

Strategie delle Imprese di Marca nell'Era della Complessità Paradossale

Michele Costabile

Ordinario di Marketing e Gestione d'Impresa
Direttore Scientifico del Centro di Ricerca Luiss-X.ITE



Decifrare la complessità per governare il cambiamento: una sfida che ricorre



Fondato nel 1984, era stato immaginato da George Cowan già negli anni Cinquanta dello scorso secolo, con una missione non proprio "facile facile":

Searching for Order in the Complexity of Evolving Worlds

Ma neppure la complessità è ormai quella di una volta



Varietà e variabilità a varianza crescente (e interdipendenti) generano sempre maggiore aree di **indeterminazione...**

...la c.d. «**Matrice di Rumsfeld**» ha tutti i **quadranti in sviluppo...** con quello dell' «**unknown unknowns**» che genera ansie crescenti..... (a torto o a ragione)

	KNOWN	UNKNOWN
KNOWN	KNOWN KNOWN Cose di cui siamo consapevoli e che sappiamo governare	KNOWN UNKNOWN Cose di cui siamo consapevoli ma che non sappiamo governare
UNKNOWN	UNKNOWN KNOWN Cose di cui siamo consapevoli ma sapremmo come governare	UNKNOWN UNKNOWN Cose di cui non siamo consapevoli e che non sapremmo governare



**Ansia aumentata da
varianza e livelli-soglia dei fenomeni**

parafrasando William Gibson (autore cyberpunk)

**Il futuro arriva ed è sempre
meno uniformemente distribuito**





Eventi sempre più

- **estremi e contraddittori**
- **sincronici e non sintetizzabili**
- **alternativi e interdipendenti**

Insomma sperimentiamo mercati complessi e soggetti a **cambiamenti «anaerobici» e paradossali** che ci pongono di fronte a **dilemmi che non hanno un equilibrio risolutivo, tipico dei trade-off**



Era della complessità paradossale: fenomeni estremi e contraddittori, ravvicinati (tempo e spazio) o contemporanei

Siccità, allevatori in allarme: "Che anno orribile il 2022, ma il 2023 potrebbe essere peggiore"

di Vito de Ceglia



Emergenza siccità in Italia, qual è la situazione dopo le ultime piogge

Alluvione a Cantiano: blackout e terrore in provincia di Pesaro

CRONACA

Emilia Romagna, lutto nazionale e bandiere a mezz'asta

Dopo l'Italia il forte maltempo colpisce la Spagna: alluvioni lampo e violente grandinate

Spagna, siccità record: in Catalogna non piove da 32 mesi. E l'Andalusia ora punta il dito contro Sánchez

La siccità sta prosciugando l'Europa. Andalusia a corto di acqua potabile



Hype tecnologici.....



