

Innovazione scardinante

Enrico Viceconte

L'innovazione scardinante: squali, pecore, cigni e fanciulle in fiore

Ciclo di vita dei modelli di management

A trent'anni dall'uscita di *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors* di Michael Porter (1981) molti studiosi e autori di best seller si candidano a rinnovare la strumentazione porteriana di analisi strategica per affrontare le sfide della competizione in un mondo cambiato.

Il libro di Porter chiudeva il ciclo circa trentennale del dopoguerra per aprirne un altro che forse oggi è terminato. Cosa è successo in questi ultimi trent'anni? In geopolitica è successo di tutto: il mondo è diverso, con miliardi di nuovi consumatori e produttori. È nato e cresciuto il World Wide Web che si avvia alla generazione 3.0 delle sue applicazioni, mentre la capacità proteiforme

Sintesi

Lo scaffale del manager si arricchisce ogni anno di nuovi volumi che si candidano a fornire rivoluzionari modi di vedere la strategia aziendale e a suggerire modelli efficaci per affrontare l'ipercompetizione. Accomuna molti bestseller usciti negli ultimi anni lo sguardo nuovo sulla strategia di differenziazione, la proposta di tecniche per perseguire sistematicamente profili di valore originali o mettere a segno mosse strategiche non convenzionali.

In alcuni libri di successo gli autori mettono in luce gli aspetti problematici di una differenziazione troppo spinta che rischia di venir soffocata cognitivamente dall'eccesso di varietà presente in una categoria o di essere vanificata dalla tendenza del consumatore a spostarsi dai brand premium a quelli "abbastanza buoni". Nei volumi esaminati, il concetto di differenziazione è quasi sempre esemplificato da casi aziendali, con i limiti di un approccio ex-post all'analisi della differenza che ha contribuito ad un determinato successo. L'applicazione pratica dei modelli di analisi proposti risulta quindi spesso non immediata per mancanza di evidenza empirica sull'efficacia delle tecniche proposte. Questo ha portato a proporre un certo disincanto critico nella lettura dei best seller e nell'adesione a mode manageriali; a non affidarsi, nelle previsioni e nelle decisioni, al ragionamento induttivo basato sui casi.

Innovazione scardinante

di elaborazione che può stare nel palmo di una mano cresce con la vertiginosa legge di Moore. Sono andati in pensione, o stanno per farlo, molti *baby boomer*, sostituiti da nuove generazioni di consumatori, di imprenditori, di manager, di lavoratori. Molte idee innovative e “differenzianti” di quegli anni appaiono oggi delle “commodity” diffuse nel mondo: come la qualità totale delle automobili, la produzione snella, il focus sul cliente che sembrano, ormai, un’ovvietà e forse non lo sono ancora. Molte cose sono state imprevedibili e impreviste come la demolizione del muro di Berlino, l’11 settembre, Lehman Brothers, l’iPhone, il cloud computing, il programma televisivo “Il grande fratello”, la scomparsa dei voli passeggeri supersonici, la centrale di Fukushima.

Anticonformismo

Un trentennio, tempo medio in cui le giovani generazioni sostituiscono le vecchie apportando rinnovamento, classicamente il tempo della durata di una generazione, tra la piena formazione e il declino, è una buona scansione del tempo se ragioniamo in termini di generazioni di persone, ma è un periodo ormai troppo lungo se parliamo di generazioni di tecnologie, di modelli di business. Ed è forse nello sfasamento tra queste due velocità la chiave di lettura di alcuni fortunati libri di management. Prendiamo “*FL/P*” (2009) del giovane australiano Peter Sheahan che vuole suggerire, come dice il sottotitolo “*strategie d’impresa per la generazione Y*”. Nel libro l’autore gioca a fare l’*enfant terrible* con giudizi ironici sui dinosauri che dirigono le grandi aziende. Del libro restano impressi due sovversivi principi di anti strategia: “per assumere il controllo, rinunciate al controllo” e “l’azione precede la chiarezza”, che vorrebbero mandare in soffitta gran parte dei programmi di strategia delle business school, inadatti all’ipercompetizione.

