

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. Presentiamo 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

contro l'apprendimento meccanico: sanno che può sortire un effetto controproducente, promuovendo una sorta di ottusità. Quando eccediamo nell'apprendimento di qualcosa, finiamo per non saperlo affatto. È esattamente ciò che sto vedendo succedere oggi nel mondo del business. Settore dopo settore, i professionisti aziendali sono diventati così esperti in un determinato modo di lavorare che sembrano aver dimenticato lo scopo di tutto ciò che fanno, che sarebbe quello di creare prodotti sensati e convincenti per persone come voi e come me. Con ciò non voglio dire che queste persone siano prive delle competenze richieste nel campo del business; piuttosto, voglio dire che sono diventate quasi *troppo* abili, proprio come un sistema produttivo ben oliato può diventare spaventosamente abile nella fabbricazione di un clone dopo l'altro, tutti perfettamente identici.

Sarò un'accademica che si occupa di business, ma sono anche una cittadina, una moglie e una madre, e la mia impressione è che probabilmente il modo in cui sperimento il mondo assomiglia molto a quello in cui lo sperimentate voi. Ciò significa che quando esco di casa per andare a comprare qualcosa di banale come uno shampoo, un succo di frutta o un paio di scarpe da tennis, probabilmente ciò che mi succede è molto simile a ciò che succede a voi: mi trovo di fronte una gamma vertiginosa di alternative tra cui scegliere. In ogni corridoio di ogni negozio, ciò che, appena una generazione fa soleva essere un assortimento relativamente modesto – poniamo di quattro o cinque prodotti – si è trasformato in un modo o nell'altro in una selezione di diecimila articoli indistinguibili. Al tempo stesso, c'è una ridondanza anche nel modo in cui questi prodotti vengono pubblicizzati. Parlare correntemente la lingua del product marketing, a quanto pare, significa aver assimilato alla perfezione il linguaggio dell'iperbole; così mi si garantisce, più e più volte, che ognu-

no di questi prodotti è *nuovo e perfezionato*. Tutto è *grandioso, migliore, il migliore in assoluto*.

Eppure, le cose stanno così: ne abbiamo passate di cotte e di crude, ognuno di noi, negli ultimi anni. Quest'ultima recessione, in particolare, ci ha colpito tutti duramente, e benché ciascuno di noi non abbia avuto altra scelta se non tenere duro a suo modo, non posso evitare di pensare che la tempesta abbia spostato anche il nostro focus collettivo, per così dire. Ricordo che subito dopo la prima ondata della recessione – il mercato immobiliare statunitense era appena impleso, i mercati del credito si erano congelati – sono quasi arrivata a provare gratitudine per il fatto di non vivere in una delle proprietà più sontuose della mia città, una di quelle case che in precedenza ammiravo così tanto. Ricordo anche di aver letto sui giornali articoli che parlavano di come la gente, anche quella che godeva di una certa sicurezza finanziaria, aveva iniziato a riconsiderare le sue abitudini di consumo più basilari. Era come se i concetti di “aspirazione” e “acquisizione” fossero cambiati da un giorno all'altro. L'eccesso era acqua passata, sostituito da una riflessione più ponderata sulle cose con cui riempivamo la nostra casa, i nostri armadi, la nostra vita. *L'era dell'abbondanza è finita*, ricordo di aver pensato; *non perché le cose non abbondino più, ma perché l'abbondanza ha perso il suo status di aspirazione dominante ai nostri occhi*.

Ho sempre creduto nell'esistenza di una componente artistica nel business, e se dovessi descrivere la natura specifica di quest'arte la definirei “arte della calibratura”. A mio parere, è qui che deve intervenire chi si occupa di marketing: questi dev'essere capace di accertare le dimensioni del nostro desiderio: prestando attenzione alle cose che vogliamo, certo, ma dandone altrettanta a quelle che non vogliamo. Può essere vero che il nostro desiderio non ha limite, ma indubbia-

mente ha una forma. Eppure ciò che manca oggi nel campo del business è la sensibilità al perimetro della nostra aspirazione. La nostra cultura è andata ben oltre il punto in cui rimanevamo colpiti dai tradizionali marcatori dell'abbondanza: la profusione di alternative analoghe e l'imbarazzante esposizione di ogni tipo di fronzoli. Ciò malgrado, anche oggi... basta entrare in un negozio per sperimentare fino a che punto le imprese, a quanto pare, non l'abbiano capito.

