

L'articolo che presentiamo è realizzato in due tempi e pubblicato nel 1998 dalla rivista "Italia Oggi"; sono passati 6 anni, ma l'attualità dell'argomento trattato ci ha convinti a proporlo di nuovo. La riflessione dell'autore, l'Ing. Monti, ha suscitato un certo dibattito all'interno della redazione, che ci auguriamo di poter continuare anche con i lettori della rivista.

La teoria del caos e il marketing

La teoria del caos, essendo basata su un approccio sistemico, e' applicabile nella sua interezza non solo al mondo della meteorologia (con la constatazione, sperimentata per la prima volta nel 1980 nell'area delle previsioni del tempo, che è possibile disporre di informazioni accurate, fornite da potenti elaboratori, solo per 24 ore, al massimo 48 o 72, a causa dell' "effetto farfalla": il battito delle ali di una farfalla cambia in qualche modo la situazione locale e questo, insieme con altri cambiamenti, influenza la forza e la direzione del vento in altre parti del pianeta); né riguarda esclusivamente, come abbiamo visto nei precedenti discorsi, il mondo dell'arte e della scienza e il dinamismo delle teorie che si sono succedute nel tempo e nello spazio; la teoria del caos coinvolge anche il mondo degli affari, del mercato, all'azienda: non sono questi tutti sistemi? Non e' forse vero (effetto farfalla) che un cambiamento in un solo parametro di questi sistemi influenza, può influenzare, parte del sistema stesso o tutto il sistema?

Vediamo ora quali sono gli aspetti del sistema mercato di cui bisogna tener conto per applicare la teoria del caos al marketing.

- Pensare in termini di sistema

Concepire il mercato come un sistema, naturalmente, non e' una novità.

E' importante invece concepire il sistema azienda-cliente come un sistema instabile ma non fuori controllo, (sistema caotico) e vedere le interazioni tra azienda e cliente come non lineari. La teoria del marketing ha insegnato sino a pochi anni fa che e' necessario capire e analizzare il cliente e poi fare in modo di soddisfare i suoi bisogni e le sue necessità. Ma in un sistema le cose non funzionano così. In un sistema ogni azione genera una reazione, spesso imprevedibile e sicuramente non-lineare. Se lanciamo un nuovo prodotto, la concorrenza cambierà le proprie attività, il cliente cambierà il proprio punto di vista ed esprimerà nuovi bisogni e necessità, e così via in un succedersi di azioni e reazioni non sempre logiche e sicuramente non lineari. Nel sistema di cui stiamo parlando il cliente e' un organismo vivente che reagisce alle informazioni che riceve con azioni che a loro volta generano altre azioni, e così via. In questo senso possiamo affermare che il marketing "crea" la domanda e il mercato. Naturalmente non sarà mai possibile "creare" un mercato contro la volontà del

cliente. In effetti, quindi non è importante se gli input vengono dall'azienda o dal cliente: quello che è importante è l'interazione tra i due input.

- Effetto reazione non-lineare

L'interpretazione della reazione ad una azione è di vitale importanza nel marketing: è necessario però tenere in conto la non-linearità. Un classico esempio di non-linearità è la reazione all'aumento o diminuzione di prezzo di un prodotto o servizio, altro esempio di reazione non-lineare sono le cosiddette vendite stagionali.

- Non-ripetitività

I risultati di una medesima azione di marketing cambiano continuamente.

- Effetto farfalla

Un cambiamento di management, un contratto di cooperazione tra due aziende, l'ingresso di un nuovo prodotto o di un nuovo concorrente, la scoperta di una utilizzazione diversa di un prodotto può cambiare radicalmente l'assetto in un mercato.

- Pianificazione

Pianificare è indispensabile. È necessario però pianificare in maniera dinamica. Questo vuol dire pianificare a breve e a medio termine, prevedere quante più alternative è possibile e controllare continuamente i risultati reali per apportare le modifiche necessarie alla pianificazione.

A conclusione di questa prima parte è possibile affermare che per svolgere una attività di marketing in una situazione di mercato "caotica" è necessario non solo avere il massimo delle informazioni possibile, ma anche utilizzare queste informazioni in maniera razionale, creativa e coerente.

Le strategie di marketing in ambiente "caotico"

Riconoscere che il mercato è un sistema che cambia continuamente in modo non-lineare è già un passo avanti per condurre una attività di marketing di successo.

La teoria dice che se noi compiamo una azione su una delle famose 4P (Prezzo, Prodotto, Promozione e Posto/distribuzione) il mercato reagisce di conseguenza. D'altra parte sappiamo anche che i fattori di successo di una impresa sono il sistema organizzativo e l'innovazione. Per influenzare il mercato agiremo quindi su tutte queste leve. Le reazioni del mercato (inteso come insieme di clienti attuali, clienti potenziali, concorrenti e fornitori) non sono lineari. Non è assolutamente detto che se

abbassiamo il prezzo di un prodotto venderemo di più: questo dipenderà da come avremo combinato l'azione di riduzione del prezzo con le altre azioni sugli altri elementi del marketing mix, e dalle azioni dei concorrenti sugli stessi elementi, e dai tempi e dai modi in cui e con cui queste azioni sono state intraprese, in un numero abbastanza elevato di combinazioni.

