



autore dell'articolo: Cianca Fabrizio - Ma.Ve.Co-Consulting

(Consulente, Progettista e Docente di Programmi Formativi Area Marketing, Vendita e Comunicazione. Socio AIF Associazione Italiana Formatori. Membro della Segreteria della Presidenza della Università Popolare "Sabina Eretum" e Consigliere per il settore Marketing.)

## **Gli errori tipici nella definizione delle strategie delle imprese**

(Cosa non bisogna fare)

Ci sono una serie di errori strategici che ricorrono più frequentemente nel comportamento aziendale, soprattutto nelle aziende di minori dimensioni. Il loro manifestarsi non è sintomo di incapacità imprenditoriale o manageriale complessiva ma, spesso, è generato dalla sottovalutazione di aspetti particolari dell'operare strategico. Ancora più spesso questi errori sono conseguenti non all'ignoranza del problema o delle tecniche più sofisticate di management; sono frutto, invece, della componente più emozionale del nostro processo di presa di decisione.

Non per esagerare, ma ci sentiamo di sostenere che nel percorso di apprendimento imprenditoriale è quasi naturale che si incorra in errori di questa natura. Gli schemi razionali, quando si vive con passione l'attività che si è intrapreso, spesso saltano. Importante è riconoscere gli errori fatti e saperli correggere per tempo.

Quando ci si appresta a valutare i risultati aziendali e la bontà delle scelte fatte, non è tempo sprecato un piccolo esame della lista di possibili errori che si possono commettere, per evitare di doverli riconoscere quando le conseguenze negative hanno già preso il loro corso.

### **Alcuni ERRORI TIPICI**

1. STARE DOVUNQUE E SEMPRE SENZA SCEGLIERE
2. SFARFALLEGGIARE
3. TEORIZZARE: CHI MI VUOLE MI CERCHI
4. CULLARSI SUGLI ALLORI
5. FORMARE IL PERSONALE DELL'IMPRESA

### **✍ COSA NON BISOGNA FARE : fare di tutto un po' senza scegliere**

Alcuni imprenditori considerano il mercato come un tutto indistinto nel quale l'unica cosa da fare è vendere il più possibile. Non importa cosa, come e perché, importante è vendere. (Spesso la formazione professionale di questi imprenditori è di tipo esclusivamente commerciale). Questo atteggiamento, se può pagare nel breve periodo, impedisce all'azienda, nella maggior parte dei casi, uno sviluppo interessante.

La strategia, si può dire, è l'arte della scelta. Se non si decide precisamente quali clienti vogliamo servire e con quale proposta commerciale, rischiamo di voler fare di tutto per tutti. E' difficile che si sia bravi a fare molte cose e per competere è necessario essere più bravi dei propri concorrenti.

Un'azienda che non sceglie dove essere più brava degli altri rischia di non esserlo da nessuna parte. Perché mai la domanda dovrebbe privilegiarla se non esprime qualcosa per cui valga la pena

sceglirla ? E' quasi inevitabile, su queste premesse, l'insuccesso nel lungo periodo, anche se si parte da capacità notevoli. Per assurdo, potrebbero avere risultati più interessanti aziende con scarse competenze ma con le idee più chiare sul mercato.

Con questo non stiamo sostenendo che bisogna rinunciare a operare su ampie fasce di mercato. Se si è in grado di esprimere un'offerta adeguata su tutti i segmenti nei quali questo mercato si divide, sarebbe sciocco rinunciare ad una quota di business. E' necessario, sicuramente, esaminare tutte le possibilità di competere che si hanno, fecalizzando poi le scelte sui segmenti ed i prodotti che danno garanzia di successo. Un buon suggerimento in questo caso può essere :  
"Pensa in grande ma opera sui dettagli".