2017-18



IoT

40 miliardi di
dispositivi connessi

900 miliardi \$
investimenti
*(Business Insider
Intelligence)*

2018-19



CRYPTOTECH

**piattaforme
scalabili,
interoperabili
portabili e
cross-chain.**
(Gartner)

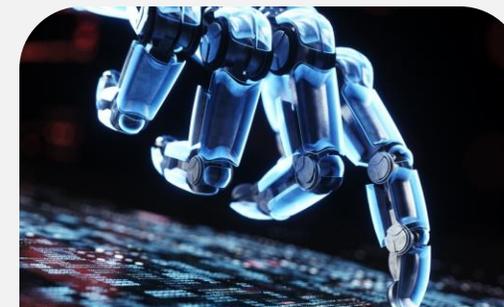
2020-21



METAVERSO

**piattaforma
mainstream per
l'interazione
sociale, il
commercio e
l'intrattenimento.**
(Gartner)

2022-23



AI GENERATIVA

309.6 miliardi \$ valore
globale mercato AI

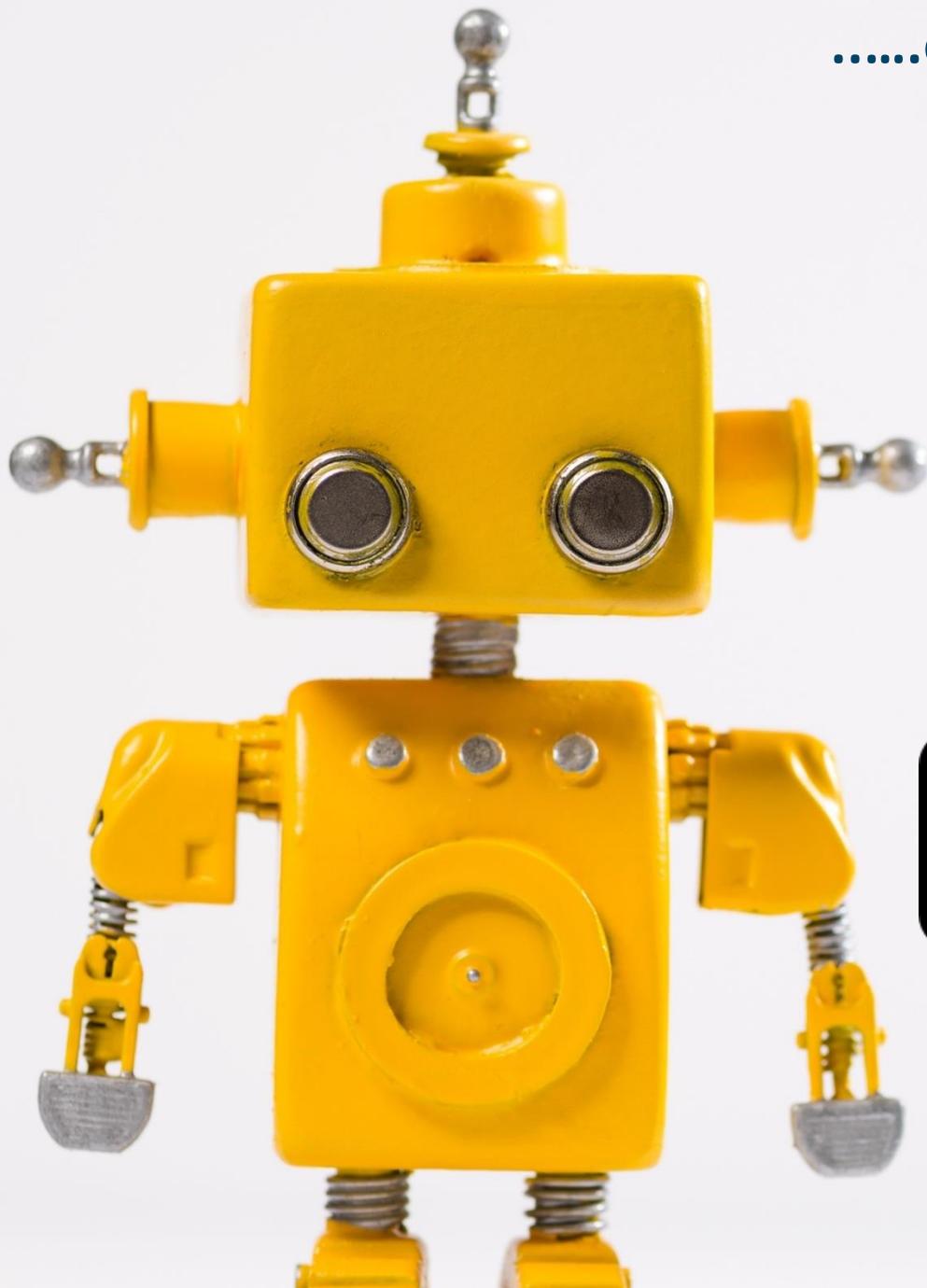
CAGR 40% 2021-2026.
(MarketsandMarkets)

ENTRO IL 2023

ENTRO IL 2026



.....estremi e confusivi



Scenari

Così il boom dell'Intelligenza Artificiale ha già sgonfiato il Metaverso

Meta, al posto del metaverso adesso c'è l'intelligenza artificiale. E il titolo guadagna 90 miliardi

TECNOLOGIA BIG TECH • CHATGPT • CORONAVIRUS • GOOGLE • INTELLIGENZA ARTIFICIALE • NUCLEARE

«Rischio estinzione con l'intelligenza artificiale come con una pandemia o una guerra nucleare», l'avvertimento dei pionieri dell'AI





