



**PENSIERO SISTEMICO.** Come applicarlo nella gestione quotidiana delle organizzazioni. Ultima puntata

# L'archetipo aiuta il marketing mix

**Il pensiero sistemico può essere di grande aiuto per migliorare le quattro componenti tradizionali del marketing mix e apportare benefici al sistema. Ecco come**

di **Guido Granchi**

**M**arketing virale, esperienziale, one-to-one, tribale, territoriale, guerriglia... pochi argomenti sono stati oggetto di così tanti nuovi approcci e sviluppi da parte degli studiosi di management come il marketing. Vediamo come arricchire la panoramica con il contributo del pensiero sistemico e come applicarlo al marketing mix nelle sue 4 componenti tradizionali: Prodotto, Prezzo, Distribuzione, Promozione. Il pensiero sistemico è l'arte e la scienza di predire il comportamento di ogni sistema attraverso la comprensione della sua struttura profonda. Peter Senge, uno dei massimi esperti, lo definisce con una metafora: «L'arte del pensiero sistemico consiste nel vedere la foresta là dove gli altri vedono solo un gran numero di alberi». Cosa è un sistema? Nella sua accezione più ampia, è una entità che esiste e funziona grazie all'inter-relazione e all'interdipendenza tra le sue parti. Il nostro corpo è un sistema così come lo sono la nostra famiglia e l'azienda in cui lavoriamo: ciascuno di noi è un sistema che vive in un mondo di sistemi allargati (per un approfondimento sui principi del pensiero sistemico, si veda "L'Impresa" 1/2012). L'obiettivo che ci poniamo è leggere il *marketing mix* attraverso la nuova lente degli archetipi sistemici, che sono tipologie ricorrenti di situazioni aziendali problematiche descritte

attraverso specifiche combinazioni di retroazioni di rafforzamento, di bilanciamento e i ritardi sistemici (per un approfondimento sugli strumenti del pensiero sistemico, si veda "L'Impresa" 2/2012). Una volta riconosciuta e compresa la struttura sistemica sarà possibile individuare, attraverso un percorso strutturato suggerito dall'archetipo, come applicare l'effetto leva per generare un cambiamento sostenibile e duraturo nel tempo.

## **La strada breve non sempre è la più efficace**

"Transfert" è un'evoluzione dell'archetipo "Soluzioni che falliscono" ("L'Impresa" 4/2012) e descrive tutte quelle situazioni in cui il sintomo di un problema viene affrontato con una soluzione facile e veloce. Questa soluzione "sintomatica" però funziona nel breve periodo e il problema, nel tempo, si ripresenta aggravato. Non sempre ce ne rendiamo subito conto, perché i sintomi sono spariti ma, nel lungo periodo, la salute del sistema peggiora. Questo archetipo è spesso collegato dagli esperti alle situazioni in cui si manifesta una sorta di "dipendenza" da qualcuno o da qualche cosa. Ad esempio, in agricoltura è frequente l'uso sempre più massiccio di pesticidi per eliminare i parassiti che minacciano la crescita delle coltivazioni. A breve i risultati si vedono ma, nel lungo periodo, i pesticidi eliminano anche i loro pre-

datori naturali (es. le rondini), facilitando così il ritorno degli insetti nocivi nel futuro. A livello sociale molti paesi in via di sviluppo sopperiscono ai deficit di bilancio con l'emissione di nuova moneta: nel breve periodo la strategia funziona ma, a lungo andare, il peso del deficit condanna la salute del sistema economico. In ambito aziendale un caso di "Transfert" può celarsi dietro i processi di delega: alcuni dirigenti possono delegare parte delle loro attività ai collaboratori, per poi intervenire, al sorgere delle prime difficoltà. Il ritiro di fatto della delega può funzionare nel breve ma, nel lungo periodo, ha effetti collaterali negativi evidenti: perdita di fiducia e mancanza di crescita professionale del delegato e aumento inevitabile del carico di lavoro del manager delegante. Aziende che perdono quote di mercato a favore di concorrenti esteri possono fare pressione sul governo per un aumento delle imposte doganali sui prodotti della concorrenza: questa misura di protezione nel lungo periodo può generare "dipendenza" e distoglie le aziende dalla ricerca di strategie di miglioramento dei prodotti e di ottimizzazione dei costi per sostenere la loro competitività.