Oceano blu

Ugualmente battagliero e sicuramente più fortunato e influente è stato “*Strategia oceano blu*” (2005), uscito nel “lontano” 2005, ormai tradotto in decine lingue e citato da ogni docente di management con il suo apparato di storie di aziende che hanno deciso di “vincere senza competere”, come dice il sottotitolo. A proposito degli strumenti proposti per affrontare, magari evitandola, l’ipercompetizione, W. Chan Kim e Renée Maubrogne, gli autori del libro, professori dell’INSEAD, dichiarano baldanzosi: “Questi elementi analitici colmano una lacuna fondamentale nel campo della strategia, che ha sviluppato una gamma sorprendente di strumenti e di framework per competere negli oceani rossi (come le cinque forze per l’analisi delle condizioni attuali del settore, oppure le tre strategie generiche), lasciando totalmente inesplorata la questione degli strumenti pratici per la conquista di oceani blu.”

L’attacco alle “lacune” della scuola di Porter è diretto e si basa sul sospetto che nessuno, sino all’uscita del libro, si fosse accorto che esistono oceani blu non infestati di squali assetati di sangue (la concorrenza) e che esistono aziende che danno vita a nuovi settori e categorie di prodotto. “Oceano Blu” è un indovinato e memorizzabile “brand name” per il libro, il sito web, il modello, le conferenze, le lezioni e le consulenze e vuole portare “un messaggio carico di ispirazione” (dal risvolto di copertina). Peccato che nel libro non vi siano passi avanti sostanziali rispetto all’uso delle cinque forze e delle tre strategie generiche di Porter che hanno, da trent’anni a questa parte, consigliato la “mossa strategica” di sfuggire, se possibile, differenziando o ponendo barriere di costo, la palude della rivalità diretta e allargata, e di indirizzare la navigazione dove è possibile mitigare i poteri contrattuali degli altri attori della catena del valore.

Innovazione scardinante

I casi d'impresa spaziano dalla CEMEX che produce in Messico cemento e il sogno romantico di una solida casa per le giovani coppie (una commodity più un sogno), a Curves, franchising di una palestra per donne in sovrappeso, al Cirque du Soleil che fa del circo un'esperienza pop per borghesi animalisti, a Yellow Tail che produce, ed etichetta con l'immagine di un canguro, un vino australiano facile facile, che mette a proprio agio i non intenditori.

Il libro, prendendo atto dei "limiti della pianificazione strategica" e della miopia degli strumenti quantitativi degli MBA, invoca il pensiero visivo, citando Aristotele ("L'anima non pensa mai senza immagini"), per promuovere l'uso del "quadro strategico", una rappresentazione del profilo di valore (non molto differente da alcuni diagrammi usati nel marketing) che sembrerebbe essere molto più efficace delle mappe di posizionamento strategico, troppo funzionali ad una logica masochistica di permanenza nell'oceano rosso.

Il libro ha il pregio di approfondire il concetto di differenziazione introducendo con chiarezza l'idea che per differenziare non serve solo aggiungere (nuove funzionalità, promesse e prestazioni) ma anche sottrarre. L'importante è perseguire un profilo di valore originale, un'impronta caratteristica.

Proviamo a fare un esempio italiano. La trasmissione "Che tempo che fa" ha ridisegnato il profilo di valore dettato dalla competizione per conquista di una certa fascia oraria. Nessun quiz; premi Nobel invece di concorrenti della porta a fianco; grandi temi a cui gli ospiti danno risposte "aperte" piuttosto che domande nozionistiche e risposte a scelta multipla, relax invece di suspense. Il risultato è la conquista, nella fascia in cui trasmissioni identiche competono tra loro, di un'audience di persone che a quell'ora non avrebbero guardato la televisione. Una strategia "Oceano blu".

