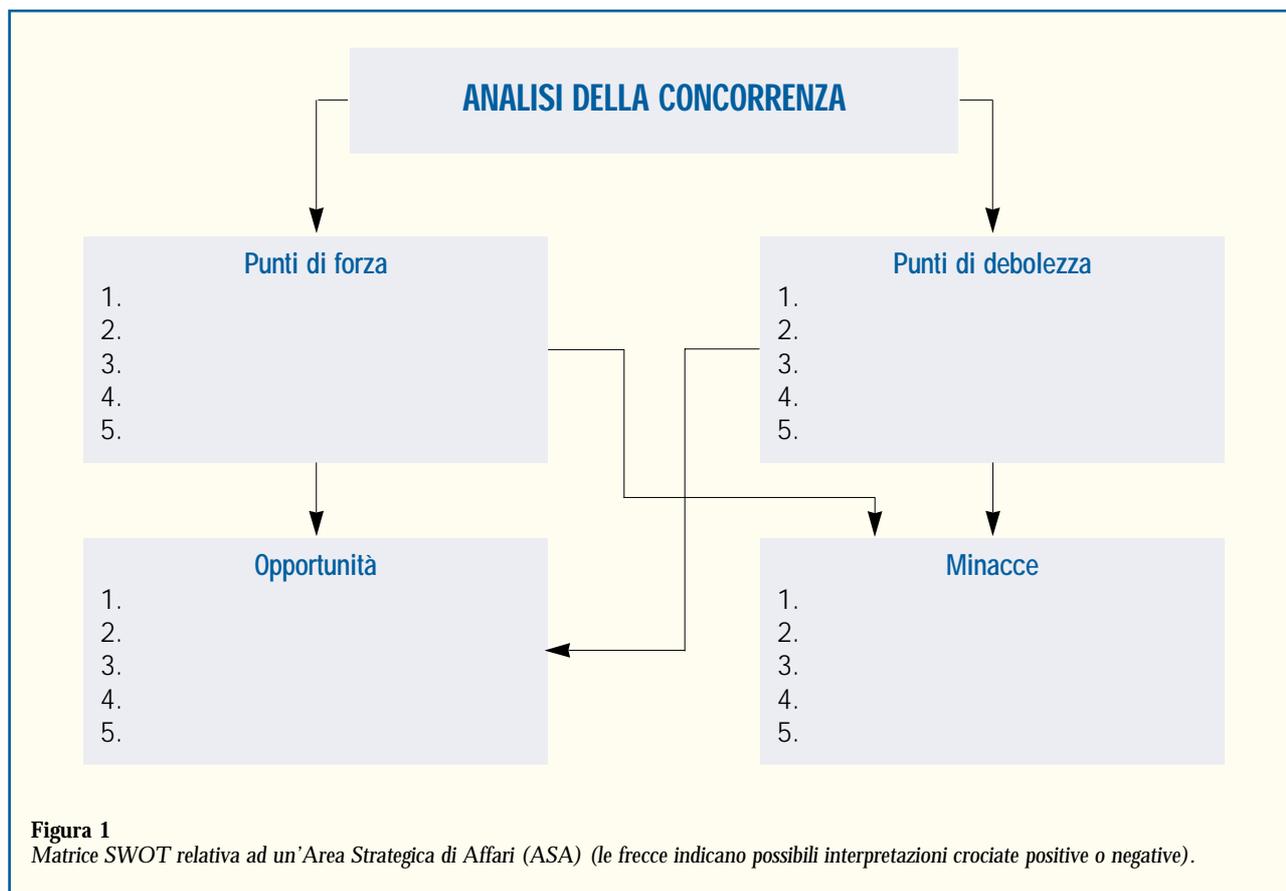
È in base a questa analisi che prende avvio lo sviluppo di strategie atte ad ottimizzare l'energia dedicata all'organizzazione dello studio del Medico di Medicina Generale e sfruttare le opportunità presenti sul mercato e, nel contempo ridurre al minimo o, nella migliore delle ipotesi, eliminare le debolezze strutturali interne e le minacce che provengono dall'esterno.

