

Differente

*Il conformismo regna
ma l'eccezione domina*

YOUNGME MOON

Biblioteca "A. FRINZI"
VERONA
N.R.I. 182677



Titolo originale: *Different. Escaping The Competitive Herd*
Editore originale: Crown Business
Traduzione dall'inglese di Matteo Vegetti

Illustrazioni originali di Lynn Carruthers
Design originale di Lauren Dong

Si ringrazia The Coca-Cola Company per aver gentilmente concesso la pubblicazione del testo di *Hilltop*, a pagina 147.

A Robert, Jalen e Tatio

Fotocomposizione: Nuova MCS

ISBN 978-88-453-1623-4

Copyright © 2010 by Youngme Moon

All rights reserved.

Published in The United States by Crown Business, an imprint of The Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc., New York.

Copyright © 2010 RCS Libri S.p.A.

Prima edizione italiana Etas: settembre 2010

www.etaslab.it

I libri Etas sono disponibili con particolari sconti quantità per l'utilizzo promozionale o nell'ambito di programmi di formazione aziendale. Per ulteriori informazioni scrivere a etaslab@rcs.it.

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dal Part. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da ALDRO, Corso di Porta Romana n. 108, Milano 20122, e-mail segreteria@aldro.org e sito web www.aldro.org.

Sommario

Introduzione	IX
Anteprima	1

PARTE PRIMA

Il gregge competitivo (critica)

L'istinto del gregge	19
Il paradosso del progresso	45
Lo sfuocamento delle categorie (e la nostra reazione)	69
Affrancarsi dal gregge	89

PARTE SECONDA

Addio alla lotta (celebrazione)

Capovolgimento	103
Defezione	123

Ostilità	147
Differenza	173

PARTE TERZA

Il tocco umano (riflessione)

La miopia del marketing rivisitata	197
Congedo	217
Appendice	
Note e materiali sparsi su alcuni dei brand citati in questo volume	225
Ringraziamenti	255
Indice analitico	259

Introduzione

Quando il mio primogenito frequentava la seconda elementare, iniziò a portare a casa una serie di poesie da imparare a memoria. Ogni settimana, una poesia nuova. Ogni sera, dunque, memorizzavamo un verso, ripetendo più volte le parole finché non restavano saldamente impresse fra le pieghe del suo piccolo, duttile cervello.

Inizialmente svolgevo questa attività senza domande né proteste. Con il passar dei giorni, però, mi trovai a riconsiderare lo scopo di quegli esercizi di ginnastica mentale. Il fatto è che da dieci anni io stessa lavoro come docente, insegnando marketing presso la Harvard Business School, dove ogni semestre i miei colleghi e io chiediamo ai nostri studenti di arrivare a padroneggiare un linguaggio assai specifico. Prendiamo loro la "grammatica" del business – essenzialmente un set di framework e best practice – e facciamo in modo che la applichino ripetutamente, un case study dopo l'altro.

Ciò che ho appreso grazie a questa esperienza, tuttavia, è che sebbene l'obbligo di ripetere produca quasi sempre competenza, produce quasi sempre anche una sorta di automatismo. C'è un motivo per cui così tanti educatori si schierano

PARTE TERZA

Il tocco umano (riflessione)

La miopia del marketing rivisitata

La ricerca su cui è basato questo volume prese l'avvio quattro o cinque anni fa attraverso una semplice riflessione legata alla differenza. Viviamo in un contesto culturale nel quale siamo circondati da brand che non generano nient'altro che un fastidioso ronzio di sottofondo. Eppure fra tutte queste interferenze ci sono alcune marche che riescono a produrre in noi percussioni cariche di significato, e io ero ansiosa di esplorare questa "acustica dei brand" a livello accademico. Ora, tenere presente che una delle leggi implicite del mondo accademico è che se decidete di dedicare un certo periodo di tempo allo studio di un dato argomento, si suppone che alla fine abbiate qualcosa di significativo da dire al riguardo: un nuovo "paradigma" teorico, poniamo, o quantomeno una serie di lezioni incontrovertibili e di facile assimilazione per i leader aziendali e gli altri studiosi. Fin da subito, però, mi resi conto che nel mio caso non sarebbe andata così.

Il comportamento umano è complicato. Lo sapevo già in partenza, ma rendermi conto che lo studio non cambia la questione è stata per me una lezione di umiltà. Essere accademici significa prendersi l'impegno di cercare verità fonda-

mentali, eppure ciò che ho appreso nel corso della mia ricerca è stato che quando si studia il comportamento umano, la verità può essere elusiva. È vero, la gente brama la familiarità... no, aspettate un momento... a volte anela al cambiamento. È vero, la gente è impaziente nei confronti del progresso... no, un attimo... a volte si strugge al ricordo del passato. È vero, la gente vuole sempre di più... beh, non proprio... in realtà vuole di meno.

In effetti, nel corso della mia ricerca mi è tornato spesso in mente il pallido ricordo di una serie a cartoni animati che vidi molti anni fa. Raffigurava uno sfortunato cacciatore di volatili che era rimasto intrappolato su una barca assieme al suo peggior nemico, un astuto picchio. L'uccello - senza dubbio il più intelligente fra i due - aveva deciso ingegnosamente di far affondare l'imbarcazione (e di conseguenza far annegare il cacciatore) praticando un foro con il becco. Mentre la barca inizia a riempirsi d'acqua il cacciatore incompetente cercava freneticamente di tappare il buco, ma non aveva speranze in quanto nell'istante stesso in cui riusciva a farlo il picchio, balzando, ne creava un altro. Dopo qualche tempo l'uomo si sentiva così frustrato che decideva di smettere e di sparare al volante. Non solo mancava il bersaglio, ma il proiettile - come forse avrete già indovinato - apriva un altro squarcio nell'imbarcazione.