## **"Transfert" e marketing mix: promozione e prodotto**

La struttura dell'archetipo è composta da due processi di bilanciamento, che cercano entrambi di risolvere il

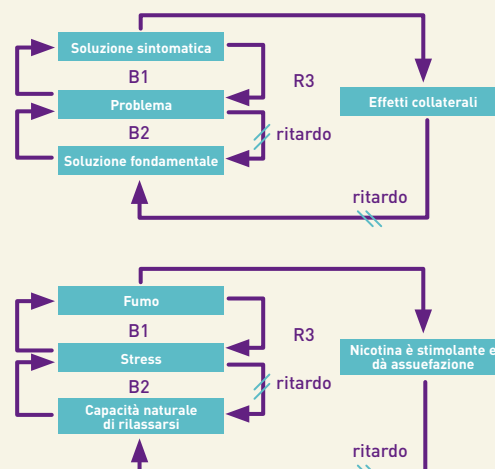


problema. Il circolo superiore (B1) rappresenta la soluzione sintomatica, più veloce e semplice, mentre la retroazione inferiore (B2) descrive la soluzione “fondamentale”, ovvero quella che cerca di identificare la vera causa. Il terzo elemento della struttura sistemica è rappresentato da una retroazione di rafforzamento (R3), che descrive gli effetti collaterali “indesiderati” della soluzione sintomatica, che appaiono evidenti ma solo con un certo ritardo. Quando ciò accade però, le conseguenze degli effetti collaterali rendono sempre più difficile ricorrere alla soluzione fondamentale ed è quindi più probabile scivolare verso una dipendenza dalla soluzione sintomatica. La dipendenza da fumo, alcolici e antidepressivi ha esattamente questa struttura: per molti sono strumenti per combattere lo stress. Il fumo, ad esempio, può avere all’inizio un effetto rilassante, ma a lungo andare la nicotina agisce anche come stimolante e dà forte assuefazione. Uno dei vantaggi di leggere la realtà attraverso la struttura degli archetipi è che indicano in quale parte del sistema agire per ottenere l’effetto leva, ovvero un piccolo cambiamento in una specifica parte del sistema che porta grandi benefici alla sua salute complessiva. Nel caso del nostro archetipo, l’effetto leva si ottiene operando con due strategie simultanee: da una parte indebolire la soluzione sintomatica (retroazione superiore R1) ricorrendovi sempre meno e, dall’altra, rafforzare la soluzione fondamentale (R2) descritta dalla retroazione di bilanciamento inferiore. Occorre quindi saper resistere alla tentazione di applicare la soluzione più facile, concentrando i propri sforzi sulla soluzione fondamentale, mettendo però in conto che i benefici di quest’ultima si manifesteranno nel sistema solo dopo un certo ritardo sistemico. Solo in questo modo sarà possibile rompere il circolo vizioso della dipendenza e preservare la salute complessiva del sistema.