Paradossi demografici: difesa dall'immigrazione vs incremento dei flussi vs sboom globale



Istat: nascite 2022 ancora in calo (-1,9%).
Popolazione sotto i 59 milioni, aumenta
l'arrivo di immigrati

Dal 2018 il calo della popolazione è stato di circa un milione di persone. Lieve recupero al Sud

Favorire natalità e immigrazione per cogliere la sfida demografica

Servizio | Demografia

Istat, natalità al minimo storico: nuovi nati sotto i 400mila. Musk: l'Italia sta scomparendo

- Tasso di fertilità mondiale in calo - media 2.3
- Nei primi 15 paesi più ricchi del mondo è inferiore al tasso di sostituzione (2.1)

RESIDENTI

2021: **59,2 mln**
2030: 57,9 mln
2050: 54,2 mln
2070: **47,7 mln**

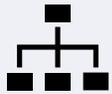
RAPPORTO ETÀ LAVORO 2021: 3:2
(VS. NON) **2050: 1:1**

2023

Mancano **480.000 lavoratori** rispetto al 2022
Oltre il 40% della domanda resterà **insoddisfatta**



Paradossi strategici



Top-down vs. Bottom-up



Controllo vs. Flessibilità



Tradizione vs. Innovazione



Stabilità vs. Cambiamento

Competizione vs. Cooperazione



Centralizzazione vs. Decentralizzazione



Protezione IP vs. Open Innovation



**Globalismo vs. Sovranismo
(paradosso della globalizzazione)**



**Redditività vs. Sostenibilità
(paradosso degli obblighi)**

**Redditività di breve vs. innovatività di lungo
(paradosso dell'innovazione)**





I rischi dei paradossi strategici sono ancora maggiori per la marca, che vive di stabilità e chiarezza di segni (identità), significati (competenze) ed esperienze (relazioni).....

*...ma è proprio la marca che può divenire l'elemento di **equilibrio dinamico** con segni, significati ed esperienze che il mercato, e ancora prima l'organizzazione usa per orientarsi fra le tante e confuse direzioni del cambiamento*





E dunque concretamente?

COSA?

COME?

CHI?





Alcune sfide strategiche per le imprese di marca



Ri-globalizzazione delle operations



Re-shoring

Dal 2005 circa **850 imprese** europee in reshoring (Italia e Francia in testa) da Asia ed Est Europa



concentra le produzioni nel **Messico del Nord** (Monterrey), ma la produzione della Barbie rimane in **Cina e Indonesia** (la prima, nel 1959, era stata prodotta in Giappone)

Near-shoring

- Prossimità culturale
- Fusi orari
- Economie di formazione
- Riduzione flussi migratori

Multi-shoring

Supply-chain multiple e cangianti in **equilibrio dinamico** fra velocità di risposta alla domanda ed economicità, bisogno di sicurezza e controllo e flessibilità

«**outsourcing intensity**» raddoppiata in 20 anni (Microsoft x3)

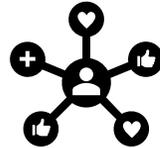




Ri-globalizzazione delle operations

Fuzzy corporation

Le differenze tra costi di coordinamento e costi di transazione (e informazione) sono sempre più sfumate...



Collega

Freelance

Dipendente di
altra impresa



da **135** mld (2018) a **241** mld (2021) - USA

Export di
servizi

dai 5 più grandi mercati emergenti

+16% annuo dal 2020





Ri-popolazione delle organizzazioni

Recruiting policy

Diversity & Inclusion
(immigrazione e integrazione)

Constituency e Lobbying:
laureati e competenze

Meno giovani equivale a:

- meno «intelligenze fluide»
- indebolimento di modalità creative di risoluzione dei problemi
- minore energia, fisica e cognitivo-motivazionale

Da compensare con:

- incremento **valore delle competenze pro-capite** ($R = Q \times P$),
- **tecnologia** che ingloba dosi crescenti di intelligenza



Ri-interpretazione del mercato



Paradosso Digitale vs. Personale: al crescere delle relazioni di marca digitali cresce il bisogno dei consumatori di trovare un «radicamento» (emotivo) con persone, luoghi e passato (storia)¹

Affrontare i paradossi

Sperimentazione come metodo

Equilibrio Dinamico

Paradosso del bisogno di stabilità delle componenti di marca vs. velocità dei cambiamenti di mercato. Equilibrio dinamico: rapidità e frequenza di pivoting dei business & marketing plan (Start-up mindset - Real time Performance Marketing – A/B testing)

«Tutte le imprese sono state start-up ma poche se ne ricordano»





Ri-interpretazione del mercato

Importare i paradossi:

sperimentare le discontinuità prima che la discontinuità sperimenti noi.

