

Competere Senza Scommettere

SCELTE *dei* CONSUMATORI
e INNOVAZIONE

CLAYTON M.
CHRISTENSEN

Taddy Hall, Karen Dillon
e David S. Duncan

FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Competere
Senza
Scommettere

SCELTE *dei* CONSUMATORI
e INNOVAZIONE

CLAYTON M.
CHRISTENSEN

Taddy Hall, Karen Dillon
e David S. Duncan

FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini

Titolo originale: *Competing Against Luck.
The Story of Innovation and Customer Choice.*

Harper Business, an imprint of HarperCollinsPublishers, 195 Broadway, New York, NY 10007

Copyright © 2016 by Clayton M. Christensen, Ridgway Harken Hall, Karen Dillon, and David S. Duncan.

All rights reserved.

Published by arrangement with HarperCollins Publishers
Traduzione dall'inglese di Elisa Tomassucci

1a edizione italiana copyright © 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione. Perché dovrete “assumere” questo libro	pag.	9
Migliorare nelle cose sbagliate	»	10
Qual è il compito per cui hai “assunto” quel prodotto?	»	16

Parte prima Introduzione alla Jobs Theory

1. Il dilemma del milk-shake	»	21
Milk-shake a colazione	»	23
Un curriculum per la margarina	»	27
Jobs Theory e innovazione	»	31
2. Migliorare, non creare prodotti	»	36
Come pensare, non che cosa pensare	»	40
Definiamo il termine “job”	»	41
Che cos'è un job?	»	43
Che cosa non è un job?	»	44
L'individuazione del compito	»	45
Modificare il paesaggio competitivo	»	49
I limiti della Jobs Theory	»	52
Una rivoluzione copernicana	»	54

3. I job nel mondo reale	pag. 57
Competere con... il nulla	» 60
Profondità e ampiezza del raggio di applicazione	» 65
I job nel mondo B2B	» 66
Metà della funzionalità al doppio del prezzo	» 69
“Capiamo perfettamente le tue esigenze”	» 71

Parte seconda

L'applicazione della Jobs Theory: difficoltà e vantaggi

4. Caccia al compito!	» 77
Dove sono i compiti?	» 81
Il “carico emotivo”	» 90
C'è una spiegazione a tutto	» 95
5. Capire quello che i clienti non dicono	» 97
Le storie dei clienti	» 104
Il problema del materasso	» 106
Un acquisto d'impulso (... o forse no?)	» 108
Un antidolorifico, una Red Bull o un materasso nuovo?	» 114
“E all'improvviso vedi la strada...”	» 115
6. Costruirsi un curriculum	» 118
Decodificare la complessità	» 122
Esperienze e premium price	» 123
Rimuovere gli ostacoli	» 126
L'esperienza Uber	» 129
Come faccio a sapere se il prodotto è quello giusto?	» 131
I purpose brand	» 134

Parte terza

Jobs Theory e realtà aziendale

7. Integrare un job nei processi aziendali	» 143
L'ingrediente segreto	» 146

Organizzarsi sulla base di un customers' job	pag. 149
Misurare = fare	» 152
Ansia alla guida? C'è OnStar	» 156
8. Non perdere di vista il compito da svolgere	» 165
I tre errori relativi ai dati sull'innovazione	» 168
È la fonte dei dati a porre il problema	» 176
I dati passivi necessitano di una gestione attiva	» 178
9. L'organizzazione "job-centrica"	» 181
Un programma intuitivo	» 185
Una bussola "a due facce"	» 187
Misurare ciò che conta	» 190
I job hanno cambiato tutto	» 192
Mai allontanarsi dal contesto	» 197
Osservazioni finali sulla Jobs Theory	» 201
Possiamo davvero chiamarla "teoria"?	» 202
Quando la teoria non è valida	» 203
I limiti della teoria	» 204
Profondità e ampiezza dell'applicabilità della teoria	» 206
Come la teoria può aiutare voi	» 210
Ringraziamenti	» 211
Gli autori	» 223

Introduzione.

Perché dovrete “assumere” questo libro

In questo libro parleremo della capacità di migliorare.

Proprio così. In queste pagine tratteremo di innovazione e di come riuscire a innovare. Il nucleo del volume, però, è costituito dalle difficoltà che ognuno di noi incontra per migliorare la propria esistenza.