### **COSA NON BISOGNA FARE: sfarfalleggiare**

Un altro errore tipico è quello conseguente alla incostanza nel comportamento strategico aziendale. Alcuni imprenditori continuano a cambiare linea di indirizzo, alla ricerca della strada migliore per competere nel proprio business. Le scelte strategiche sono scelte che portano i loro frutti nel tempo. L'impazienza rischia di rovinare anche le scelte più intelligenti. Capita che, dopo aver scelto un determinato Posizionamento di prodotto e di mercato, si intravedano alternative più suggestive.

Non dobbiamo farci tentare da queste alternative, prima che la strategia adottata abbia portato i risultati voluti. In caso contrario pagheremmo un caro prezzo sia in termini di immagine (perché non riusciremmo a costruirci una fisionomia precisa sul mercato), sia di redditività (perché rinunceremmo a raccogliere i frutti degli investimenti, in tempo e risorse, spesi sulla strategia abbandonata).

### **COSA NON BISOGNA FARE: teorizzare "chi mi vuole mi cerchi"**

Questo atteggiamento è tipico di alcuni imprenditori che hanno una formazione professionale da "creativi" o "tecnici" e che non si interessano degli aspetti commerciali e di marketing della loro attività. Nelle scuole di business raccontano, spesso alla prima lezione di marketing, una storiella che, credo, sia utile al nostro scopo e che noi adatteremo per le nostre necessità: la storiella della **trappola per topi**.

Si racconta che un ingegnoso personaggio avesse scoperto il modo di perfezionare le trappole per topi, tanto da farle diventare degli aggeggi perfetti dal punto di vista tecnico. Costavano leggermente di più delle trappole tradizionali ma erano veramente superiori per tecnologia e design. Questo personaggio, conscio della bontà della sua scoperta, la industrializzò e la immise sul mercato senza preoccuparsi di fare ricerche o campagne di comunicazione per supportarla. Passò molto tempo prima che qualcuno gli spiegasse che la sua splendida invenzione non interessava a nessuno, perché le trappole per topi tradizionali costavano meno e assolvevano perfettamente al loro compito, pur basandosi su una tecnologia rudimentale.

Quella meraviglia della tecnica che lui aveva inventato non piaceva a nessuno se non al suo inventore. Se lui avesse fatto una ricerca di mercato prima di industrializzarla l'avrebbe scoperto. Se, almeno, avesse in qualche modo sviluppato una politica di comunicazione, per spiegare quali erano i pregi del miracolo tecnologico che aveva progettato, qualcuno ne sarebbe venuto a conoscenza e avrebbe potuto scegliere di acquistarla. Così invece la sua splendida invenzione rimase un'illustre sconosciuta. La morale di questa storiella è molto semplice: non innamoratevi del vostro prodotto dimenticandovi del mercato. Chi deve acquistarlo non siete voi, ma i clienti. La misura della bontà di un prodotto è la quantità di pezzi che si riesce a venderne. Quindi è necessario elaborare un Piano di Comunicazione che contenga il mix adeguato dei mezzi più efficaci di comunicazione per la promozione delle vendite. La scelta dei mezzi e dei messaggi promozionali sarà il cuore del Piano di Comunicazione. Oltre ai mezzi tradizionali di comunicazione delle vendite, dei mezzi offerti dalla tecnologia digitale, e della promozione diretta, rientrerà nel Piano anche la presenza nelle fiere di settore e eventuali missioni esplorative (se il Piano riguarda l'estero).

### **COSA NON BISOGNA FARE: cullarsi sugli allori**

Chi ha ottenuto buoni risultati per un lungo periodo è portato a pensare che le cose non potranno mai modificarsi al punto tale da metterlo in difficoltà. Questo atteggiamento è molto pericoloso perché distoglie l'attenzione dall'esame costante delle minacce che possono arrivare da l'ambiente, dal mercato o da l'azienda stessa. Che sia l'innovazione tecnologia, il cambiamento degli stili di vita della domanda o l'abbandono da parte di risorse critiche per l'impresa, è possibile che succeda qualcosa che metta in