### Un caso pratico.

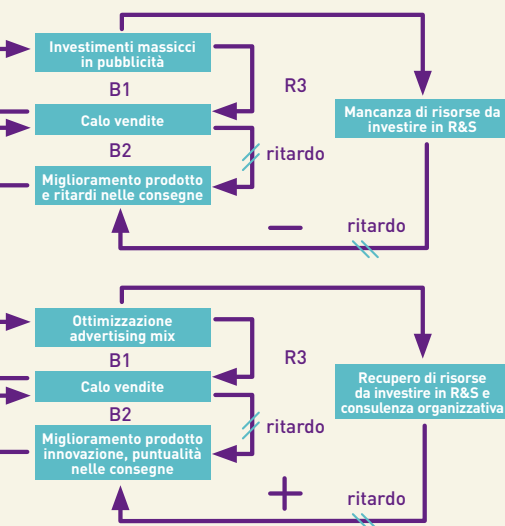
Una recente consulenza può essere descritta attraverso l’archetipo. L’Ad di un’azienda che produce e commercializza pannelli fotovoltaici ci ha chiamato per capire perché, nonostante i numerosi investimenti in pubblicità, i risultati di vendita negli ultimi anni risultassero molto inferiori alle aspettative. Abbiamo quindi svolto una serie di interviste su un panel selezionato di clienti, che hanno indicato la qualità del prodotto e il rispetto dei tempi di consegna come aree di miglioramento dell’azienda. Le interviste effettuate con la prima linea di manager hanno evidenziato come criticità la mancanza di investimenti significativi negli ultimi anni in R&S a causa degli ingenti investimenti pubblicitari. Dopo un’attenta analisi abbiamo suggerito di riconsiderare l’*advertising mix* e dalla sua ottimizzazione si sono potute reperire nuove risorse. Inoltre, abbiamo suggerito di investire sul miglioramento e sulla innovazione dei prodotti. La nostra consulenza è quindi proseguita in ambito organizzativo, con l’obiettivo di migliorare i processi aziendali al fine di rispettare i tempi di consegna stabiliti con i clienti. In sei mesi questa strategia combinata ha iniziato a dare i suoi frutti e ha contribuito notevolmente a miglio-

### Così si crea la dipendenza



Fonte: Granchi&Partners Srl, 2013

### Promozione, prodotto e pensiero sistemico



Fonte: Granchi&Partners Srl, 2013

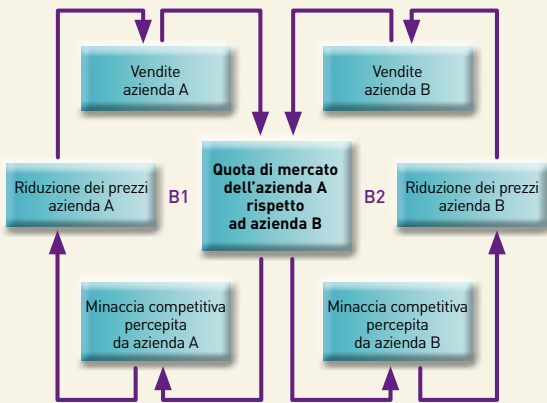
rare il trend delle vendite e la salute del sistema azienda.

### “Escalation” e marketing mix: prezzo

L’archetipo “Escalation” descrive tutte quelle situazioni in cui due persone/aziende vedono che il loro benessere è determinato dal vantaggio temporaneo sull’altra. La struttura sistemica dell’archetipo è rappresentata da due retroazioni di