Se siete come molti imprenditori e manager, probabilmente “migliorare” non è la prima cosa che vi viene in mente quando cercate di innovare. Piuttosto, sarete ossessionati dal pensiero di creare il prodotto perfetto che abbia una combinazione di caratteristiche e vantaggi tale da far gola ai clienti. Oppure cercherete di perfezionare di continuo i vostri prodotti esistenti in modo da renderli più remunerativi o differenziarli da quelli della concorrenza. *Pensate* di sapere esattamente che cosa vogliano i vostri clienti, ma in realtà operate in maniera abbastanza casuale. È come se faceste una scommessa: con un po' di fortuna, qualcosa dovrà andare per il verso giusto.

Ma non è detto che le cose debbano per forza stare così; non se riuscite a capire davvero che cosa *spinga* i clienti a fare le loro scelte d'acquisto. L'innovazione può essere molto più prevedibile (e molto, molto più redditizia), ma solo se ci ragionate sopra in termini diversi: è necessario capire *come migliorare*, senza concentrarsi esclusivamente sui prodotti. Così, se siete stanchi di dedicarvi – voi e la vostra organizzazione – a continui sforzi innovativi che, però, si rivelano infruttuosi; se volete creare prodotti e servizi che prevedete i vostri clienti non solo non vedano l'ora di comprare, ma per i quali siano ben disposti a pagare un premium price; se volete competere con – e superare – chi si basa puramente sul caso per innovare con successo... continuate a leggere. In questo libro cercheremo di aiutare anche *voi* a migliorare.

Migliorare nelle cose sbagliate

A mia memoria, l'innovazione è sempre stata una delle priorità numero uno – e una delle principali frustrazioni – per tutte le aziende del mondo. In un recente sondaggio condotto da McKinsey, l'84 per cento dei manager riconosceva che l'innovazione fosse una componente fondamentale delle strategie di crescita, eppure uno sconcertante 94 per cento si dichiarava insoddisfatto delle proprie performance innovative. Si direbbe, dunque, che la *stragrande maggioranza* delle innovazioni non è all'altezza delle aspettative, fatto che è rimasto invariato per decenni.

Sulla carta, tutto ciò non ha alcun senso. Le aziende non hanno mai avuto strumenti e tecniche più sofisticati di quelli odierni – e oggi per raggiungere gli obiettivi di innovazione vengono impiegate più risorse che mai. Nel 2015, secondo un articolo della rivista *strategy + business*¹, mille aziende quotate in borsa hanno speso 680 miliardi di dollari solo nel settore ricerca e sviluppo – il 5,1 per cento in più rispetto all'anno precedente.

Non solo. Oggi le imprese conoscono perfettamente i loro clienti: la grande rivoluzione dei dati ha aumentato la varietà, il volume e la rapidità della raccolta delle informazioni personali, oltre ad aver reso più sofisticati gli strumenti analitici applicati a tali scopi. Nelle informazioni raccolte si ripongono grandi speranze. Nel 2008 Chris Anderson, all'epoca direttore di *Wired*, ha detto: “La correlazione tra dati è più che sufficiente”². In altre parole, Anderson sosteneva che fosse possibile risolvere i problemi legati all'innovazione sfruttando semplicemente la forza bruta della valanga di dati a disposizione. Da quando Michael Lewis ha narrato l'improbabile successo dell'Oakland Athletics nel suo *Moneyball* (chi avrebbe mai immaginato che la percentuale di arrivo in base fosse un migliore indicatore del successo offensivo rispetto alla media battuta?), le organizzazioni hanno cercato di trovare la formula equivalente, nell'ambito delle statistiche sui clienti, per arrivare a innovazioni di successo. Ma poche ce l'hanno fatta.

In molte aziende i processi innovativi sono ben strutturati e disciplinati, e i dipendenti sono professionisti di notevole talento. Nella maggior parte di tali processi esistono specifici *stage-gate*, iterazioni rapide, controlli e verifiche. I rischi vengono calcolati con attenzione e ridotti al minimo. Principi come la metodologia Sei Sigma si sono ormai radicati a fondo nella progettazione dei processi innovativi, dunque oggi abbiamo a disposi-

¹ Jaruzelski B., Schwartz K., Staack V., “Innovation's New World Order”, *strategy + business*, ottobre 2015.

² Anderson C., “The End of Theory: The Data Deluge Makes the Scientific Method Obsolete”, *Wired*, 23 giugno 2008.

zione parametri di valutazione precisi e requisiti rigidi che i nuovi prodotti devono possedere in ciascuna fase del loro sviluppo. Dall'esterno, sembra che le imprese siano riuscite a padroneggiare un processo incredibilmente scientifico e razionale.