Affrontare i paradossi

Sperimentazione come metodo

Equilibrio Dinamico

Dynamic branding nel breve (pragmatismo)

VS

Purpose branding nel lungo (idealismo)

Apertura alle periferie geografiche e culturali ma ben saldi e concentrati su identità (il chi della marca), competenze (il cosa della marca), relazioni (il come della marca).





Ri-innovazione del cambiamento



Open Innovation e
Boundary Spamming

Capacità Assorbitiva

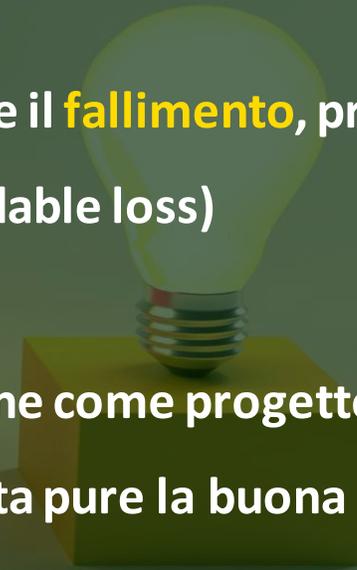
Thinkering /
Incrementalismo

Efficienza sulle routine e **ridondanza** sull'innovazione

Superare le difese sociali delle organizzazioni: intenti condivisi, finalità convergenti

Affrontare i paradossi senza temere il **fallimento**, preparandosi a fallire al meglio (maximum affordable loss)

Abilitare la **serendipity**: l'innovazione come progetto e metodo (da Eisenhower a Murphy si progetta pure la buona sorte)





Dal piano strategico alla progettazione strategica





E a proposito di governo del cambiamento...

...«Se vuoi che nella tua impresa accada qualcosa di diverso, c'è bisogno che a guidarla ci sia qualcuno di diverso»...persona diversa o diversa persona

...la responsabilità «agentiva» del leader (il CHI)





Il leader «both/and»¹ è consapevole dei paradossi e li affronta, navigando fra gli opposti, cercando le interdipendenze più che i punti di ottimo dei trade off

**Cannocchiale e
Caleidoscopio**

**Gestisce il rischio
di appagamento e di tracotanza (*Hubris*)**



**Coraggioso nelle decisioni importanti
e poroso (umile) nell'ascolto
(*paradosso del leader both/and*)**

**Si allena a porsi le
domande giuste:
impara a imparare**

**Custode di visione,
valori e della ragion
d'essere della marca
(purpose)
SENSE MAKER**



¹ W.K.Smith, M.W.Lewis, M.L.Tushman, HBR 2016



Il leader «both/and»¹ è consapevole dei paradossi e li affronta, navigando fra gli opposti, cercando le interdipendenze più che i punti di ottimo dei trade off