Mi sono sentita un po' come quell'uomo. Apparentemente, ogni volta che mi trovavo a un punto in cui ero pronta a dichiarare di aver finalmente capito qualcosa - di aver scoperto qualche legge irrefutabile in relazione ai come e ai perché del comportamento umano - notavo qualcosa di nuovo che apriva una falla nella conclusione a cui ero giunta, che evidentemente non era a tenuta stagna come avevo pensato. Di conseguenza più sono stata coinvolta dalla mia ricerca, meno sicura ho iniziato a sentirmi, riguardo a qualunque cosa.

Eppure è stato proprio questo che mi ha motivato ad andare avanti.

Quando mi stavo specializzando dopo la laurea, avevo un mentore davvero prezioso. Non solo perché era brillante (lo era davvero anche se, a esser sinceri, nei circoli accademici più prestigiosi anche il fatto di essere brillante può essere comune, dunque senza dubbio non era questa la fonte principale del suo fascino). No, ciò che lo rendeva una perla intellettuale così rara era che aveva un modo tutto suo di vedere il mondo, un modo che era sempre "decentrato", nel senso che ogni volta che apriva la bocca per parlare non aveva mai la minima idea di ciò che ne sarebbe venuto fuori.

Per deformazione professionale gli studiosi accademici sono creature caute, ma quest'uomo era talmente uno spirito libero dal punto di vista intellettuale - talmente disinibito nelle sue idee, talmente sfrenato nei suoi pensieri - che anche quando non ti trovavi d'accordo con lui, anche quando eri convinta che in realtà avesse proprio torto, non smettevi di ascoltarlo attentamente ogni volta che parlava. Non solo rivoluzionava la tua visione delle cose, ma ti apriva la mente a idee che non avresti mai immaginato in partenza.

Ricordo un giorno in cui espressi la mia meraviglia per la sua mancanza di qualunque inibizione cerebrale, per la sua destrezza nella ricerca di spunti strani ed eccentrici, e la risposta che mi diede fu illuminante. Disse: "Ciò che mi rende libero, Youngme, è il fatto che non mi occupo di avere assolutamente ragione, al 100%, in ogni momento. Se il mio obiettivo fosse quello di essere inattaccabile, avrei molto poco da offrire al mondo. Ciò che cerco di fare, piuttosto, è cercare il 2% più interessante che sia in grado di trovare e poi offrire un punto di vista su di esso dal quale la gente non

possa imbattersi altrove. Il trucco, Youngme, è gravitare sempre verso i temi interessanti a cui nessun altro sta prestando attenzione”.

Negli ultimi quattro o cinque anni ho pensato molte volte alle parole del mio mentore. Sono giunta alla conclusione che nello studio del comportamento umano la verità non sia elusiva, bensì liquida. Ti coglie da ogni direzione, aprendo falle da ogni angolatura possibile. Per lo studioso accademico, dunque, il rischio non è confondere il vero con il falso, è lasciarsi sedurre dall'idea che sia possibile dire qualcosa di risolutivo riguardo a qualunque tema. Perché quando si tratta del comportamento umano, la verità è più ampia di così. Quando si tratta del comportamento umano, la verità è un oceano.

D'altra parte, se tutti noi osassimo dire, scrivere o proporre solo le cose che sappiamo essere incontestabili, effettivamente non avremmo contributi molto interessanti da dare. In fin dei conti è questa la lezione che trassi dal mio mentore. Quando siamo troppo cauti nella scelta delle cose che siamo disposti a offrire priviamo il nostro discorso di qualunque opportunità di controintuizione, di scoperta e di sorpresa.

Questo libro è soprattutto una bozza di lavoro, nel senso che mi sono sforzata attentamente di accostarmi a esso con la stessa mancanza di imbarazzo che avrei sentito se mi fossi limitata a pensare a voce alta, nero su bianco. Penso di aver azzeccato alcuni punti, ma sono certa di averne mancati altri. È una barca piena di falle, questo mio libro. Ciò nonostante ho cercato di aderire in tutto il corso del lavoro a due convinzioni profonde. La prima è l'idea che possa esserci del valore nel disallineamento. Ciò che ammiravo maggiormente nel mio mentore era che una volta che aveva deciso di concentrarsi su una cosa, si assicurava invariabilmente di farla gira-

re su se stessa in modo da poterla vedere da un'angolatura diversa. Ho cercato di farlo anch'io, in tutto il corso del libro; ho cercato di accostarmi alle cose da una prospettiva che fosse orientata, perlomeno, in modo piuttosto diverso da quello a cui potreste essere abituati.

La seconda è l'idea che possa esserci del valore nella provocazione, un valore di tipo diverso da quello fornito da una serie di ricette di business incontrovertibili e facili da assimilare. Noterete tale convinzione, in particolare, nelle pagine restanti, in cui offro un'ultima serie di riflessioni sulla sfida della differenziazione nella nostra cultura odierna. Per chiarezza dirò che non hanno nulla a che vedere con quei principi di business operativi che si trovano spesso alla fine delle pubblicazioni del settore. Sono semplicemente riflessioni personali e osservazioni casuali: il mio 2%, ed è un 2% piuttosto esitante. Tuttavia le offro lo stesso perché, come il mio mentore prima di me, sono motivata dall'idea che a volte il modo migliore per contribuire a una conversazione sia limitarsi a cercare di deviarla su alcuni concetti interessanti a cui, magari, non stiamo prestando sufficiente attenzione.

Nel campo del business la differenziazione è tutto; ognuno di noi lo sa bene. Nelle nostre business school ne predichiamo l'importanza; nelle nostre suite dirigenziali sviluppiamo strategie basandole su concetti legati alla differenziazione.

Tuttavia stiamo dimenticando che cosa significhi essere diversi. Ricorro alla prima persona plurale, in questo caso, perché sono colpevole come chiunque altro. Lo siamo tutti, noi che abbiamo qualcosa a che fare con il modo in cui si fa business oggi, e ciò include tanto i manager quanto gli accademici. C'è qualcosa di sbagliato nella nostra visione del-

la differenziazione. Deve esserci. Perché malgrado le lodi di cui copriamo questo concetto continuiamo a creare brand che non risultano degni di nota per la loro differenza, bensì per la loro uniformità.