Le leve di marketing che abbiamo menzionato sono solo quelle che l'impresa può utilizzare per influenzare il mercato: ne esistono altre esterne che non dipendono dall'impresa.

I fattori esterni sono quelli che provengono da nuove leggi, dallo sviluppo della tecnologia, dagli eventi naturali, dai cambiamenti sociali.

Per pianificare e mettere in atto una strategia di marketing dobbiamo determinare il grado di variazione del mercato e analizzare come e perché i parametri stanno cambiando.

I parametri da analizzare sono molti e le loro combinazioni molte di più: come per le previsioni del tempo, quando avremo finito di analizzare, i parametri saranno già cambiati.

A questo punto è necessario utilizzare semplici strumenti di analisi e seguire alcuni semplici principi. Lo strumento può essere una check list che elenchi per il settore di mercato da analizzare:

1. la situazione attuale del mercato;
2. il grado di variazione del mercato (stabile, abbastanza stabile, variabile, molto variabile e fuori controllo);
3. i parametri che causano il cambiamento e per ciascuno di essi l'effetto del cambiamento.

Completare la check list basandosi su dati reperibili e su esperienza acquisita ci permetterà di gettare le basi per una pianificazione della strategia di marketing. Inoltre il cercare di definire il livello di "caoticità" del mercato ci permetterà di identificare e utilizzare a nostro vantaggio i parametri potenziali del cambiamento. La comprensione della dinamica del cambiamento ci consentirà di utilizzare in anticipo fattori altamente destabilizzanti quali l'innovazione, la distribuzione o il sistema organizzativo.

I principi generali per una corretta comprensione e gestione del marketing in ambiente "caotico" sono, in sintesi, i seguenti:

- a. sviluppare e migliorare continuamente prodotti e processi;
- b. provocare il cambiamento (essere la farfalla);
- c. essere veloci e flessibili;
- d. dedicare alla raccolta delle informazioni, da qualsiasi parte provengano, il massimo tempo possibile.

Strumenti per operare nel caos marketing

Il vecchio detto "se non si rompe non metterci le mani" non e' più valido, forse non lo e' mai stato. Se le cose vanno bene e' invece proprio il momento di metterci le mani e cambiare. I principi fondamentali a cui attenersi sono pochi: sviluppare continuamente, prendere l'iniziativa, essere veloci, essere informati e coinvolti, non solo impegnati.

Esempi di aziende che hanno "perso il treno" ce ne sono tanti: basti pensare all'IBM con i PC, all'industria americana dell'auto oppure ai prodotti elettronici di consumo. Gli strumenti oggi a disposizione di un uomo di marketing sono avanzatissimi e sofisticati. La tecnica di analizzare i prodotti sul mercato in termini di margine di contribuzione, quota di mercato, profitto netto ci permette di suddividerli in "produttori di profitto, parassiti e mediocri".

Intendiamo per produttori di profitto i prodotti che sono il core business dell'azienda, stabili e con un grande volume di vendita, i parassiti sono i prodotti che hanno un basso volume di vendita e una insufficiente domanda, i mediocri sono i prodotti che possono diventare l'uno o l'altro.

Queste analisi e questa suddivisione, pur essendo elemento essenziale per le decisioni di marketing, non e' più sufficiente date le caratteristiche di un mercato in continua e non lineare evoluzione. In molti casi, infatti, il calcolo della produzione di utile di un prodotto e' basato sul costo di produzione del prodotto stesso.

Sarà necessario invece tenere in conto tutta la catena di distribuzione del prodotto, dal progetto alla effettiva consegna e utilizzazione del prodotto stesso da parte del cliente finale: questa visione olistica potrà effettivamente dirci se un prodotto e' produttore di profitto, o parassita o potenzialmente suscettibile di passare da un settore all'altro. D'altra parte comprendere in pieno il posizionamento di un prodotto dal punto di vista della vera produzione di utile e' sempre essenziale per decidere se sviluppare il prodotto stesso o addirittura non produrlo più, lo e' ancora di più in una situazione di mercato variabile continuamente in modo non lineare. Una volta definito in maniera corretta, vale a dire tenendo presenti tutti i fattori di costo della catena distributiva, se

si tratta di un prodotto che produce utili, o di un prodotto che non ne produce, o infine di un prodotto che ha del potenziale sarà necessario trattare ciascuno di essi in maniera diversa.