Ricerca «le»
verità

Tollera ambiguità
e incertezza

Identità &
Diversità

Legacy
vs. Heritage

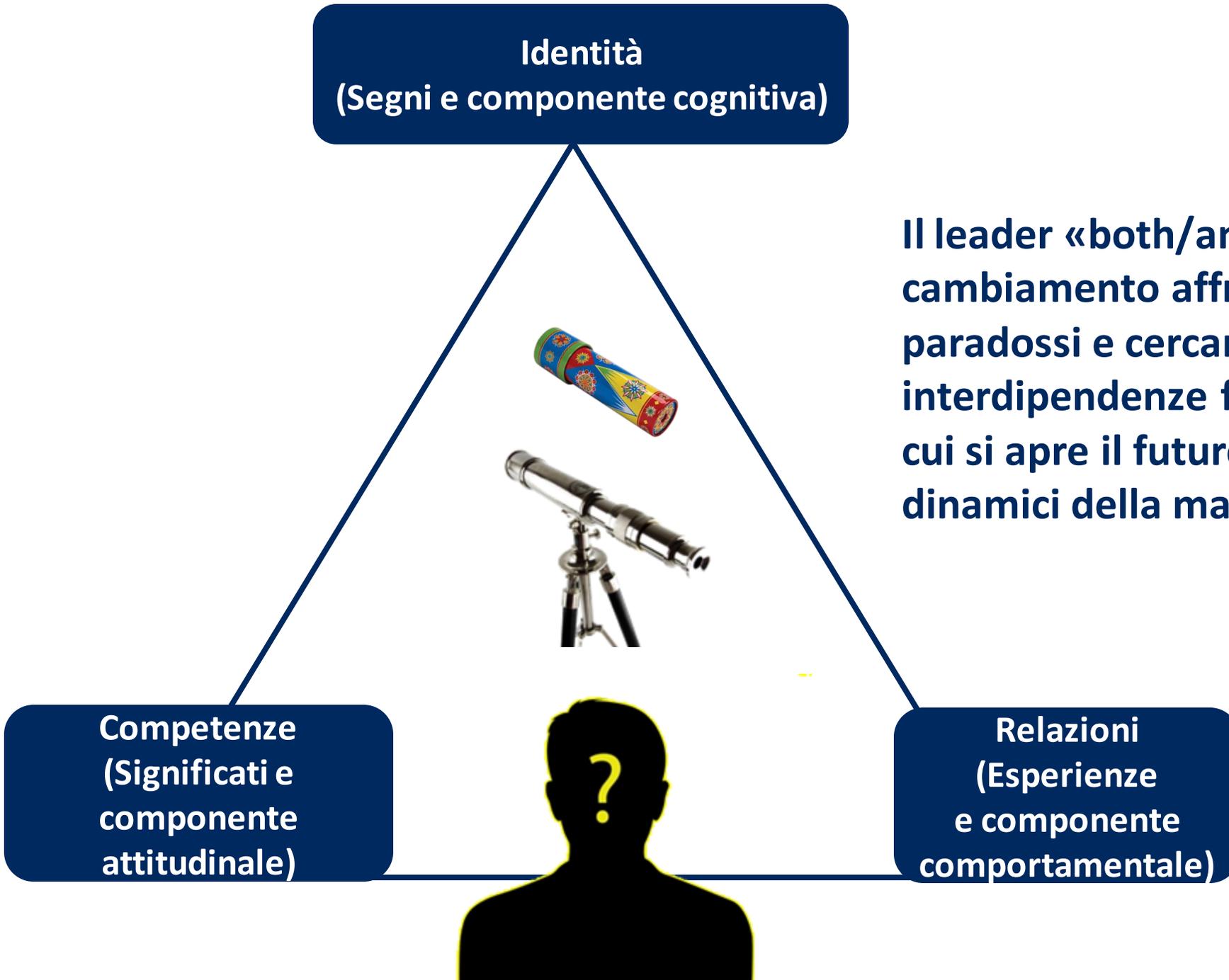
Tradizione &
Cambiamento

Accetta e
ammette i
fallimenti

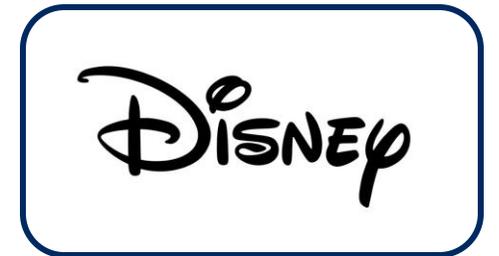
Convinzioni vs.
Convenzioni

¹ W.K.Smith, M.W.Lewis, M.L.Tushman, HBR 2016





Il leader «both/and»¹ governa il cambiamento affrontando i paradossi e cercando le interdipendenze fra gli estremi da cui si apre il futuro degli equilibri dinamici della marca



