



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.)

## STRATEGIE DA NON SEGUIRE

L'esperienza ha dimostrato che alcuni approcci strategici mancano di potenziale per un successo reale. Essi sono generati dalla disperazione o da analisi povere, oppure da mancanza di creatività. Di seguito sono presenti 10 esempi di strategie da non seguire:

- 1. Strategia dell'imitazione** - Imitazione della strategia di aziende leader o di successo; tentativo di battere i leader sullo stesso loro terreno. Debolezza: spesso non vi è spazio nel mercato per un altro "imitatore", specialmente se l'azienda è nuova e non ha reputazione o esperienza.
- 2. Strategia della sottrazione** - Tentativo di acquistare una maggiore quota di mercato e di penetrarvi attaccando aziende in modo diretto e sottraendo loro dei clienti tramite prezzi più bassi, maggiore pubblicità ed altri incentivi. Debolezza: invita alla rappresaglia, rischia di precipitare in una battaglia costosa e violenta per la quota di mercato e conduce spesso a una crescita di vendita senza profitto.
- 3. Strategia della seduzione** - Abbandono alla seduzione delle prospettive di un nuovo prodotto (robot) o di una nuova tecnologia (l'ufficio del futuro) che si pensa trascineranno il mercato. Debolezza: un'opportunità di mercato che si sviluppa senza l'esperienza e le risorse necessario rischia di rivelarsi solo un'illusione.
- 4. Strategia del tentativo** - Emerge spesso quando una impresa è impegnata a sviluppare nuove opportunità oppure a rispondere a cambiamenti di mercato, tecnologici, ambientali che richiedano una riformulazione della strategia: in questi casi le aziende possono "tastare il terreno" avventurandosi in nuovi campi. Debolezza: spesso lo sforzo viene non portato a compimento per mancanza di impegno adeguato da parte della casa madre; è generalmente meglio stare interamente dentro o fuori.
- 5. Strategia del secondo colpo** - È tipica di un'azienda che è stata la prima a commercializzare con una strategia di successo e cerca di ottenere rapidamente una seconda affermazione entrando in una nuova linea di prodotti collegata o meno alla prima, in modo da continuare a crescere e prosperare; ciò può essere necessario poiché l'attività iniziale sta rapidamente calando. Debolezza: il tentativo di ripetere la stessa strategia in un nuovo affare può non funzionare a causa di condizioni produttive e competitive differenti e di sottili diversità nei fattori chiave di successo.
- 6. Strategia della corsa agli armamenti** - Può emergere quando aziende di dimensioni pressoché uguali entrano in conflitto per le quote di mercato: comunemente queste battaglie vengono condotte con spese promozionali e pubblicitarie e/o con aggressivi tagli nei prezzi e/o con l'incremento delle spese di ricerca di sviluppo di nuovi prodotti e/o con servizi extra per la clientela.

Se un'azienda spende più denaro in questo sforzo, altre si sentiranno costrette a fare altrettanto per ragioni difensive: la conseguenza sarà una escalation dei costi e la creazione di una situazione molto simile ad una corsa agli armamenti. Debolezza: talvolta queste battaglie producono un cambiamento sostanziale nel mercato, alzano certamente i costi che dovranno essere assorbiti attraverso un abbassamento dei margini di profitto oppure un aumento dei prezzi.

7. **Strategia della deriva** - Si ha quando la strategia non è definita consapevolmente e non è coordinata, ma piuttosto si sviluppa tramite decisioni "alla giornata" ed azioni a livello operativo
8. **Strategia della speranza** - Emerge dall' Inerzia manageriale e dalla tradizione: ne danno un esempio le aziende che attribuiscono la loro mancata riuscita nel mercato alla sfortuna, all'economia, a problemi inaspettati e ad altre circostanze al di là del loro controllo. Questa inerzia imprenditoriale finché arriveranno tempi migliori è segno sicuro di un futuro non roseo e di inettitudine manageriale.
9. **Strategia della "mano perdente"** - Emerge in un'azienda in cui una strategia che aveva avuto successo è decaduta e, quindi, non è più valida, ma nonostante ciò il management, accecato dall'idea che il successo generi successo, continua a non volerla riformulare, preferendo tentare di riportarla ai vecchi splendori con cambiamenti cosmetici, nella speranza di risalire la china.
10. **Strategia d'assalto** - Tentativo di iniziare un corpo a corpo competitivo con leader affermati, quando l'azienda non ha ne un vantaggio competitivo, ne una adeguata capacità finanziaria per affrontarlo.