Per la maggior parte di esse, però, l'innovazione rimane un traguardo casuale. Peggio ancora, tutta questa attività dà solo l'*illusione* di un miglioramento, senza esserne in alcun modo la causa. Le aziende spendono sempre di più per raggiungere modeste innovazioni incrementali, mancando però completamente il bersaglio delle innovazioni rivoluzionarie fondamentali per una crescita sostenibile nel lungo periodo. Come ha detto Yogi Berra: "Siamo allo sbando, ma stiamo andando forte!".

Che cos'è che è andato storto?

Ecco il problema di base: le immense masse di dati raccolte dalle aziende non sono organizzate in modo tale da consentire previsioni affidabili delle idee che avranno successo. I dati forniscono invece indicazioni del tipo "questo cliente somiglia a quello", "questo prodotto ha caratteristiche di performance analoghe a quello", "queste persone si sono comportate allo stesso modo in passato", o "il 68 per cento dei clienti afferma di preferire la versione A rispetto alla versione B". Nessuno di questi dati, in realtà, spiega *perché* i clienti facciano determinate scelte.

Provo a spiegarmi meglio. Mi presento: sono Clayton Christensen, ho 64 anni. Sono alto 1 metro e 83. Di scarpe porto, udite udite, il 51. Io e mia moglie abbiamo mandato tutti i nostri figli al college. Vivo in un quartiere residenziale di Boston e vado al lavoro con un minivan Honda. Ho molte altre caratteristiche; ma queste caratteristiche non mi hanno ancora *spinto*, oggi, a uscire e comprare il *New York Times*. Potrebbe esserci una correlazione tra alcune di queste caratteristiche e la mia propensione ad acquistare il *Times*; tali caratteristiche, però, non sono la *causa* del mio acquisto di quel giornale – o di *qualunque* altro prodotto.

Se un'azienda non è in grado di capire *perché* io possa scegliere di "assumere" il suo prodotto in circostanze specifiche – e perché possa selezionarne un altro al suo posto – i suoi dati³ su di me o su persone come me⁴

³ Mio figlio Spencer era un ottimo lanciatore nel campionato juniores di baseball della nostra città. Vedo ancora le sue mani strette attorno alla palla, la sua compostezza quando al piatto di casa base c'era un battitore tosto, la sua capacità di riconcentrarsi dopo ogni lancio con energia rinnovata. Nei momenti di maggior tensione, era imperturbabile. Da qualche parte ci saranno i dati che vi diranno quante partite ha vinto e ha perso, quante palle ha lanciato e quanti strike ha ottenuto, e così via. Ma nessuno di questi vi dirà perché. I dati non sono il fenomeno, bensì la sua rappresentazione – e nemmeno tanto accurata.

⁴ Negli anni Cinquanta, l'US Air Force si rese conto che i piloti avevano difficoltà a controllare i velivoli. Come ha raccontato Todd Rose, direttore del programma "Mind,

probabilmente non l'aiuteranno a creare nuove innovazioni che facciano al caso mio. È allettante credere di poter scorgere, nei nostri set di dati, schemi ricorrenti e riferimenti incrociati, ma questo non significa che un elemento sia causa di un altro. Come sottolinea Nate Silver, autore di *Il segnale e il rumore. Arte e scienza della previsione*: “Le vendite di gelato e gli incendi forestali sono correlati perché entrambe le cose sono più frequenti in estate. Ma tra i due fenomeni non esiste alcuna connessione causale: non si dà fuoco a un albero del Montana quando si compra una vaschetta di Häagen-Dazs”.

Ovviamente non c'è da sorprendersi che correlazione e connessione causale non coincidano. Eppure, nonostante molte aziende ne siano ben coscienti, non credo che agiscano come se conoscessero effettivamente tale differenza. Scegliere di ignorare il problema consente ai manager di dormire sonni tranquilli.

La correlazione, in realtà, non evidenzia l'elemento che più conta a livello di innovazione: il *motivo* per cui io decido di acquistare una particolare soluzione. Eppure sono pochi gli innovatori che costruiscono il loro scopo primario sull'individuazione di una *causa*, scegliendo invece di concentrarsi su come migliorare i loro prodotti, renderli più redditizi o differenziarli dalla concorrenza.