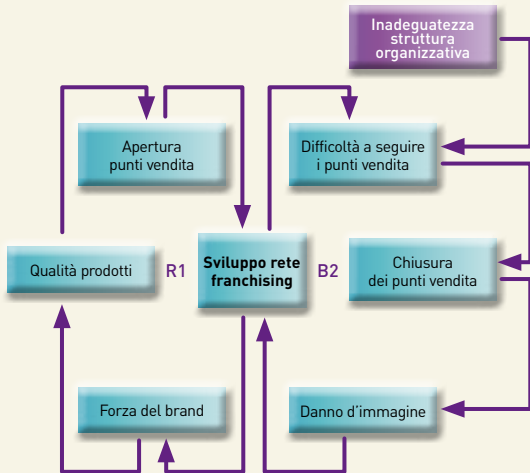


## La guerra dei prezzi



Fonte: Granchi&Partners Srl, 2013

## Una crescita sostenibile



Fonte: Granchi&Partners Srl, 2013

bilanciamento e le criticità spesso si acquisiscono a causa del ritardo sistemico delle risposte aggressive (per un approfondimento sull'archetipo si veda "L'Impresa" 1/2013). Quando una parte progredisce, l'altra si sente minacciata e reagisce con maggiore aggressività per ristabilire quanto prima il vantaggio: ogni parte considera il suo comportamento aggressivo come una risposta difensiva all'aggressione dell'altra. Nei momenti di crisi, come quello che sta vivendo la nostra economia, è facile cadere nella tipologia di archetipo "Escalation" rappresentata dalla guerra dei prezzi. Per uscire da questo circolo vizioso – che spesso

nel tempo si trasforma in un pericoloso gioco a somma zero tra i due competitor – può tornare utile applicare le strategie di marketing descritte da W. Chan Kim e R. Mauborgne nel libro *Strategia Oceano Blu* (Etas, 2012). Il punto di partenza dei due autori è tanto semplice quanto sfidante: per battere la concorrenza bisogna ignorarla passando da un contesto di oceano rosso a quello di oceano blu. Nella metafora l'oceano rosso rappresenta un mercato fortemente competitivo caratterizzato da una lacerante guerra sui prezzi, mentre l'oceano blu rappresenta nuovi spazi di mercato ancora da conquistare. Le strategie suggerite dai due autori non sono sempre di facile applicazione, ma le aziende che coraggiosamente ci sono riuscite oggi sono spesso leader di mercato.

### "Limiti alla crescita" e marketing mix: distribuzione

Molte aziende, negli ultimi anni, hanno deciso di investire sulla creazione di reti di franchising, ovvero quella formula di collaborazione tra imprenditori (*franchisor* e *franchisee*) per la distribuzione di beni e servizi, regolata dalla legge 129/2004. Lavoriamo da anni come consulenti nel mondo del franchising e abbiamo notato come molte aziende siano vittime delle trappole descritte dall'archetipo "limiti alla crescita". L'archetipo riguarda quelle situazio-

ni in cui rapida crescita e successo nel tempo si affievoliscono e, nei casi peggiori, il miglioramento cessa facendo peggiorare la situazione. La struttura dell'archetipo è composta da due retroazioni: la prima (R1) è di rafforzamento e rappresenta il motore della crescita e del miglioramento. La seconda è di bilanciamento (B2) e rappresenta i limiti alla crescita (per un approfondimento sulla struttura dell'archetipo si veda "L'Impresa" 5/2012). Molte aziende hanno deciso di creare una rete di franchising e grazie alla forza del brand o alla qualità dei prodotti hanno aperto nei primi anni centinaia di punti vendita sul territorio. Il grande impegno allo sviluppo della rete ha spesso fatto passare in secondo piano la necessità di adeguare la struttura organizzativa a una crescita così repentina. In molti casi il *franchisee*, non sentendosi seguito e supportato adeguatamente dalla struttura organizzativa del *franchisor*, è stato costretto a chiudere il punto vendita con un conseguente danno economico e di immagine per il . L'effetto leva suggerito dall'archetipo è quello di spostare l'attenzione da R1 a B2 rendendo la crescita sostenibile, anticipando la gestione dei limiti nella fase di espansione. Se i limiti si affrontano nella fase di declino è spesso troppo tardi. Un'eccessiva enfasi sulla crescita rappresentata dalla retroazione di rafforzamento porta molte volte al collasso del sistema in poco tempo. Esistono molte altre applicazioni del pensiero sistemico al marketing e gli archetipi possono davvero offrire ai responsabili marketing una lettura innovativa e contro-intuitiva del mercato. Perché, come scrive Philip Kotler, uno dei massimi esperti mondiali di marketing, nell'introduzione al suo libro *Il marketing dalla A alla Z* (Gruppo 24 Ore, 2013), «È difficile imparare il marketing? La buona notizia è che il marketing si impara in un giorno. La cattiva notizia è che occorre una vita per conoscerlo a fondo».