Il contrasto fra teoria e pratica genera confusione, in effetti. La settimana scorsa ho avuto una conversazione con un'amica in cui ha citato, *en passant*, un episodio che le era capitato di recente mentre pernottava in un hotel "in stile Hyatt". Non ho potuto evitare di interromperla. In stile Hyatt? Le ho chiesto. *Che cosa intendi con "in stile Hyatt"?*

Beh, non ricordo con esattezza quale hotel fosse, ha risposto con un'alzata di spalle. Era semplicemente uno di quegli hotel in stile Hyatt.

Non mi sono presa la briga di sottoporla a ulteriori pressioni, perché in effetti sapeva esattamente di che cosa stava parlando. Tutti noi soggiorniamo in hotel in stile Hyatt, guidiamo automobili in stile Honda, consumiamo prodotti generici di marca, costantemente, voi e io. Ed è così facile, anche per noi, scivolare nel gergo dell'uniformità indistinta quando ci riferiamo a queste marche – proprio come ha fatto la mia amica – nei momenti in cui ci troviamo a fare quattro chiacchiere improvvisate con gli amici, i familiari o il partner.

Eppure nel momento stesso in cui torniamo a indossare i nostri cappellini da professionisti aziendali, ci rimettiamo a usare il linguaggio formale della differenziazione. Come se non fossimo al corrente di alcun contrasto, come se non sapessimo che c'è un abisso fra il modo in cui parliamo dei nostri brand e il modo in cui la gente li sperimenta. Non sorprende che i consumatori pensino che non abbiamo capito come stanno le cose. Diciamo loro che i nostri brand sono differenziati, quando sappiamo tutti che non lo sono. Facciamo parte della deriva di un continente, voi e io...

Uno dei motivi per cui ciò sta accadendo, a mio parere, è che siamo rimasti intrappolati in un ciclo competitivo con-troproducente. Oppure, per esprimersi con parole più forti, la nostra competenza competitiva ci sta uccidendo.

Quando mi reco in un'azienda per parlare con i suoi dirigenti, spesso la prima cosa che succede durante la visita è che il mio ospite mi presenta una pila di analisi competitive – mappe di posizionamento competitivo, statistiche di benchmarking competitivo e così via – affinché possa capire più a fondo il pensiero strategico dell'azienda. È un materiale che colpisce, non posso negarlo, ma dopo aver guardato per anni i manager tradurre questi dati in azione mi ritrovo con la diversa impressione che possa capitarci di sapere troppe cose riguardo ai nostri concorrenti.

In base alle mie osservazioni, il fatto di avere un enorme bacino di informazioni competitive a nostra disposizione ci sta influenzando almeno sotto due aspetti. In primo luogo sta creando una sorta di miopia competitiva, in base a cui attualmente investiamo una quantità spropositata di energie nell'ossessione relativa a tutto ciò che i nostri rivali stanno facendo. Ogni dettaglio tecnico fresco fresco, ogni minimo particolare competitivo, nulla sfugge più alla nostra attenzione. Così notiamo che il Concorrente A sta offrendo un paio di nuove funzionalità in questo settore, o che il Concorrente B ha incrementato i prezzi in quell'altro. L'impegno nei confronti della vigilanza competitiva nasce con buone intenzioni ma può anche essere una fonte di distrazione, proprio come un disturbo ossessivo-compulsivo.

La nostra miopia competitiva ha dato luogo anche a un secondo problema, collegato al precedente: ha avviato una dinamica in base a cui la nostra tendenza a riprodurre specularmente le mosse dei nostri concorrenti (o meglio ancora, a imitarle mettendoci quel qualcosa in più che possa consen-

tirci di batterli) ha iniziato ad assumere un carattere repressivo. Ne ho parlato in uno dei capitoli precedenti: nulla genera conformità in modo altrettanto organico quanto l'esistenza di un indicatore comparativo. Quando qualcuno ci mostra un grafico, una tabella o un foglio di calcolo che mostra le aree in cui siamo indietro rispetto alle aziende rivali, ci risulta quasi impossibile resistere all'impulso di metterci a giocare a rimpiattino.

Il risultato è la formazione di un gregge competitivo, in misura tale da sfiorare il *nonsense* assoluto. Gli alberghi consentono agli ospiti di guardare gratuitamente la TV via cavo, ma mantengono la pratica bizzarramente anacronistica di imporre il pagamento di una tariffa per le telefonate locali. La saponetta si trova nel bagno per essere portata via; le bibite gassate nel frigobar, invece, no. Non sto dicendo che le cose debbano stare diversamente, ma soltanto che è strano che stiano proprio così, con una deviazione competitiva così minima, fino a questo livello di dettaglio.

Thorstein Veblen fu un economista a cavallo fra il XIX e il XX secolo, che fra le altre cose lasciò in eredità l'espressione "consumo vistoso". Nel suo libro più noto, *La teoria della classe agiata*, sostenne che il consumo moderno stesse diventando un vacuo esercizio in cui l'unico interesse di chiunque era tenersi al passo con i vicini di casa. I consumatori, scrisse, ne stavano perdendo di vista il senso.

Di recente mi sono resa conto che se fosse ancora vivo, probabilmente Veblen avrebbe identificato un altro fenomeno, un corollario che potrebbe essere definito *concorrenza vistosa*. Quando dedichiamo troppo tempo al confronto della performance della nostra marca con quella dei concorrenti, è facile finire su un "rullo competitivo". È facile trovarsi a sprecare troppo tempo nel tentativo di tenersi al passo con i vicini di casa. E così facendo, è facile iniziare a perdere di vista il sen-

so di tutto quanto: che sarebbe quello di creare solchi di separazione profondi e sostenibili fra noi e i rivali.