Differenze

Più recente e più godibile, anche per lo stile intimo e pieno di prudenza con cui è stato scritto, insolito per i libri di management, è il recentissimo "*Differente*" (ETAS, 2010) di Youngme Moon. La giovane docente di Harvard sembra interpretare già nello stile il concetto di differenza che è l'oggetto del suo lavoro. Si raccontano episodi della vita dell'autrice, conversazioni con gli studenti, scoperte della vita quotidiana. Poche le matrici e molte le graziose illustrazioni a penna.

Il volume non cita mai il lavoro di Kim e Mauborgne, che pure esplora territori molto vicini, e si accosta al concetto di differenziazione senza la pretesa di dire l'ultima parola. La metafora del gregge (ma anche dello stormo, in cui ciascun uccello è programmato per adeguarsi alle evoluzioni del vicino di posizionamento) è utilizzata per descrivere il pericolo della commoditizzazione che, secondo la Moon, è sempre presente quando si ragiona in termini comparativi con le mappe di posizionamento strategico. Dire no al cliente quando gli altri dicono sì, dire sì quando dicono no, fare meno quando gli altri fanno di più e di più quando gli altri fanno meno è la ricetta della differenza, che assomiglia molto alle esercitazioni fatte sul profilo di valore dai profeti dell'oceano blu: sviluppare i punti di forza piuttosto che colmare i punti di debolezza, per evitare di assomigliarsi tutti. Un cattivo carattere è pur sempre un carattere e questo è vero per alcuni brand di successo che non fanno molto per farsi amare. L'illustrazione di copertina dell'edizione italiana mostra una pecora blu fuori dal gregge di pecore bianche, ricordando la "mucca viola" del best seller di Seth Godin che dieci anni fa, in fondo, parlava sempre di differenziazione.

Nel libro della Moon troviamo un'ottima analisi del modo in cui l'affollamento di una categoria da parte di

Innovazione scardinante

prodotti che pretendono tutti di offrire vantaggi specifici e miglioramenti rispetto ai vicini di scaffale, ha l'effetto contro-intuitivo di sfocatura cognitiva. La categoria iper-segmentata appare dunque al consumatore come indistinta e, nel *blur*, il valore percepito assomiglia a quello di una commodity. Pertanto uno dei rischi è che il consumatore scelga lo *store brand*, invece del prodotto di marca su cui si è investito in innovazione e differenziazione.

Con i miei allievi la chiamo la sindrome delle "fanciulle in fiore". Marcel Proust infatti descrive in modo accurato come ciascuna fanciulla di una piccola brigata vista a Balbec apparisse al Narratore come indistinto petalo di un mazzo di fiori. Un gruppo le cui identità individuali sono indifferenziate ed indistinguibili, una "bellezza fluida, collettiva e mobile". Agli studenti leggo il seguente passo che sembra nato dalla pittura impressionista:

"E quando (secondo l'ordine in cui si svolgeva quel piccolo corteo, meraviglioso perché vi erano accostati gli aspetti più diversi, tutte le gamme di colore vi comparivano una accanto all'altra, ma che era confuso come una musica in cui non avessi potuto isolare e riconoscere al passaggio le frasi, distinte ma dimenticate subito dopo) vedevo emergere un ovale bianco, degli occhi neri, degli occhi verdi, non sapevo se fossero gli stessi che mi avevano deliziato già un momento prima, non potevo metterli in rapporto con una data fanciulla ch'io avessi separata dalle altre e riconosciuta. E quest' assenza, nella mia visione, del distacco che avrei presto stabilito fra loro, propagava attraverso il gruppo un ondeggiamento armonioso, la traslazione continua di una bellezza fluida, collettiva e mobile."