discussione la bontà di scelte che hanno mostrato la loro efficacia per molti anni. Mollare la guardia è pericoloso. Meglio anticipare e prevenire, se possibile, le situazioni di rischio piuttosto che subirne le conseguenze impreparati. Il consiglio è quello di seguire sempre l'evoluzione del proprio mercato, la domanda, la concorrenza. Quindi non "trincerarsi" all'interno della propria azienda, facendo "finta" (o illudendosi) che si è soli nel mercato, o lo si ha stretto in pugno, solo perché non si ha tempo o coraggio di vendere cosa sta succedendo nel mercato. Guardare solo la propria azienda comporta il rischio di trovarsi la concorrenza alle porte, con prodotti simili o sostitutivi, che riducono le quote di mercato, tolgono i clienti, erodono i profitti. Non è colpa della concorrenza (è normale in un libero mercato), ma la "cecità" e "pigrizia" della proprietà o del management dell'impresa che non ha svolto il proprio dovere.

## **COSA NON BISOGNA FARE: Non fare crescere le proprie risorse umane**

Una caratteristica di molte piccole imprese è quella di trascurare la crescita del proprio personale di tutte le aree aziendali: commerciale, tecnico, logistico, forza vendita, amministrativo, ect. I motivi sono da ricercare nella scarsa coscienza di quanto nuove capacità, abilità e comportamenti acquisiti nei processi formativi possano contribuire allo sviluppo e crescita della azienda, al considerare la formazione come costo e non come dovrebbe essere considerato un investimento, alla "gelosia" (cieca) della proprietà.

L'acquisizione di nuove competenze (skills) e professionalità da parte delle risorse umane diventa oggi una leva strategica, un vantaggio indispensabile per rimanere competitivi sul mercato, aumentare il livello di soddisfazione dell'utente/cliente e affrontare con competenze e capacità le nuove sfide che le imprese dovranno affrontare in futuro.

La formazione del personale aumenta il valore dell'impresa, migliora l'immagine aziendale, aumenta la motivazione del personale. Le organizzazioni sono sempre più chiamate ad avvalersi della formazione per fare evolvere le risorse umane, che rappresentano il capitale umano dell'impresa. In un periodo dove l'originalità e l'innovazione dei prodotti ha durata breve, dove la tecnologia è superata dalla nuova, la qualità e professionalità delle risorse umane rimane qualcosa di inimitabile, un valore competitivo che permette all'impresa di differenziarsi.

La formazione professionale rappresenta per l'impresa, lo strumento strategico per acquisire la forza per competere, l'arma vincente per espandersi in nuovi settori e mercati, grazie alle competenze specifiche e professionali di ciascuna persona coinvolta nel processo di crescita dell'organizzazione.

Le Risorse Umane dell'impresa è un Valore da crescere. Il Capitale umano produce capitale economico. Per fare una squadra vincente è necessario far crescere i collaboratori affinché diventino una squadra tenace, motivata e capace; il motore dello sviluppo della impresa. La Formazione deve essere considerata come un martello più grande che l'impresa ha per "inchiodare" i risultati, gli obiettivi, il successo. La formazione è il cibo per il cervello e energia per il corpo, perché quello che si fa in aula affina quello che si farà nell'arena competitiva. Una organizzazione può cambiare a patto che consideri la formazione con un processo piuttosto che come un evento.

Una impresa può separarsi dai rivali con il prezzo, con un prodotto o con il valore delle risorse umane. "Vendere" prezzo porta magri profitti; i prodotti posso diventare obsoleti. Il valore del personale progettista, tecnico, commerciale, ect farà in qualsiasi momento l'impresa tornare in gara. La qualità di una azienda è uguale alla qualità del suo capitale umano. Le persone sono un vantaggio competitivo inimitabile. Farle crescere significa fare crescere la propria impresa, e con essa la sua proprietà. Spesso le imprese che non hanno programmi formativi per il proprio personale, non hanno mai valorizzato le proprie risorse umane, non hanno capacità di delega, non crescono, rimangono al palo per anni e stentano a rimanere sul mercato.