Vorrei chiarire che non sto suggerendo di ignorare la concorrenza. Tuttavia ritengo importante che iniziamo a guardarci con gli occhi dei consumatori. Quando guardano i brand che operano all'interno di una data categoria, nella maggior parte dei casi, tutto ciò che vedono è una massa competitiva indistinta.

L'obiettivo non è disperdersi nella massa indistinta; è spiccare rispetto a essa. Ecco che cosa significa essere diversi.

L'aspetto intimidatorio dell'impegno nei confronti della differenziazione è il fatto che richiede un impegno nei confronti dell'innovazione: non l'innovazione tecnologica rispetto a cui possiamo fare affidamento sui nostri ingegneri, ma a quella concettuale, che tocca proprio a noi creare.

Eppure, anche in questo caso ci troviamo con un problema. L'innovazione concettuale che ci risulta più spontanea è la stessa che risulta più spontanea ai nostri concorrenti, il che significa che anche in quest'ambito si forma un gregge competitivo. È come se avessimo adottato tutti lo stesso framework di innovazione, pesantemente dominato dalla fiducia in ciò che ho chiamato "espansione". Quando vogliamo rubare qualche cliente ai nostri avversari, dunque, sosteniamo la nostra proposizione di valore operando un'espansione per aggiunta. Quando vogliamo spremere qualche punto percentuale in più in termini di quote di mercato, ampliamo la nostra gamma di prodotti tramite l'espansione per moltiplicazione. Non importa che l'innovazione di questo tipo sia diventata tanto prevedibile, quanto facile da imitare.

Nel frattempo dimentichiamo che l'innovazione può fun-

zionare anche in altri modi, che possono essere molto più efficaci ai fini della fuga dal gregge competitivo. L'innovazione, ad esempio, può operare tramite un processo di sottrazione, come abbiamo visto nei casi di Google, IKEA e altri brand dal posizionamento capovolto, che sono riusciti a prendere una proposizione di valore categoriale gonfiata e a creare una differenza spogliandola del superfluo. La logica contintuitiva che regola la vita in una società vizziata dall'eccesso di aggiunte prevede che si possa generare valore eliminando benefici, fintantoché l'operazione sia messa in atto con ponderatezza. Questa è la lezione che ci hanno dato i brand capovolti.

L'innovazione può operare anche in base a un processo di divisione. L'abbiamo visto nei casi di Mini Cooper, Birkenstock e degli altri brand ostili, che sono riusciti ad attingere al capitale delle nostre divisioni subculturali. Tendiamo a respingere la polarizzazione considerandola una forza culturale negativa, ma la verità è che anche il consenso eccessivo può essere assai rischioso, in quanto può neutralizzarci sul piano culturale. Ecco perché, quando una marca esprime chiaramente di non aver paura di prendere posizione, spesso la premiamo attraverso un concentrato di "valuta sociale". Questa è la lezione che ci hanno dato i brand ostili.

L'innovazione può operare persino attraverso un processo di trasformazione. In matematica, quando trasformi un'equazione, ne alteri la forma manifesta in modo tale che la nuova equazione rimane uguale alla precedente, tranne per il fatto che adesso la si può risolvere seguendo un approccio alternativo. La trasformazione è superficiale, ma comunque essenziale per rendere l'equazione più maneggevole. Analogamente, quando un'azienda trasforma un robot in un animale domestico o un pannolino in uno slip, l'effetto è lo stes-

so - l'alterazione della forma manifesta non invalida l'essenza del prodotto di base, semplicemente rende più praticabile il consumo dello stesso. Questa è la lezione che ci hanno dato i brand defezionisti.

In tutti questi casi abbiamo visto che la differenziazione nasce da una semplice idea, ovvero che sia possibile fare le cose in un modo profondamente nuovo. Nasce dall'innovazione. E l'innovazione può operare in molti, moltissimi modi.

Detto questo, negli ultimi anni mi sono convinta sempre più che le grandi idee, le nuove idee, le idee originali... sono estremamente fragili sul nascere. Il motivo è che nella loro infanzia queste idee insolite sono spesso impossibili da distinguere da idee pazze, stupide. Ecco perché così tante vanno incontro a una morte prematura.

Lasciate che mi spieghi meglio. Non molto tempo fa era programmato che tenessi una lezione sui programmi di fidelizzazione, quelli intrapresi comunemente dalle compagnie aeree, dagli alberghi e da altri fornitori di servizi. Prima di entrare in aula, sapendo che tali iniziative tendono a suscitare una grande antipatia fra consumatori, immaginavo che il tono iniziale fra i miei studenti sarebbe stato nettamente critico. E in effetti, una volta che la discussione ha preso il ritmo, sembrava che tutti avessero qualcosa di negativo da dire al riguardo a questi programmi, con pochissime eccezioni.

Dopo aver dedicato alcuni minuti all'analisi di tutti i motivi della customer dissatisfaction che li accomunava, però, ho chiesto loro di mettere da parte quelle lamentele. Era ora di condurre un brainstorming di gruppo. La sfida era trovare un'idea relativa a un programma di customer loyalty che avesse tutte le carte in regola per cambiare com-

pletamente le percezioni dei consumatori riguardo a tali iniziative. Che fosse piacevole e gratificante. Che sorprende e facesse parlare di sé. Li ho spronati a completare la frase seguente: "Immaginate un programma di fidelizzazione che..."

Ho dovuto insistere un po', ma dopo qualche tempo le idee hanno iniziato a prendere il volo:

Immaginate un programma di fidelizzazione che...

- non preveda alcuno punteggio e sorprenda i clienti con atti di generosità casuali...
- che invece di concedere premi ai clienti li metta in condizioni di attribuirli ai dipendenti che li hanno trattati bene...
- in cui i clienti possano formare un gruppo e accreditare punti collettivamente, in cambio di premi di natura collettiva...
- che invece di complicare le cose ai clienti che vogliono abbandonare il servizio consenta loro di farlo più facilmente, senza alcuna penale...
- in cui i premi siano sotto forma di donazioni agli enti umanitari prediletti dai clienti...