Soltanto col tempo il Narratore imparerà a conoscere e a distinguere Albertine, Andrée, Gisèle, Rosemonde. Ma il piccolo gruppo rimarrà comunque sempre un'immagine sfocata e inconfondibile, come sarà per sempre inconfondibile Albertine. La sindrome delle fanciulle in fiore corrisponde alla media cognitiva delle qualità che elaboriamo in presenza di un gruppo di cose prossime tra loro. Una media che avvantaggia le fanciulle più brutte e penalizza le più belle. Poiché il consumatore non ha da perdere tutto il tempo che aveva Proust per ricercare la differenza significativa, semplicemente, preferisce mettere nel carrello il prodotto che costa di meno, ad esempio il primo prezzo offerto dall'insegna commerciale.

Non è così per ogni persona, dice la Moon, ed ogni categoria di prodotto. La competenza di una determinata categoria, che ad esempio io ho dei libri e dei vini ma non dei televisori e dei telefoni, mi permette di vedere con maggiore risoluzione un reparto del negozio rispetto ad un altro. Per un'altra persona la competenza sarà sui i telefoni e non sui libri. Come accade al consumatore americano medio, non educato al vino, che poi sceglie la semplicità del canguro di Yellow Tail piuttosto che la complicata araldica e l'*heritage* dei vini del vecchio mondo. Davanti allo scaffale dei telefoni la mia percezione è sfocata, in libreria invece mi balza subito all'occhio un buon libro. Un'osservazione importante che implica un compito crescente dell'impresa, per creare valore, nell'educare il consumatore, nel giardino dell'offerta, a non vedere "impressionisticamente" un insieme di fiori e piante, ma analiticamente una varietà di specie differenti, ciascuna con un nome e certe proprietà, come farebbe un botanico. Oppure, come nel caso di Yellow Tail, sfruttare l'incompetenza del cliente a proprio vantaggio.

..... Innovazione scardinante

Un'altra lodevole analisi svolta dalla Moon, che mostra una sensibilità non comune, è sulla capacità di alcune aziende di agire sul significato delle cose. Un bambino o una mamma possono accettare l'idea di un pannolino oltre una certa età se questo è percepito come uno slip e non come un pannolino. E' il caso dei Pull-Ups della Kimberly-Clark. I difetti del software di un robot giocattolo che risponde agli ordini possono essere accettati se il giocattolo è percepito come un animale da compagnia, con una sua tenera "stupidità" e il suo carattere indipendente. E' il caso dell'AIBO della Sony.

Dopo aver letto il libro ci troviamo a domandarci: l'iPhone è un telefono? Il Nintendo Wii è un videogioco? Il Cirque du Soleil è un circo? Il libro della Moon appena terminato è un manuale di management?

Guardando dall'ultimo anello della catena del valore, da clienti, come vediamo IKEA? Come un produttore di mobili? Come un retailer? Oppure come un partner del nostro comfort quotidiano? Il significato delle cose è importante anche quando disegniamo strategicamente la supply chain.

Il concetto della rivoluzione del significato può dare luogo ad applicazioni interessanti. E' un concetto congeniale all'impresa italiana "design driven", come scrive, per i tipi della Harvard Business Press, Roberto Verganti. Nell'ottimo *"Design Driven Innovation"* Verganti si propone di "cambiare le regole della competizione innovando radicalmente il significato delle cose", come dice il sottotitolo della traduzione italiana del libro. Le evidenze fornite dal libro di Verganti sono molte, con molti casi di imprese italiane, capaci spesso di farsi guidare da un nuovo modo di vedere le cose e dall'intuizione di una persona (l'imprenditore, il designer) piuttosto che dai numeri, dai questionari e dai focus group. Un po' la stessa cosa che dicono Moon, Kim e Mauborgne.

Siamo nel campo del design strategico, un taglio che riteniamo molto promettente per i risultati pratici che può portare all'innovazione "disruptive". Un aggettivo, "disruptive", che è tradotto "scardinante", "radicale", "distruttiva", "dirompente" ma che sottintende sempre una logica schumpeteriana di distruzione creativa, molto legata alla visione, alle passioni, alle idiosincrasie e alla creatività dell'imprenditore.