Come ha detto W. Edwards Deming, padre del movimento per la qualità che ha rivoluzionato la produzione industriale: “Se non sai come porre la domanda giusta, non scoprirai niente”. Dopo decenni trascorsi a osservare il declino di grandi aziende, sono giunto alla conclusione che esiste, in

Brain and Education” alla Harvard Graduate School of Education, nel suo *The End of Average*, all'inizio l'Air Force diede la colpa a una scarsa qualità del training dei piloti o a un errore umano. In seguito, però, venne fuori che i veri problemi non erano quelli. Le cabine di pilotaggio avevano un difetto di progettazione: erano state costruite sulla base delle misure del “pilota medio” degli anni Venti. Poiché, nel frattempo, gli americani erano diventati più alti e robusti, l'Air Force decise di aggiornare le misure esaminando oltre quattromila piloti in base a una dozzina di parametri relativi all'altezza degli arti per capire come potessero entrare in una cabina. L'idea era che, se le cabine fossero state riprogettate in modo da ospitare al meglio il “pilota medio” degli anni Cinquanta, il problema si sarebbe risolto. Quanti piloti, dunque, rientrarono nella definizione di “pilota medio” dopo questa impresa di misurazione titanica? Nessuno, ci racconta Rose. Ogni singolo pilota aveva un “profilo frastagliato”. Le gambe e le braccia avevano sempre misure diverse; una medesima altezza complessiva non corrispondeva mai a una stessa altezza del torace o della testa. E così via. I cockpit riveduti e corretti e progettati per il “pilota medio” in realtà non riuscivano a contenerne nessuno. Quando, finalmente, l'Air Force decise di abbandonare le ipotesi di base, nacque il sedile regolabile. La morale è questa: nel mondo reale, la “media” non esiste. Chi innova rivolgendosi alla “media” è inevitabilmente destinato a fallire. Rose T., *The End of Average: How We Succeed in a World That Values Sameness*, HarperCollins, New York, 2015.

realtà, una domanda migliore da porre: *Qual è il compito per cui hai “assunto” quel prodotto?*

La trovo una metafora calzante. Quando compriamo un prodotto, di base “assumiamo” qualcosa affinché svolga un compito specifico. Se il prodotto scelto lo svolge al meglio, di fronte alla medesima necessità torneremo a usarlo. Se invece svolge una performance mediocre, decideremo di “licenziarlo” per cercare qualche cos’altro che potrebbe risolvere il problema.

Ogni giorno ci succede qualcosa. Ogni giorno dobbiamo svolgere attività specifiche. Alcune di esse hanno un’importanza secondaria (“occupare in qualche modo il tempo mentre siamo in fila”), altre sono più rilevanti (“trovare una carriera più soddisfacente”). Alcune emergono in maniera imprevedibile (“indossare qualcosa per il meeting aziendale in trasferta quando la mia valigia è stata smarrita in aeroporto”), altre a cadenza regolare (“preparare un pranzo sano e appetitoso per mia figlia che va a scuola”). A volte sappiamo che cosa ci aspetta. Quando ci rendiamo conto che abbiamo un compito da svolgere, ci diamo da fare e ricorriamo a strumenti adatti ai nostri scopi. Io potrei, per esempio, scegliere di comprare il *New York Times* perché devo riempire il tempo in qualche modo mentre aspetto di entrare dal medico e non voglio annoiarmi a leggere le riviste appoggiate sul tavolino della sala d’attesa. O magari perché sono un fan del basket e siamo nel pieno del campionato nazionale. È solo nel momento in cui mi si presenta un’attività da svolgere che sceglierò di procurarmi il giornale. Oppure me lo faccio recapitare dal ragazzo che li consegna porta a porta, per dare l’idea ai vicini che mi piaccia tenermi aggiornato – ma dati come il codice di avviamento postale e il reddito medio degli abitanti del mio quartiere non forniranno mai al *Times* questa informazione.

Questa consapevolezza di base è emersa durante il corso che tengo alla Harvard Business School, ma negli ultimi vent’anni è stata perfezionata e plasmata grazie a numerose conversazioni con coautori, colleghi di fiducia, collaboratori e leader di pensiero. La validità di questa idea è stata corroborata dal lavoro di alcuni dei maggiori business leader e innovatori a livello mondiale – Jeff Bezos di Amazon e Scott Cook di Intuit, tra gli altri – oltre che dalla nascita recente di alcune imprese di grande successo. Chi avrebbe mai immaginato che un servizio che chiede ai viaggiatori di pagare per essere ospitati nella camera da letto di un perfetto estraneo avrebbe avuto, un giorno, un valore maggiore di catene alberghiere del calibro di Marriott, Starwood o Wyndham Worldwide? Eppure Airbnb ce l’ha fatta. I video girati da Sal Khan per insegnare la matematica alla cuginetta erano (cito), “più economici e di qualità infe-

riore” rispetto a molti altri filmati educativi che già circolavano online, ma ora consentono a milioni di studenti di tutto il mondo di imparare al loro ritmo.