Come potete vedere, le idee non erano soltanto assolutamente disparate, ma in certo qual modo anche concepite frettolosamente. Se avessimo voluto, dunque, avremmo potuto dedicare il resto della lezione a un esame minuzioso delle stesse, elencando tutti i motivi per cui non erano pratiche, non erano fattibili o implicavano rischi operativi. E in effetti abbiamo iniziato a farlo. Ogni volta che veniva scritta alla lavagna un'idea particolarmente anticonvenzionale, invariabilmente qualcuno alzava la mano per esprimere tutti i motivi per cui non avrebbe funzionato.

Ben presto, però, abbiamo imposto una regola. Nella parte restante dell'esercizio gli unici commenti autorizzati sarebbero stati quelli positivi e costruttivi. Com'era prevedibile il livello di energia nella classe ha iniziato a risalire, quasi immediatamente. Gli studenti hanno iniziato a promuovere le loro idee preferite. A concepire campagne di marketing attraverso il brainstorming. A studiare possibili soluzioni alle difficoltà di implementazione. A riscontrare un potenziale in proposte che prima, tendenzialmente, avevano accolto con una risata.

Come ho detto agli studenti quel giorno, succede una cosa curiosa quando decidi di eliminare la possibilità di esprimere scetticismo, anche solo per pochi minuti: dai alle proposte improbabili un'opportunità di trasformarsi in possibili. Dai alle idee anticonvenzionali la possibilità di sbocciare, almeno un po'. Gli alunni se ne sono resi conto in prima persona: giunti alla fine della lezione, il loro entusiasmo per alcune delle idee che essi stessi avevano espresso era palpabile e contagioso.

Sebbene l'obiettivo dell'esercizio non fosse comunicare che le aziende debbano investire tutto il loro tempo nella caccia di idee scervellate, esso è riuscito a dimostrare una cosa riguardo alla fragilità delle idee grezze. Le grandi idee, quelle nuove, quelle originali... sono esili sul nascere. E il motivo è che, all'inizio, spesso è impossibile distinguerle da quelle pazze, impraticabili. Come ho detto ai miei studenti a fine lezione, quel giorno, se vogliamo giungere a un'innovazione dobbiamo sospendere la nostra incredulità in misura sufficiente da permetterle di prendere forma.

Non per sempre, ovviamente. Arriva un momento in cui dobbiamo dare la parola alla zona del nostro cervello che si occupa della praticità. Le idee strane e insolite, però, hanno bisogno di un bozzolo, perlomeno nei primi stadi della loro

infanzia, se si vuole che abbiano un'opportunità di sopravvivenere. Se vent'anni fa mi aveste proposto l'idea di un negozio di arredamento che chiedesse alle persone di montarsi i mobili da sole, con ogni probabilità mi sarei messa a ridere e l'avrei equiparata a quella di un ristorante che chiedesse agli avventori di cucinarsi la cena da sé. Quando vediamo un brand come IKEA, A Bathing Ape, Dove o Harley in tutta la sua gloria, dobbiamo ricordarci che stiamo vedendo un'idea prendere vita, un'idea che probabilmente apparve piuttosto discutibile all'inizio. Se vogliamo sviluppare organizzazioni in cui l'innovazione abbia modo di prendere forma, dobbiamo creare ambienti in cui sentiamo di poter sospendere senza problemi la nostra incredulità in misura sufficiente da permettere che ciò accada. Oppure, come ho detto ai miei studenti, dobbiamo dare alle nostre idee più anticonvenzionali l'opportunità di respirare un po', prima di assoggettarle alle stesse minuziose delle zone del nostro cervello che amano dire di no.

Se c'è una cosa che la maggior parte degli *idea brand* descritti in questo libro ha in comune, è che le loro strategie di differenziazione non sono state basate su una ricerca di mercato formale. Penso che ciò la dica lunga. Nel campo del business, in un modo o nell'altro abbiamo assimilato l'idea che investire in un sacco di ricerche di mercato formali significhi essere focalizzati sul cliente, e che non farlo significhi essere irresponsabilmente disattenti alla sua voce. Eppure è difficile immaginare il tipo di ricerca di mercato formale che avrebbe previsto che la gente si sarebbe innamorata di una bevanda energetica che non solo aveva un sapore orribile, ma secondo alcune voci era fabbricata adoperando testicoli di toro. Oppure che la gente avrebbe perso la testa per un motore di ricerca che non solo aveva un brand

del tutto sconosciuto, ma offriva molte meno funzionalità dei suoi potenti rivali.

Ciò nonostante, lasciamo comunque che la ricerca di mercato formale ci seduca. Di conseguenza ci impegniamo più che mai a riceverla avvalendoci di indagini, focus group o interviste in profondità ai clienti. Ad aggregarla sotto forma di presentazioni PowerPoint ed executive summary. A trarre conclusioni dopo averla consultata, che di solito ci portano a rinnovare in qualche modo la proposizione di valore su cui già ci basiamo. Eppure, come ho già osservato in uno dei capitoli precedenti, il rinnovamento non equivale all'innovazione, e a volte mi chiedo se non sarebbe meglio che mettessimo da parte i nostri macchinari di marketing per qualche minuto, semplicemente per verificare che cosa siamo capaci di escogitare senza farvi ricorso.

So di non essere la prima a porlo in evidenza, ma il problema della ricerca di mercato formale è il seguente. I clienti saranno sempre in grado di dirci quanto desiderano che i nostri prodotti siano migliori. Tuttavia non possiamo aspettarci che ci dicano in che modo tali prodotti potrebbero essere diversi. E soprattutto, in che modo potremmo sorprenderli.

Se vogliamo andare oltre le tipologie di espansioni graduali che dominano le nostre attività di product marketing, dobbiamo gettare lo sguardo al di là dei dati granulari generati, con ogni probabilità, dalla nostra infrastruttura di ricerche di mercato. Può essere che tali dati siano rigorosamente obiettivi, ma è garantito che siano deplorabilmente incompleti. Ci raccontano solo metà della storia. Per ottenere l'altra metà, dobbiamo prenderci la responsabilità di svolgere in prima persona il duro lavoro dell'immaginazione.