Confrontare i quattro blocchi della matrice SWOT, se meticolosamente e correttamente compilati, permette di progettare un'appropriata strategia di business.

La matrice SWOT può anche rappresentare l'analisi di un

TABELLA I
Analisi SWOT.

S - <i>Strenght</i> – forza	I punti di forza dell'Azienda (progetto)
W - <i>Weakness</i> - debolezza	I punti di debolezza dell'Azienda (progetto)
O - <i>Opportunity</i> - opportunità	Opportunità esistenti sul mercato
T - <i>Threat</i> – minaccia	Minacce esistenti sul mercato



settore della nostra attività che "istintivamente" riteniamo desueto, ma non abbiamo il coraggio di "tagliare" per difficoltà decisionali.

L'analisi "SWOT" che non si avvale di un assunto "matematico o scientifico", è uno strumento a disposizione del Medico di Medicina Generale basato sulle percezioni, informazioni e progettualità del Medico di Medicina Generale - manager.

Va ricordato che quello che oggi appare un punto di forza dell'azienda può diventare in futuro un punto di debolezza; non va trascurato quindi un aspetto dinamico dell'analisi SWOT, cioè il cambiamento periodico dei componenti della matrice.

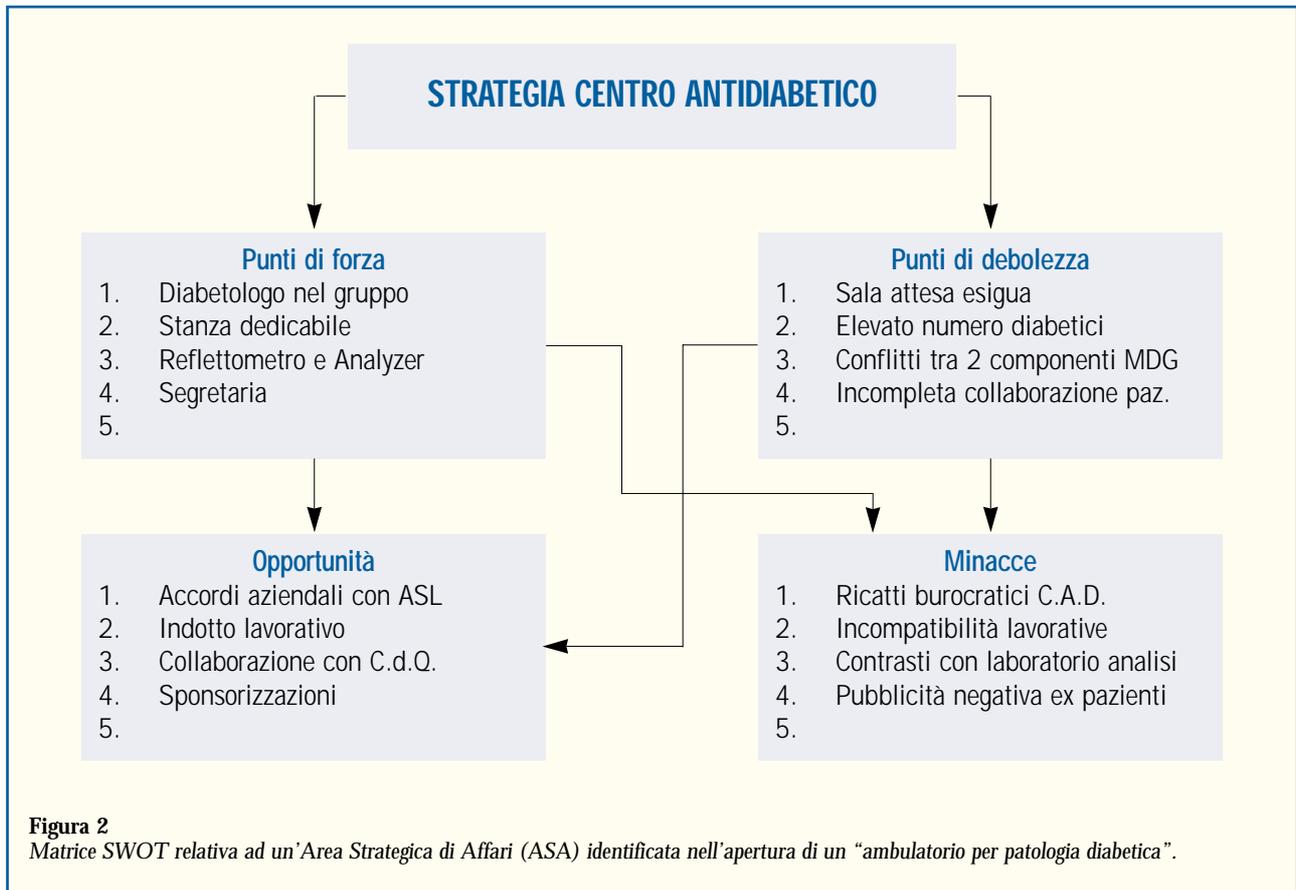
L'analisi SWOT assume una maggior importanza nelle strutture associative della Medicina Generale e, in particolare, nella Medicina di Gruppo (MDG) dove, nei progetti e nelle decisioni si rivela strumento efficace di risposta ai dubbi imprenditoriali dei componenti.