Queste innovazioni non puntavano a cavalcare le ultime tendenze o a lanciare sul mercato una delle tante variazioni su uno stesso tema per incrementare le vendite. Non sono state create per aggiungere qualche optional a prodotti già esistenti in modo da chiedere ai clienti un prezzo maggiorato. Sono state pensate, sviluppate e proposte con la chiara consapevolezza di come avrebbero potuto aiutare i consumatori a ottenere i miglioramenti desiderati. Quando hai un compito da svolgere e una soluzione soddisfacente non esiste, “più economico e di qualità inferiore” è sempre meglio di niente. Immaginate, allora, il potenziale di un’idea straordinaria.

In questo libro, tuttavia, non vogliamo celebrare il successo delle grandi innovazioni del passato, ma parlare di qualcosa di molto più importante per *voi*: come creare e prevedere nuove innovazioni.

La base del nostro ragionamento è quella che abbiamo definito la Jobs Theory, che postula la necessità di capire con chiarezza come i clienti desiderino migliorare la loro esistenza per poi creare una soluzione adeguata e costruire il relativo set di esperienze per assolvere sempre al meglio il compito richiesto. So che il termine “teoria” vi farà subito venire in mente una sorta di torre d’avorio, ma vi garantisco che in realtà è lo strumento di business più utile e pratico che possiamo mettervi a disposizione. Una buona base teorica permette di capire il “come” e il “perché” delle cose; consente di comprendere come funziona il mondo e di prevedere le conseguenze delle nostre decisioni e azioni. La teoria dei compiti da svolgere⁵, a nostro avviso, può portare le aziende a non limitarsi a sperare che la correlazione sia sufficiente per realizzare un’innovazione di successo.

Probabilmente l’innovazione non sarà mai una scienza perfetta, ma il punto non è questo. Il punto è che abbiamo la capacità di trasformare l’innovazione in un meccanismo affidabile per la crescita, basato sulla comprensione chiara della causalità anziché su un’operazione di semina casuale nella speranza di raccogliere, un giorno, qualche frutto.

La Jobs Theory è il prodotto di esperienze ed esempi concreti. Ho chiesto ai miei coautori di aiutarmi nella stesura di questo libro proprio perché hanno impiegato tale teoria nel loro lavoro quotidiano per anni e sanno bene come spostare l’impianto teorico nel regno pratico dell’innovazione. Insieme abbiamo plasmato, raffinato e levigato le basi teoriche, grazie anche

⁵ Nel corso del libro useremo in maniera intercambiabile le espressioni “Jobs Theory” e “Teoria dei compiti da svolgere” (Jobs to Be Done Theory) [N.d.T.].

alle idee e ai contributi di molti colleghi e business leader di fiducia, che presenteremo nel corso del libro.

Taddy Hall è stato uno dei miei primissimi studenti alla Harvard Business School; ho collaborato con lui a vari progetti per molti anni, per esempio all'articolo "Marketing Malpractice", scritto per la *Harvard Business Review* insieme al fondatore di Intuit Scott Cook. In quell'articolo presentavamo per la prima volta i fondamenti della Jobs Theory sulle pagine della rivista. Oggi Taddy è uno dei dirigenti del Cambridge Group (parte di Nielsen Company) e leader del Nielsen Breakthrough Innovation Project, e lavora a stretto contatto con alcune delle più grandi aziende del mondo, tra cui varie di quelle menzionate nei prossimi capitoli. Cosa ancora più importante, da anni usa la Jobs Theory nella sua attività di consulenza sull'innovazione.

Karen Dillon ha lavorato come editor alla *Harvard Business Review* e ha scritto insieme a me il libro *How Will You Measure Your Life?* Ogni pagina di questo volume riflette il suo punto di vista di senior manager di lunga esperienza in varie *media companies*, sempre alla ricerca di un modo per innovare al meglio. Durante la nostra collaborazione, Karen ha cercato di assumere un ruolo analogo al vostro, mettendosi costantemente nei panni di voi lettori. In più, Karen è uno dei miei più preziosi alleati nell'impresa di costruire un ponte di collegamento tra mondo accademico e realtà aziendale.