Nel 2003 uno dei libri più venduti negli Stati Uniti fu

Moneyball di Michael Lewis, che propose una tesi controver-
sa, affermando che la visione più corretta del baseball debba
necessariamente passare attraverso una lente estremamente
empirica. Il volume fu uno schiaffo ai puristi di questo sport,
perché l'implicazione era che la sapienza collettiva di un'inte-
ra classe di tradizionalisti del baseball – allenatori, talent-
scout, direttori generali e così via – non possa reggere il con-
fronto con un esperto di statistica dotato di un computer por-
atile.

Nella polemica che seguì alla pubblicazione del titolo, fu
chiaro che ci sono due modi per cogliere la realtà – attraver-
so gli aspetti misurabili, e attraverso quelli che non si posso-
no misurare – e dato che non si sovrappongono più di tanto,
chi ne propugna uno si ritrova facilmente a sminuire l'im-
portanza dell'altro.

Eppure è esattamente per questo motivo che può essere
così affascinante sedersi a guardare una partita di baseball
realmente importante – poniamo, la settima del campionato
World Series – in compagnia di un tifoso sfegatato di questo
sport. Costui è un archivio ambulante di vaste quantità di dati
statistici. Può sfornare percentuali di battitura, percentuali di
arrivi sulla base, rapporti fra walk e strikeout e così via. Può
dirti se un lancio rientra in una determinata categoria piutto-
sto che in un'altra, e quante siano le probabilità che questo
lanciatore riesca a giungere sulla base contro quel battitore,
nella situazione attuale.

Allo stesso tempo, è probabile che il sapere offerto dal
tifoso sfegatato di baseball in occasione di una partita vada
ben oltre ciò che può essere espresso in termini puramente
statistici. Quando si tratta di un incontro importante, come
il settimo del campionato World Series, egli è al corrente del
viaggio affrontato da ogni squadra per arrivare in questo
luogo, in questo momento. Conosce la personalità di ogni

singolo giocatore ed è consapevole degli ostacoli che ha
dovuto superare per conquistare quest'ambita posizione.
Per lui il grande evento non sta soltanto in ciò che accade in
questo preciso istante, ma nella collisione tra il presente e
tutto ciò che è successo in precedenza. Le statistiche hanno
un valore, indubbiamente, ma anche molte altre cose lo
hanno. Ad esempio il contesto. La chimica. Lo slancio. La
storia. La bellezza di questo sport. Ne deriva che, per il tifo-
so sfegatato, ridurre questo gioco a tutti gli aspetti che pos-
sono essere misurati significa andare incontro a una grossa
perdita.

Mi rendo conto che rischio di ripetermi, ma propongo que-
sta analogia per esemplificare la miopia che può compromet-
tere la capacità di osservazione quando si fa troppo affida-
mento sui dati empirici. In qualità di professionisti azienda-
li, non possiamo permetterci di ignorare i dati che ci giungo-
no dalla ricerca di mercato; dobbiamo raccoglierci, vaghiarli
attentamente e cercare il più possibile di capirne il senso.
Una volta che l'abbiamo fatto, però, non possiamo presume-
re che il nostro compito sia terminato.

È molto meglio che ci accostiamo al nostro lavoro nello
stesso modo in cui un purista del baseball si accosta a questo
sport. Rispettando l'importanza delle statistiche, ma anche il
fatto che ridurre questo sport alle sole cifre significa spoglia-
re la sua anima.

Se prestiamo attenzione soltanto alle cose che possiamo
misurare, presteremo attenzione soltanto a quelle facilmente
misurabili. E nel frattempo, ce ne perderemo molte altre.

Gli *idea brand* non sono marche perfette. Tutt'altro. Sono
marche polarizzanti. Asimmetriche. Devote all'obliquità.
Dato che riescono così ottimamente a cogliere le nostre con-
tradizioni, però, finiscono per offrirci una serie di insegna-

menti sull'inadeguatezza dei nostri strumenti di semplificazione, insegnamenti che continuano a ripeterci con quel loro stile meraviglioso.

Harley è il marchio di motociclette rivolto al "centauro fuorilegge" che fa il colletto bianco e ha un grosso conto in banca. Dove è il brand di bellezza per la donna che si è stufata di far di tutto per essere bella. Apple è la marca user-friendly che trasuda un'arroganza sbalorditiva. Tutti questi brand sono privi di coerenza interna, eppure è proprio questa caratteristica a dar loro un richiamo così forte. Essi disobbediscono alla logica riduzionistica esattamente come vi disobbediamo noi, dato che la nostra vita interiore è contrassegnata da verità molteplici e contraddittorie che si incrociano e si bisecano, si scontrano e si fondono, creano asimmetrie e controcorrenti che si estendono in ogni direzione.

Se c'è un filo conduttore in questo volume, in effetti, è l'idea che gli aspetti coerenti del consumo, del comportamento, della cultura, stanno crollando tutto attorno a noi. Un brand può essere al tempo stesso ostile e magnetico. Una persona può essere al tempo stesso soddisfatta e inquieta. Una relazione può essere al tempo stesso frustrante e appagante, simbiotica e liberatoria. Naturalmente, tutti noi lo sappiamo già. Lo viviamo. Io amo mio marito, anche se a volte mi fa imbestialire.

È proprio questo a renderci così speciali, voi e me. Non abbiamo bisogno di una coerenza interna per essere logici. Ci rendiamo conto che le nostre verità sono troppe, e le nostre vite troppo corte per assoggettarci a un insieme di vincoli chiari e ordinati.