Per quanto riguarda i prodotti che danno utili bisogna fare in modo che continuino a dare utili. Questa e' la priorità assoluta per il marketing. Non e' possibile però "dormire sugli allori", e il rischio esiste. L'errore che spesso si compie e' quello di pensare che un prodotto che va bene non ha bisogno di aiuto e quindi si rallentano le azioni di marketing, non si fa più nessun investimento sulla qualità o sulla distribuzione, e così via. E invece bisogna proprio fare il contrario: bisogna incrementare la promozione, investire sul miglioramento del prodotto, fidelizzare il cliente finale e compiere tutte quelle azioni di marketing necessarie per mantenere il prodotto in vita "attiva".

Per quanto riguarda il prodotto parassita naturalmente la cosa da fare e' eliminarlo immediatamente. E' importante però capire il più possibile perché il prodotto e' perdente. Per i prodotti che non appartengono a nessuna delle due categorie bisogna fare alcune considerazioni.

I prodotti cosiddetti mediocri sono quei prodotti che non danno abbastanza utili ma che non possono essere d'altra parte classificati come parassiti. Perché questi prodotti possano potenzialmente essere considerati nella categoria dei prodotti che vale la pena di portare avanti e' necessario che essi abbiano almeno una delle seguenti caratteristiche: un buon livello di utile relativo, un buon livello di vendite, un alto livello di vendite in un segmento specifico di mercato. Se nessuna di queste caratteristiche esiste allora il prodotto in questione va scaricato immediatamente, prima che diventi un prodotto parassita. Se possiede anche una sola delle caratteristiche l'esame deve essere approfondito ed e' possibile, con opportune azioni di marketing, trasferire il prodotto tra quelli vincenti. Sono possibili, infatti, diverse azioni per trasformare un prodotto da mediocre a vincente: a parte le normali e tradizionali azioni di marketing (una distribuzione più efficiente, una promozione più creativa), e' possibile per esempio rinnovare il prodotto migliorando le sue prestazioni, oppure, se il prodotto vende bene in un segmento di mercato troppo piccolo, cercare un altro uso del prodotto stesso per poterlo vendere in un segmento piu' interessante. Tutte queste azioni vanno in ogni modo portate avanti con entusiasmo (e' difficile vendere qualcosa in cui non si crede) ma controllate accuratamente. Vale a dire che e' necessario costruire un sistema informativo accurato e puntuale sui risultati di ciascuna azione. In sintesi bisogna agire con entusiasmo controllato: evitare quindi di innamorarsi del prodotto ed essere pronti a scaricarlo se i conti non tornano.

Sviluppo dei prodotti che danno utili

E' questa l'area che più deve interessarci. Le teorie su questo argomento sono diverse, due sono le più importanti. Lanciare nuovi prodotti oppure migliorare i prodotti già sul mercato? Investire in ricerca e sviluppo di prodotti innovativi oppure innovare sui prodotti stabili per allungarne il ciclo di vita? Naturalmente, come ben sa un uomo di marketing che si muova in mercato caotico, non esiste una risposta univoca o una decisione sicura. Da un esame degli investimenti in ricerca e sviluppo (fonte MIT) si evince che, per esempio, negli anni '80 le industrie americane hanno investito un terzo del budget di ricerca e sviluppo in prodotti completamente nuovi e solo un terzo in miglioramento dei processi, le industrie giapponesi si sono mosse negli stessi anni esattamente al contrario, le industrie tedesche hanno diviso in parti uguali il loro budget di ricerca e sviluppo. Lo studio dell'MIT si chiude con la (facile) conclusione che e' preferibile investire in miglioramento dell'efficienza produttiva. D'altra parte le due aziende, IBM e General Motors, che negli USA negli anni '80 hanno investito più delle altre in sviluppo di nuovi prodotti, sono quelle che hanno avuto le maggiori perdite finanziarie nel mondo all'inizio degli anni '90.

Il successo dei "vecchi" prodotti e' ad ogni modo assicurato da un costante e continuo sviluppo dei prodotti stessi. Questo non vuol dire che non bisogna sviluppare nuovi prodotti: un'azienda cresce se sviluppa nuove idee e spesso i nuovi prodotti contribuiscono al miglioramento dei prodotti già esistenti.

Portando alle estreme conseguenze, come e' suo stile, il concetto che non e' possibile prevedere le reazioni del mercato, Tom Peters raccomanda di sfornare e immettere sul mercato continuamente nuovi prodotti nella speranza che qualcuno abbia successo. E' una teoria affascinante, ma molto dispendiosa.

In sintesi e' importante quello che si fa, ma e' ancora più importante come lo si fa. Questo vuol dire che non bisogna mai dimenticare di agire rapidamente, avere un buon sistema di controllo delle informazioni dal mercato e avere buone antenne per essere pronti a cogliere prima degli altri le tendenze e le turbative di mercato.

Giuseppe Monti