David S. Duncan è senior partner di Innosight, una società di consulenza che ho fondato nel 2000. È uno stimato leader di pensiero e consulente per moltissimi senior manager in ambito delle strategie innovative e della crescita aziendale; il compito di David è aiutare i clienti a orientarsi nel vasto oceano dei cambiamenti dirompenti, a garantire una crescita sostenibile e a trasformare le loro organizzazioni in modo da prosperare nel lungo periodo. I manager con cui collabora sono concordi nell'affermare che Duncan ha permesso loro di cambiare il modo di pensare e la cultura aziendale, ora autenticamente orientata sui compiti da svolgere per i clienti (uno di essi gli ha addirittura intitolato una sala conferenze). Negli ultimi dieci anni, il lavoro di Duncan per sviluppare e implementare la Jobs Theory lo ha reso uno dei professionisti più affidabili e innovativi del settore.

In questo libro abbiamo scelto orientativamente di usare la prima persona singolare in modo da renderne più accessibile il contenuto ai lettori.

In realtà, però, abbiamo scritto questo libro a otto mani; queste pagine sono il frutto di un autentico “noi” collaborativo e delle nostre competenze collettive.

Infine, una panoramica generale sul volume. La prima parte fornisce un'introduzione alla Jobs Theory come meccanismo causale che alimenta l'innovazione di successo. La seconda parte si sposta sul piano pratico e descrive le complessità dell'applicazione della nostra teoria nel caos del mondo reale. La terza parte evidenzia le implicazioni a livello organizzativo e di leadership, le sfide e i vantaggi della Jobs Theory. Per facilitarvi la navigazione in ciascuna parte e per massimizzare il valore del libro, all'inizio di ogni capitolo vi proporremo un'“idea di fondo” e, alla conclusione, un breve riepilogo di “Lezioni finali”. Alla fine dei capitoli da 2 a 9 abbiamo inserito un elenco di domande rivolte ai leader aziendali, nell'intento di aiutarli a iniziare a mettere in pratica le nostre idee.

Preferiamo *mostrarvi* le cose attraverso esempi invece di *riportarvele* sotto forma di affermazioni o giudizi personali da prendere per buoni. Come per l'individuazione dei compiti da svolgere, siamo convinti che le storie – che troverete a profusione nel volume – siano un meccanismo molto efficace per insegnare a ragionare – ben più efficace di un semplice limitarci a spiegarvi come farlo. La nostra speranza è che da queste pagine possiate trarre una nuova consapevolezza: come migliorare le vostre attività innovative.

Qual è il compito per cui hai “assunto” quel prodotto?

Le organizzazioni di tutto il mondo dedicano infinite risorse – tempo, energia e capacità di concentrazione dei loro migliori dirigenti – al problema dell'innovazione. E, naturalmente, cercano di ottimizzare le loro attività nel nome dell'efficienza. Ma se tali attività sono finalizzate a rispondere alla domanda sbagliata, poggiano su fondamenta molto fragili.

Come ha osservato il già citato W. Edwards Deming, ogni processo è progettato alla perfezione per produrre i risultati che genera. Se riteniamo che l'innovazione sia un fenomeno caotico, imperfetto e imprevedibile, costruiremo processi che operazionalizzeranno tale convinzione. Ed è proprio quello che fanno molte aziende: progettano senza criterio processi innovativi che generano solo prodotti mediocri. Investono tempo e denaro nell'elaborazione di modelli strapieni di dati sviluppando ottime abilità descrittive, ma scarse capacità predittive.

Nessuno dice che dobbiamo accontentarci. Possiamo porci una doman-

da migliore – una domanda che può aiutarci a capire le cause alla base della decisione di un cliente di ricorrere a (“assumere”) un nuovo prodotto o servizio. ***Qual è il compito per cui ha “assunto” quel prodotto specifico?*** La buona notizia è che, costruendo le vostre fondamenta strategiche sull’individuazione di precisi compiti da svolgere, le vostre scelte non saranno semplicemente legate al caso – a differenza di quelle dei vostri concorrenti. Anzi, vi troverete proprio a *contrapporvi al caso stesso*. Vedrete il mondo con occhi nuovi. Improvvisamente riuscirete a scorgere concorrenti diversi, priorità diverse e, cosa più importante di tutte, risultati diversi. L’innovazione non sarà più imprevedibile; diventerà una certezza.

Parte prima

Introduzione alla Jobs Theory

“Siamo allo sbando, ma stiamo andando forte!”.
Yogi Berra