Un decennio fa, il product marketing poteva permettersi di essere sopra le righe come il rock'n'roll. L'iperbole era un irrinunciabile attrezzo del mestiere; la mancanza di originalità non era considerata grave. Per conquistare l'attenzione della massa bastava memorizzare un paio di giri armonici prevedibili, studiare un ritornello accattivante e poi montare sul palcoscenico con sicurezza, energia ed entusiasmo. Il trucco era essere fragorosi, audaci, eccessivi. Se poi si aggiungeva qualche effetto speciale, male non faceva. Oggi, è probabile che il marketing di questo tipo appaia vacuo come un gruppo heavy metal degli anni Ottanta. Oggi, i maestri del business che hanno maggiori probabilità di attirare un pubblico disposto ad ascoltarli sono quelli consapevoli che, in quest'era caratterizzata da un consumo più meditato, chi fa più rumore è raramente meglio degli altri e chi miscela i soliti ingredienti in maggior quantità non serve quasi mai il piatto più ghiotto.

Ho scritto questo libro perché sono convinta che ciò che la maggior parte di noi sta cercando, oggi, sia una musica più risonante. Un suono più sensato. Una vibrazione che possiamo sentire, nelle ossa, come qualcosa di... *diverso*. Ecco, dunque, che cos'è questo volume: un'esplorazione di ciò che significa per un'azienda prendersi l'impegno di darci questo qualcosa. È un'esplorazione di ciò che significa per un'azienda decidere di *essere diversa*.

A tal fine mi avventurerò nel mondo dell'uniformità, in cerca della differenza. Cercherò di identificare gli outsider, gli anomali, gli iconoclasti – i player che hanno respinto le routine ben consolidate nel mondo delle imprese in favore di un approccio più avventuroso. Si tratta dei player che se la cavano bene con l'improvvisazione, con la sperimentazione, quelli che in un modo o nell'altro sono riusciti a sviluppare brand e creare prodotti che toccano corde profonde anche nei più disincantati di noi.

Strada facendo, cercherò di dimostrare che è ora che i professionisti aziendali – quelli che si occupano di marketing, in particolare – inizino ad abbandonare alcune di quelle che sono arrivati a considerare best practice. Non è una sfida semplice; come dico ai miei studenti, “Imparare è facile; dimenticare è difficile”. Eppure è esattamente ciò che, a mio parere, bisogna assolutamente fare se si vuole che il business dia vita a una nuova cultura basata sul coinvolgimento del consumatore, una cultura che renda quantomeno possibile che noi consumatori ricominciamo ad ascoltare.

Quest'anno, per inciso, è arrivato per il mio figlio più piccolo il turno di frequentare la seconda elementare. Come previsto, non è passato molto tempo prima che iniziasse – come aveva fatto suo fratello prima di lui – a portare a casa poesie da imparare a memoria. Ogni settimana, una poesia nuova. Ogni sera, dunque, mi sono trovata a ripetergli scrupolosamente i versi che doveva memorizzare, più e più volte, in un *déjà vu* assoluto.

Stavolta, però, non ci ho messo il cuore. Perché con il passare degli anni sono arrivata a convincermi che una poesia imparata perfettamente a memoria è una poesia che viene recitata troppo facilmente. E una poesia declamata senza alcuno sforzo è una poesia che ha perso tutto il suo significato.

Ho un'amica, che lavora nel mondo delle imprese, la quale sostiene di essere in grado di assimilare i concetti chiave di un libro di business – di qualunque libro di business – in meno di un'ora. Ovviamente, il fatto che siate colpiti o meno dalla sua affermazione dipende dal fatto che ne abbiate mai letto uno, oppure no. La maggioranza dei libri di business è scritta in modo da essere digerita facilmente. Si tratta di titoli riduttivi, proprio come le cartine della metropolitana; l'eliminazione delle informazioni superflue crea una specie di isolamento concettuale che risulta estremamente efficiente a livello funzionale.

La riduttività, però, può avere un prezzo. Qualche anno fa Edward Tufte, che detiene una cattedra presso la Yale University e dedica la maggior parte del suo tempo alla riflessione sulla presentazione delle informazioni, ha pubblicato una monografia (*The Cognitive Style of PowerPoint*) incentrata sull'egemonia cognitiva del software più usato al mondo per le presentazioni. Come sottolinea l'autore, l'infausto prezzo della semplificazione è, beh, il semplicismo. Per non parlare della tassa aggiuntiva corrisposta sotto forma di pedanteria. Immaginate come vi sentireste se a una cena tutti gli ospiti decidessero di raccontare la loro storia in formato PowerPoint. Di certo la serata sarebbe istruttiva, ma anche noiosissima.

Quando andavo al college, ricordo di aver letto un libro di Richard Feynman, il fisico vincitore del premio Nobel, intitolato *Surely You're Joking, Mr. Feynman!* (tr. it. *Sto scherzando, Mr. Feynman*, 2007). L'aspetto interessante del libro era che non sembrava essere altro che una raccolta di aneddoti sconclusionati legati alla sua vita privata, alle sue esperienze come docente e al suo lavoro. Eppure la loro pregnanza diventava sempre più chiara durante la lettura, tanto che una volta finito il volume era impossibile non considerarlo un atto d'accusa finemente cesellato nei confronti della scienza.