Ebbene, sembra che anche gli *idea brand* se ne rendano conto. Può essere che non abbiano molto senso, su carta, ma ai nostri occhi ce l'hanno perfettamente. Si beano delle nostre discontinuità e onorano le nostre complicazioni. Ci

offrono piaceri irrazionali e proposizioni illogiche. E nel frattempo definiscono un nuovo standard in termini di conoscenza del cliente, focus su di lui e comprensione dell'essere umano.

Ho voluto scrivere questo libro perché sono convinta che alcune parti fondamentali del mondo del business siano semplicemente guaste. Che le nostre pratiche competitive siano basate su presupposti che andrebbero assolutamente reinventati.

Essere professionisti aziendali, oggi giorno, significa essere sommersi di cose da *fare*. Ci sono linee di prodotti da gestire e sistemi distributivi da addomesticare; ci sono algoritmi di pricing da perfezionare e indicatori di vendita da rispettare. Il mondo si muove velocemente e ci porta a correre *come danti*, affannandoci per tenerci al passo con i macchinari che lo fanno girare rumorosamente. Eppure, come ho scritto nelle pagine precedenti, in troppi casi il risultato finale di tutto questo frastuono e questa furia non è altro che un avanzamento graduale in gregge, un tipo di movimento che riesce raramente a creare distinzioni di qualunque sorta.

Ho voluto scrivere questo libro perché sono convinta che possiamo fare meglio di così. Non facendo *di più*, ma riflettendo più a fondo su ciò che facciamo effettivamente. Cerco di ricordarlo alle mie classi ogni anno. La differenziazione

non è una tattica; non è una sgarbiante campagna pubblicitaria; non è un nuovo, scintillante set di funzionalità. Non è una tessera laminata riservata ai clienti più assidui, né una garanzia "soddisfatti o rimborsati". La differenziazione è un modo di *pensare*. È una mentalità. È un impegno. Un impegno a interagire con le persone, non semplicemente in un modo a cui non siano abituate, ma in un modo che apprezzi, rispetti e magari arrivi anche a osannare.

Ricordo di aver letto che il compianto comico George Carlin non sopportava che lo etichettassero come un cinico; ogni volta che qualcuno lo faceva, lo correggeva autodefinendosi un "idealista deluso". Era una distinzione importante a suo modo di vedere, e personalmente lo capisco. Essere idealisti significa rimanere aggrappati alla convinzione che, indipendentemente dal disincanto che caratterizza un dato ambiente, ci sia ancora spazio – e forse addirittura un premio di qualche tipo – per chi scelga di suonare in una chiave diversa.

L'unico motivo per cui termini quali "marketing" e "branding" rivestono una certa importanza nella nostra vita è che, nel bene o nel male, viviamo in una cultura nella quale il consumo stesso è importante. Gli *idea brand* sono carichi di significato, e in fin dei conti è per questo che contano. Suonano in una chiave diversa, e quando lo fanno, noi *rispondiamo*.

Ho voluto scrivere questo libro perché sono convinta che esisterà sempre un gregge inzaccherato nel campo del business – in ogni categoria, in ogni settore, una massa indistinta di marche intente a muoversi in perfetta sincronia – ma al tempo stesso penso anche che ci saranno sempre delle eccezioni. Il fisico e scrittore Atul Gawande si è occupato del fenomeno dei "devianti positivi" nell'ambito della professione medica, ossia quel piccolo gruppo di operatori che sono impantanati nelle stesse condizioni ambientali di tutti gli altri ma si rifiutano testardamente di lasciarsi frenare dalle opi-

nioni prevalenti, e di conseguenza riescono a identificare soluzioni originali e spesso contrarie alla tradizione a problemi apparentemente irrisolvibili. Credo che nel business ci saranno sempre dei devianti positivi, brand eccezionali non in quanto capaci di correre più a lungo o più velocemente degli altri, bensì perché a qualche livello fondamentale si sono presi l'impegno di non dare per scontato lo *status quo*.

Su questa falsariga, una delle ultime esercitazioni che a volte faccio svolgere ai miei studenti verso la fine del corso prevede che provino a immaginare gli *idea brand* del futuro. *Come saranno?*, chiedo loro. *Quali caratteristiche avranno in comune?*

Come potrete immaginare gli scritti che ricevo sono meravigliosi, non solo per la loro ponderatezza ma anche per i voli pindarici che li contraddistinguono. Alcuni sono pieni di visioni ricche d'inventiva delle evoluzioni dei trend di consumo nei prossimi vent'anni, mentre altri offrono pronostici argomentati con maggior rigore in relazione a determinate categorie merceologiche come la moda, gli alberghi o le bibite gassate. Di solito porto in aula alcuni estratti dei compiti consegnati affinché possiamo discuterne tutti assieme, e in genere alla fine della discussione c'è un momento in cui gli studenti rivolgono a me le stesse domande. *Come saranno, secondo lei, gli idea brand del futuro? A suo parere, quali caratteristiche avranno in comune?*

Anch'io, come loro, non posso fingere di avere una sfera di cristallo. Ciò malgrado, come loro, trovo divertente questa riflessione. Ed ecco le mie risposte.

La prima caratteristica che questi brand avranno in comune, secondo me, è che *offriranno qualcosa che sia difficile procurarsi*. Per un'impresa, storicamente, il modo migliore per fornire valore è stato quello di offrire cose difficili da avere. La scarsa disponibilità stimola sempre la domanda.

Tuttavia, è opportuno che ci chiediamo una cosa: in un'era nella quale i consumatori possono scegliere all'interno di una gamma di prodotti e servizi che va ben oltre tutto ciò che potrebbero mai volere o necessitare, *che cosa rimane scarsamente disponibile?*

Pensateci per un paio di minuti. Che cosa è scarsamente disponibile per voi?