L'innovazione "disruptive"

Fa riferimento all'innovazione "scardinante" un altro volume harvardiano affidato ad un gruppo di prestigiosi docenti, del calibro di Gary Hamel, Clayton M. Christensen e Henry Chesbrough e di consulenti specializzati nell'innovazione. Tra tutti i saggi del volume, il più interessante ci sembra quello di Scott D. Anthony e Clayton M. Christensen, intitolato *"Rendimento, comodità, prezzo: cosa evoca il vostro brand"*. Il saggio avverte le aziende del pericolo dell'"overshooting", vale a dire offrire di più di quanto il mercato è pronto a chiedere. Una preoccupazione che assomiglia a quella della Moon. In presenza di prestazioni "troppo" sofisticate e differenziate di ciascun brand, il consumatore tende a spostarsi dalle offerte premium a quelle più generiche, perseguendo obiettivi di prezzo (rivolgendosi, ad esempio, agli store brand che offrono un prodotto "abbastanza" buono) e abbandonando le marche premium, che hanno prestazioni sovradimensionate. Oppure, in caso di overshooting, i clienti vanno "alla sostanza", ignorando i fronzoli, ricercando il valore, invece che nell'"assemblatore", nel fornitore delle tecnologie o dei componenti (ad esempio Intel per l'hardware e Microsoft per il software nel settore dei computer). Una tendenza, quest'ultima, che può, a nostro avviso, avvantaggiare alcune imprese italiane che operano in

Innovazione scardinante

settori in cui è importante la tracciabilità dell'origine dei componenti, materie prime o processi (ad es. nel food) e del progetto (ad es. nel fashion). Ad esempio gli ingredienti e la lavorazione tradizionale nei formaggi; la seta e lo stilista italiano nei tessuti.

Il libro harvardiano inoltre, usando i casi di studio (tra cui ritroviamo la messicana CEMEX), propone ricette su: "Come abbattere i muri che bloccano la creatività dell'impresa" (dell'influente Gary Hamel e di Sayago); "Come scommettere sui prodotti vincenti" (di Anthony, Johnson e Eyring), "Dove risiede il vantaggio competitivo" (di Gary), eccetera.

Interessanti, ma non nuovi, sono gli spunti su come un prodotto innovativo deve entrare nel processo del cliente per creare valore, risolvendo problemi. Notiamo che questo concetto, già ben espresso nel 1994 da Sandra Vandermerwe che allora parlava di "Customer's Activity Cycle" in *Long Range Planning*, torna oggi spesso, come idea nuova, negli approcci recenti alla co-creazione di valore.

Aleggia anche in questo volume una sorta di sfiducia per la razionalità della strategia, e sugli strumenti quantitativi di supporto alle decisioni. Verso la fine del libro un famoso *venture capitalist*, interpellato su come "mantenere il proprio vantaggio competitivo", risponde, come avrebbe fatto Chance, il giardiniere di *Oltre il giardino*, interpretato da Peter Sellers, che bisogna "tagliare via le erbacce e annaffiare i fiori". All'intervistatore che lo incalza: "come si fa a sapere quali siano le erbacce e quali i fiori?", l'esperto risponde: "A volte bisogna tirare ad indovinare. Non si può annaffiare tutto. Bisogna concentrarsi sull'obiettivo di fare bene due o tre cose e ignorare tutto il resto". Niente di nuovo sotto il sole, se non una maggiore rassegnazione alla casualità con cui le cose succedono.

Riponendo i libri nello scaffale

Questa rassegna di libri di strategia, usciti con la stessa motivazione, sollecitare nuovi strumenti per la differenziazione "ragionata" del sistema d'offerta, ci lascia la possibilità di mettere a fattor comune i diversi insegnamenti.

Ci sembra che nessuna nuova idea abbia scardinato i modelli e gli strumenti di Porter degli anni '80 del secolo scorso, ma che si siano fatti piccoli passi avanti sul concetto di differenza e di differenziazione.