A titolo esemplificativo qualora noi volessimo intraprendere la strada dell'esecuzione dell'ambulatorio per patologia, una volta definito il tipo di ambulatorio, i destinatari, le numerosità, i flussi, i turni (se in MDG), i bisogni espressi ed inespressi dell'utenza-obiettivo ed usato tutte quelle analisi preliminari di fattibilità del progetto, la matrice SWOT potrebbe, se compilata in base alla completezza dell'indagine preliminare, fornire il supporto alla decisione se fare o meno quanto progettato.

Se più specificatamente questo ambulatorio per patologia interessasse i soggetti diabetici di una MDG, dopo averne "estratto" dal proprio archivio numerosità e caratteristiche, dopo aver quantificato il possibile numero di diabetici "clienti" di tale ambulatorio per patologia e in base al cambiamento del flusso (numerico e orario) dell'accesso in ambulatorio oltre naturalmente al cosa fare, quanto tempo metterci ed altre informazioni osservative e progettuali la matrice SWOT potrebbe, per sommi capi e in modo volutamente incompleto, essere quella rappresentata in Figura 2.

Le quattro sezioni della matrice hanno evidenziato punti favorevoli all'apertura di tale ambulatorio per diabetici, ma anche ostacoli ad una "buona gestione" di tale struttura.

Se per ipotesi lo studio dei flussi e degli orari dell'ambulatorio per patologia in oggetto di analisi e la dinamica dei turni fra i componenti della MDG avessero rilevato: la necessità di un alto afflusso di persone "contemporaneamente" ad altre attività della MDG e la necessità di "cedere" la gestione di alcuni propri pazienti ad un collega in lieve ma evidente attrito con un altro, le osservazioni scaturite (in parte) dalla matrice SWOT potrebbero avere una criticità nel conflitto tra 2 componenti del gruppo e nella scarsa capacità della sala d'attesa; quindi, oltre agli altri aspetti, questi punti potrebbero influenzare negativamente il "blocco" delle opportunità



riducendone la "forza" e quindi far pendere l'ago della bilancia verso la rinuncia all'apertura di tale ambulatorio per patologia.

Quanto sopra espresso è chiaramente a puro titolo esem-

plificativo ma si ritiene utile per "iniziare" il Medico di Medicina Generale all'uso della matrice SWOT, considerando questo strumento di Marketing un "facilitatore" di decisioni nella pratica quotidiana.