Personalmente, so che ogni volta che mi trovo sommersa da una gran quantità di una cosa — *qualunque cosa*, a dire il vero — l'eccesso suscita in me un gran desiderio di ristoro. Ovvero, quando sono circondata dal clamore, dall'entusiasmo, dall'attività e dalla confusione, ciò che diventa scarsamente disponibile per me è... la tranquillità. Quando sono assediata dalle alternative, dai commessi e dalle offerte di una gratificazione istantanea, ciò che diventa scarsamente disponibile per me è... un po' di tempo per rifletterci sopra. Il pragmatismo riaccende la mia voglia di fantasia; un sovraccarico di fantasia mi fa bramare i fatti nudi e crudi.

In questo senso, le marche hanno sempre l'opportunità di creare valore offrendo una pausa rispetto a ciò che esiste in abbondanza. È ciò che dico ai miei studenti. I brand ostili, quelli capovolti, i brand come Harley e Dove... Ciò che hanno tutti in comune è il fatto di essere consapevoli di ciò che esiste in abbondanza, e di offrirci una cosa scarsamente disponibile. Ricordate: la moderazione può diventare di moda come un tempo lo era il desiderio. I sussurri possono diventare di moda come un tempo lo erano le grida. Se c'è una cosa di cui mi sento piuttosto sicura, è che ci sarà sempre spazio per le marche che offrono qualcosa che sia difficile procurarsi.

La seconda caratteristica che, a mio parere, questi brand avranno in comune è che *evidenzieranno un impegno nei con-*

fronti di una grande idea. Vale a dire che non si limiteranno a essere un po' diversi, ma saranno molto diversi.

È difficile credere che siano passati più di venticinque anni da quando Ted Levitt ci spiegò il concetto di "immaginazione di marketing". Purtroppo questa espressione, che un tempo coglieva in forma così poetica il cuore e l'anima del business, oggi ha assunto connotazioni ironiche. Viviamo in un'era nella quale un individuo può avere un'intera carriera nel campo del business senza che gli sia mai chiesto di trovare una sola Grande Idea, ossia senza che gli sia mai chiesto di esercitare l'immaginazione, neppure *una volta*, nell'intero arco di una lunga carriera. Ogni volta che faccio lezione nell'ambito di uno dei corsi direzionali che offriamo nel mio istituto, la prima volta che uso termini quali "immaginazione" o "creatività" in aula devo combattere la mia tendenza a sentirmi imbarazzata per averlo fatto; è questa la misura in cui il business moderno si è allontanato dal caro vecchio concetto di "generazione delle idee".

D'altra parte, è per questo che i bambini sono dei tali geni creativi: perché non hanno vissuto quanto noi, dunque non hanno tutta la nostra esperienza né sono altrettanto razionali. Di conseguenza sono liberi di accostarsi al mondo senza pregiudizi. Guardano un contenitore di plastica per alimenti e vedono una barca in miniatura; dai loro un cucchiaino d'aragento e la prima cosa che viene loro in mente è usarlo a modo di badile. Essere occasionalmente ispirati è una cosa; essere cronicamente ispirati è un'altra. I bambini sono cronicamente ispirati, per il semplice motivo che non sono vincolati dalle leuristica mentale ben consolidata, non sono ostacolati dalle abitudini, dalle convenzioni o dalle regole di proprietà arbitrarie. Sono dispettosi e sovversivi; prestano ascolto ai loro impulsi creativi, mentre noi siamo stati addestrati a sopprimere i nostri.

La differenza è devianza. La differenza è trasformazione. La differenza è un impegno nei confronti di ciò che non ha precedenti, ossia un impegno a non rimanere aggrappati al passato. Se dovessi formulare una previsione direi che gli idea brand del futuro saranno quelli che sposeranno questa filosofia anche mentre imboccheranno quella stretta curva a sinistra, in discesa, lungo una strada non asfaltata.

La terza caratteristica che questi brand divideranno, a mio modo di vedere, è che *saranno intensamente umani*. Overo, saranno ideati da persone caratterizzate da un'acuta sensibilità nei confronti delle complessità dell'animo umano.

È in questo senso, in particolare, che sono convinta che noi operatori marketing dobbiamo svolgere un ruolo di leadership. Occuparsi di marketing significa rappresentare il "tocco umano" all'interno dell'azienda. Noi che facciamo questo lavoro abbiamo il compito di rendere umane le nostre organizzazioni. Pertanto dobbiamo interagire con i consumatori — con la gente *reale* — a un livello che il resto dell'azienda non è capace di raggiungere. Se la nostra organizzazione ha il palino dell'ingegneria, noi dobbiamo concentrarci sulle sfumature. Se è ossessionata dai fatti, noi dobbiamo promuovere le interpretazioni. John Naisbitt ha osservato che l'intuizione sta acquistando un valore crescente, nella nuova società dell'informazione, proprio perché abbiamo a disposizione così tanti dati. In qualità di operatori marketing abbiamo la responsabilità di assicurarci che le nostre organizzazioni colgano, rispettino e onorino l'intero spettro dell'esperienza umana, con tutto il suo contesto e la sua immaginazione.

Per farlo, ovviamente, dobbiamo trovarci nel mondo. C'è ossigeno ovunque attorno a noi, e dobbiamo respirarlo. Dalle discoteche alle strade, dalle cucine alle scuole, da New York a Tokio... Dobbiamo respirarlo.

Se lo faremo, profondamente e premurosamente, questa sarà la nostra ricompensa: scopriremo che si può trarre qualche insegnamento dal consumo vistoso, proprio come dal consumo segreto, dal non consumo e anche dall'iperconsumo. Scopriremo che il consumo può dare soddisfazioni, ma anche fastidi. Può essere sconsiderato. Può essere politico. Può essere imbarazzato. Può essere competitivo. Può essere un tesserino di riconoscimento. Può essere molte, moltissime cose. Tuttavia, è sempre illuminante.

La differenziazione non è una tattica. È un modo di pensare. È una mentalità che sorge dall'ascolto, dall'osservazione, dall'assimilazione e dal rispetto. Soprattutto, è un impegno. Un impegno a interagire con le persone in modo tale da comunicare loro che, proprio così, *le capiamo*.

Appuntamento alla prossima puntata... Senza dubbio.