Alcuni casi d'impresa tornano in quasi tutti i libri, CEMEX, Red Bull, IKEA, ad esempio, ma anche il Cirque du Soleil, evocato con i suoi acrobati sia come esempio di strategia oceano blu sia come rivoluzione del significato dalla Moon. Ciascun settore industriale, sia se lo si vede come un recinto popolato da pecore sia se lo si vede come un mare popolato da squali, presenta imprenditori in grado di uscire dal coro, o dal gruppo delle fanciulle in fiore. La metodologia di ricerca da cui sono scaturiti i saggi, come si insegna nelle business school, è di tipo empirico e induttivo, basato su un numero ridotto di casi di studio, con alla base una "grounded theory" che deriva forse dagli echi porteriani o forse, a monte, risalendo agli inizi dell'ottocento, dalle teorie di David Ricardo sul vantaggio comparato, che dicono grosso modo che ciascuno deve trovare il campo d'azione laddove può avere un vantaggio comparativo. Il che concede una chance anche alle fanciulle bruttine. L'empirismo praticato su un numero limitato di casi fa correre però il rischio di non accorgersi della vera natura delle differenze.

Ogni impresa è un caso a sé e questo è alla base della differenza. E' rischioso inoltre parlare dei casi di successo ignorando quelli di insuccesso, che sono certamente

Innovazione scardinante

molte volte più numerosi. A proposito della differenza, vale quello che Jared Diamond, studioso dei grandi successi e insuccessi degli ultimi tredicimila anni di storia (2005), ha chiamato il “Principio di Anna Karenina”: “Tutte le famiglie felici sono simili tra loro, ogni famiglia infelice è infelice a modo suo”. Così Tolstoj comincia il suo romanzo. Il principio generale intuito da Tolstoj è che le storie felici tendono ad assomigliarsi, perché gli ingredienti del successo si combinano allo stesso modo. Gli insuccessi sono invece spesso causati da fattori isolati e molto vari. Si potrebbero applicare tecniche di *Failure mode and effect analysis* (FMEA) anche al management, per l’analisi retrospettiva razionale degli insuccessi. Ma queste tecniche per ora restano agli ingegneri affidabilisti e agli scrittori russi dell’ottocento.

Ragionare in termini retrospettivi è rischioso anche perché l’unica cosa che possiamo fare è guardare nello specchio retrovisore delle storie straordinarie. Ci ha aiutato ad accorgercene, parlando del “cigno nero”, Nassim Nicholas Taleb, che prende parola sulla strategia provenendo dalla statistica e non dal management e che parla di “empirismo ingenuo”.

Il poeta satirico Giovenale scriveva di una cosa rarissima, la fedeltà coniugale di Lucrezia, moglie di Collatino, come “*rara avis in terris, nigroque simillima cygno*” dove il cigno nero del bell’esametro è l’oggetto inesistente per antonomasia, perché mai visto. Una sicurezza, quella dell’impossibilità dell’esistenza di un cigno nero, che è svanita quando, quasi duemila anni dopo, furono scoperti cigni neri in Australia.

Dice Nassim Nicholas Taleb che non siamo autorizzati a pensare che qualcosa non accadrà mai perché non lo abbiamo mai visto capitare. Né che capiterà ancora. L’agnello è convinto, per induzione, di essere sempre coccolato e nutrito finché viene la Pasqua, così come il

pollo induttivista di Bertrand Russel, convinto che ogni giorno gli spetti di essere rimpinzato, per tutta la vita, e a cui tirano il collo a Natale (Popper usava l’esempio del tacchino nel giorno del Ringraziamento). Il ragionamento induttivo può ingannare i risparmiatori, gli azionisti e i dipendenti di Lehman Brothers, fino al giorno prima della crisi, o gli studiosi di casi di strategia aziendale.

E questa è una difficoltà in cui si dibattono gli studi di management. Soprattutto quando vogliono generalizzare l’analisi sulle cause di un successo legato all’innovazione che, per essere “scardinante”, deve essere “*rara avis*” o addirittura “*niger cygnus*”. Oppure quando vogliono dare una ricetta per “scommettere sui prodotti vincenti”, oppure “strumenti pratici per la conquista di oceani blu”.