Feynman sembrava aver capito che in effetti uno studioso può seguire due modalità per aiutarci a capire una cosa. La prima è l'adozione dell'“approccio PowerPoint”, in base a cui si prende un fenomeno complesso e si cerca di distillarne l'essenza fondamentale. La seconda è l'esatto contrario: prendere un fenomeno complesso e cercare di far luce su di esso, non eliminando informazioni ma aggiungendo sfumature inaspettate, uno strato dopo l'altro, traendole da fonti inaspettate. È esattamente ciò che fece Feynman: imbastì il tema che aveva scelto nella trama più ampia della vita quotidiana. Aggiunse ricchezza, articolazione, contestualizzazione. Era un uomo che mi sarebbe piaciuto poter invitare a cena.

Vi sono altri esempi di studiosi i cui libri hanno influenzato il mio approccio alla scrittura. Il medico Atul Gawande ha pubblicato due volumi (*Complications* e *Better*, tr. it. *Salvo complicazioni*, 2005, e *Con cura*, 2008) dedicati alla medicina e al sistema sanitario statunitense. I suoi volumi sono una miscela complicata: toccano aspetti professionali e personali, sono a tratti spassionati e appassionati, e hanno trasformato la mia visione della medicina. John Stilgoe ha firmato un testo intitolato *Outside Lies Magic*, che ha rivoluzionato la mia visione dell'architettura moderna. Dopo che ebbi conseguito la laurea, l'influente titolo di Don Norman *The Design of Everyday Things* cambiò totalmente la mia visione della tecnologia e della funzionalità.

Tutte queste opere riguardano materie profondamente diverse, eppure hanno qualcosa di fondamentale in comune: sono state scritte da studiosi che hanno saputo infondere vita nelle rispettive discipline, in certo qual modo umanizzandole, senza banalizzarle. Il rapporto che avevano con il loro lavoro è simile a quello che il giornalista e scrittore Calvin Trillin ha con il cibo; ovvero, ritengono che il tema di cui si occupano – sia che si tratti di medicina, architettura o tecno-

logia – costituisca un piccolo ritaglio di un tessuto ben più ampio. Sono autori che divagano, senza dubbio, ma solo come mezzo per arrivare dritti al punto che si sono prefissi. Nel frattempo riescono a essere tutto il contrario di pedanti, nel senso che non provano disagio pur essendo consapevoli che le cose possono essere vere e false al tempo stesso.

I loro libri danno ispirazione perché, pur fornendo un aspro commentario su tutto ciò che c'è di sbagliato nelle rispettive discipline, non si fermano a questo. Personalmente ho sempre pensato che il modo migliore per impedire che la critica scada nel cinismo sia farne il punto di partenza invece che il segno di punteggiatura, ed è proprio questo che fanno gli autori che ho citato: scavano a fondo per identificare il buono in mezzo a tutto il cattivo, e quando lo trovano vi puntano sopra i riflettori, lo celebrano, ci incoraggiano a trarne degli insegnamenti. Se l'erudizione è una conversazione, dal mio punto di vista sono questi gli eruditi che sanno instaurare la conversazione più avvincente, quelli che fanno mostra dei dialetti meno familiari, quelli che fanno avanzare il dialogo in modi inaspettati e provocanti.

Ho scritto questo libro perché ritengo che il marketing sia diventato la colonna sonora della nostra generazione. Sta dettando le pulsazioni, sta creando il ritmo non solo di ciò che consumiamo, ma di ciò che bramiamo, che amiamo e che odiamo. In questo contesto ci sono intuizioni che non sono rappresentate efficacemente dal pensiero lineare. Questo, pertanto, è un libro pieno di contraddizioni. Giustapposizioni. Associazioni laterali.

In aggiunta a ciò, ogni anno dico ai miei studenti che il marketing è l'unica funzione organizzativa studiata espressamente per risiedere all'incrocio fra il business e le persone. Le persone *vere*. E il problema delle persone vere è che non

vedono il mondo come chi lavora in azienda. Non parlano la lingua degli elenchi puntati; non organizzano il mondo tramite framework e diagrammi di flusso. Le persone, le persone vere, hanno una visione più organica del mondo. Sono idiosincratiche. Sono imprevedibili. Sono incantevolmente disorganizzate.

Questo volume potrebbe essere descritto più o meno allo stesso modo. È intimo. È organico. È idiosincratico. A mio modo di vedere, però, ciò va benissimo, perché non aspiro a essere deduttiva; aspiro a essere discorsiva, nel modo imprevedibile in cui lo sono le persone. Nel business, proprio come nella vita, a volte le intuizioni più illuminanti possono emergere dagli scarti.

È opportuno aggiungere che la comunicazione più gradita che abbia mai ricevuto da uno studente è stata quella che diceva: “La differenza fra il suo corso e tutti gli altri della Harvard Business School è che è stato così umano. Sono state lezioni su di *noi*, camuffate da lezioni di business”.

Ecco che cos'è questo libro. È un libro su di *noi*, camuffato da libro di business.