¹ W.K.Smith, M.W.Lewis, M.L.Tushman, HBR 2016



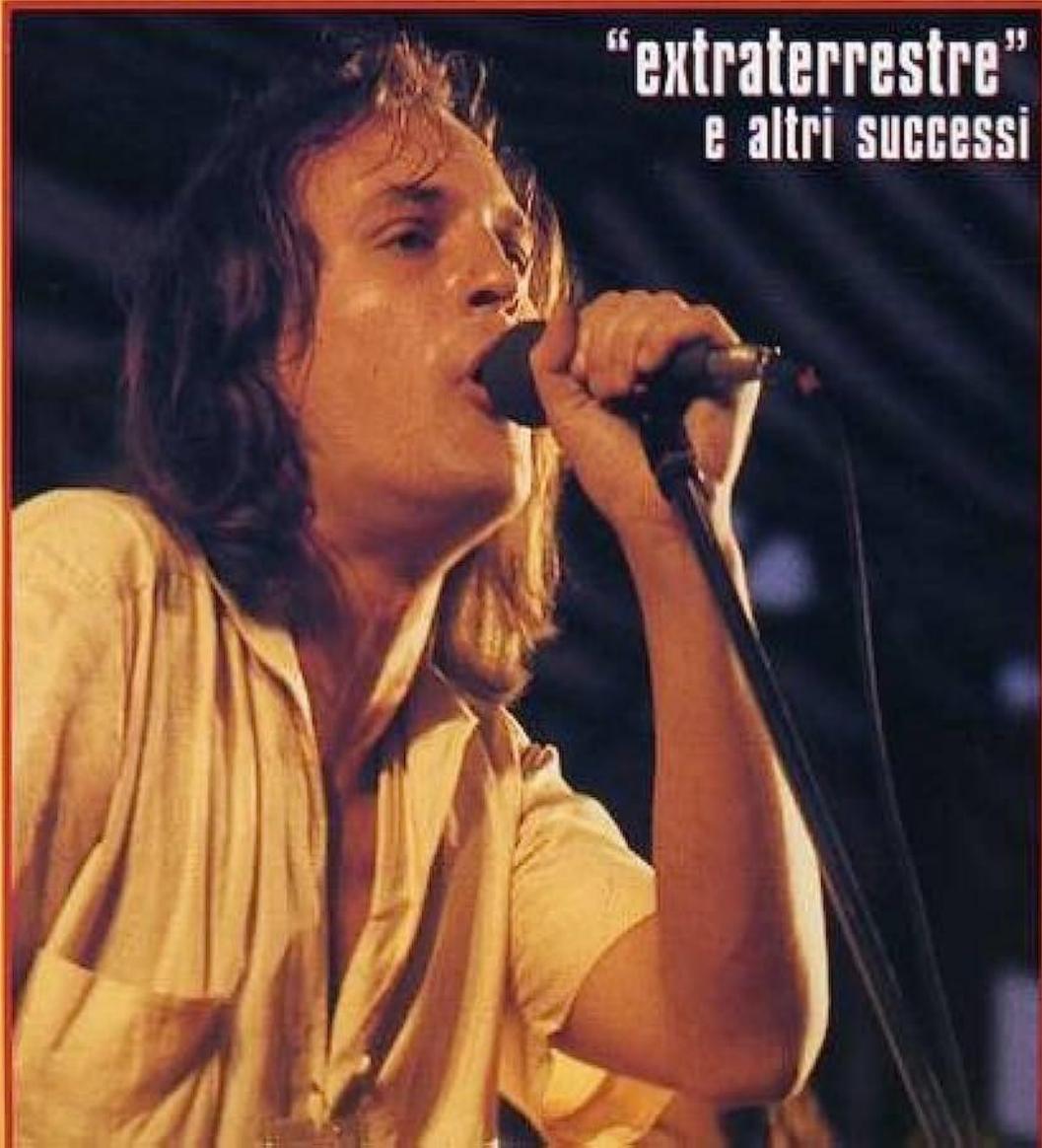


**«How wonderful that we have met with a paradox.
Now we have some hope of making progress»**

Niels Bohr, Premio Nobel per la Fisica 1922



Eugenio Finardi



“extraterrestre”
e altri successi



MICHELE COSTABILE

mcostabile@luiss.it