Come ha detto poi Nassim Nicholas Taleb al World Business Forum 2010, dovremmo stare attenti ai sistemi ottimizzati, troppo specializzati, non ridondanti. Sarebbero fragili, non in grado di affrontare il cigno nero che prima o poi potrebbe presentarsi (come minaccia o opportunità). Né sarebbero in grado di creare uccelli rari portatori di innovazione dirompente, né di rigenerarsi, come la Fenice, dalle ceneri di una sconfitta. La competizione testa a testa nello stesso ecosistema mondiale induce a una certa standardizzazione della risposte adattive, come dice Youngme Moon. Ornitorinchi, canguri e cigni neri esistono in Australia, grazie all’isolamento dal vecchio mondo.

Questo è vero per la fortuna competitiva delle imprese ma anche per la fortuna critica dei modelli di analisi del management. I best seller che abbiamo brevemente raccontato (e i modelli e gli autori e che ne sono alla base) sono dei brand che competono tra loro. Con una ovvia attenzione alla differenziazione e all’innovazione scardinante. L’impressione di questa *nouvelle vague* di model-

..... Innovazione scardinante

li provenienti dalle maggiori business school, ossessionate dalla propria differenziazione e dalla scalata ai *ranking*, è seducente, ma un po' sfocata e indifferenziata, negli occhi di chi legge, come la bellezza delle fanciulle in fiore.

Oggi la letteratura manageriale si assume il compito fondamentale di farci sapere che in Australia è stato avvistato un cigno nero o un vino con l'etichetta "Yellow tail": un innovatore "disruptive", e farci accorgere della differenza. In questo sforzo è da porre il problema filosofico della classificazione. In quale classe avrebbe messo l'ornitorinco Immanuel Kant se fosse stato noto ai suoi tempi? Se lo domanda Umberto Eco nel suo libro *Kant e l'ornitorinco* (1997). Esiste un problema di classificazione: Pull-Ups è un pannolino o uno slip? Si domanda la Moon. "*Che tempo che fa*" è un programma culturale o un talk show? Una crema rigenerante è un farmaco o un cosmetico? Un integratore dietetico è un alimento o un farmaco?

Pensare il management è un'attività linguistica, non solo quando si scrivono libri ma anche quando si dirige un'azienda. Vale a dire una pratica che cerca di ricondurre al logos, ai nomi delle cose, alle categorie, ma anche alle narrazioni, ciò che attiene all'esperienza sensibile, che è pre-logica. Spesso cadendo nella "fallacia narrativa": l'inganno della presupposizione di causalità, di connessione tra le cose, che nasce guardando retrospettivamente i casi di studio, oppure praticando, come si ama fare oggi, lo *storytelling* che si presta a immettere fantasia nella ricostruzione del passato. Esiste un problema filosofico a proposito di quanto la nostra percezione delle cose dipenda dalle categorie di classificazione che abbiamo in mente e che regolano il nostro linguaggio. Un problema che, tra l'altro, era anche alla base di una vecchia ruggine tra Platone e i sofisti.

Sul percorso del logos manageriale sono dunque tese trappole, parole che oppongono resistenza, ma si scoprono anche delle opportunità. Le scienze collegate al linguaggio possono infatti fare di più per le discipline manageriali. Chiarendo ad esempio come sfuggire a certe "fissità funzionali" del nostro apparato cognitivo che ci impediscono di vedere le cose in modo "differente".

La psicologia cognitiva ci segnala altri trabocchetti nelle decisioni strategiche (e nella lettura di casi aziendali), è il tema di un numero monografico di *McKinsy Quarterly* (2010). Ad esempio riconoscere "pattern" laddove non ci sono: trovare conferme a quanto già si pensa; generalizzare, trovare false analogie; farsi influenzare dalla fama di qualcuno; infine credere alle storie che si raccontano e agli storyteller. Rischi che si corrono in tutte le funzioni manageriali e anche nella vita quotidiana, ad esempio quando interpretiamo il discorso politico o quello "tecnico".

La fallacia narrativa in agguato richiede che siano sempre chiariti i termini del "contratto di veridizione", ovvero del patto finzionale che fa "apparire" vero qualcosa a qualcuno. Questo è rilevante sia nel marketing sia nelle declinazioni interne della vision, della mission e dei valori aziendali. Qui la linguistica ci torna più utile dell'economia.

Entra in gioco, nell'apprendere dai casi, anche una distorsione che Pfeffer e Sutton attribuiscono alla differenza con cui è ricostruita la storia dei "vincitori" (le aziende che hanno indovinato la mossa strategica) e dei "perdenti". Pfeffer e Sutton vengono da Stanford e hanno scritto un voluminoso saggio sull'*Evidence Based Management*, un concetto mutuato dalla *Evidence Based Medicine* che serve a non prendere per oro colato il catalogo delle "idées reçues" del management. Il libro si

Innovazione scardinante

intitola “*La strategia dei fatti*” ed è pubblicato in Italia nel 2011. Sutton, docente di ingegneria gestionale e innovazione tecnologica, è cultore del disincanto ed autore di “*Idee strampalate che funzionano*” e del best seller “*Il metodo antistronzzi*”, che ha inaugurato una certa disinvoltura nella titolazione dei testi di management.

Sul tema della differenza e della differenziazione potranno essere utili altri apporti disciplinari e culturali, come quello, che abbiamo citato, di Nassim Nicholas Taleb o quello, che parte dal design italiano, di Roberto Verganti. Ma pensiamo, come si diceva, anche a possibili contributi della psicologia cognitiva e della linguistica: nuovi libri nello scaffale del manager. Gli studi di management, per il prossimo complicato trentennio, hanno davvero bisogno di nuova linfa e, forse, di un nuovo Porter in grado di portare semplicità e chiarezza.

generazione Y, ETAS

- Taleb N.N. (2009), *Il cigno nero*, Il Saggiatore
 - Verganti R. (2009), *Design Driven Innovation*, ETAS
- Articoli
- Crispino R., Viceconte E. (2012) Value in Use, *Harvard Business Review* Italia, Gennaio/Febbraio 2012
 - Lovallo D., Sibony O., A language to discuss biases, in *The case for behavioural strategy*, *McKinsey Quarterly*, 2010 n.2
 - Vandermerwe S. Quality in services: The ‘softer’ side is ‘harder’ (and smarter), *Long Range Planning*, Volume 27, Issue 2, April 1994, Pages 45-56
 - Viceconte E. (2009), Contar storie, *Persone & Conoscenze*, n°54

Bibliografia

- AAVV (2007), *Sviluppare innovazioni radicali*, ETAS
- Diamond J. (2005), *Armi acciaio e malattie*, Einaudi
- Eco U. (1997), *Kant e l'ornitorinco*, Bompiani
- Godin S. (2004), *La mucca viola*, Sperling & Kupfer
- Kim W. C., Mauborgne R. (2005), *Strategia Oceano Blu*, ETAS
- Moon Y. (2010), *Differente*, ETAS
- Pfeffer J., Sutton R. (2011), *La strategia dei fatti*, Elliot
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press
- Sheahan P. (2009), *FLIP: Strategie d'Impresa per la*

Link ai siti web che presentano i diversi framework di analisi

- Cigno nero, <http://www.ict4executive.it>, Management - Incertezza e Risk Management, sintesi dell'intervento di Nassim Nicholas Taleb al World Business Forum 2010
- Design Driven Innovation, <http://www.designdriveninnovation.com/>
- Differente, <http://www.youngmoon.com/>
- FLIP, <http://www.petersheahan.com/>
- Mucca viola, <http://www.sethgodin.com/purple/>
- Oceano blu, <http://www.blueoceanstrategy.com/>