Raffaello Cortina Editore
Settimanale
23-09-2022
Pagina 54/55
Foglio 1 / 2
il venerdì SUPPLEMENTO DE la Repubblica
Tiratura: 238.736
Diffusione: 197.548
www.ecostampa.it



# ORGOGLIO E PREGIUDIZIO I NEMICI DEL MANAGER

ECCESSIVA FIDUCIA IN SE STESSI E RICORSO A STRATEGIE IN PASSATO VINCENTI, PORTANO ALL'INSUCCESSO. PAROLA DI **OLIVIER SIBONY**. COME DIMOSTRANO GLI ERRORI DELL'INVENTORE DEGLI APPLE STORE

di **Dedo Tortona**

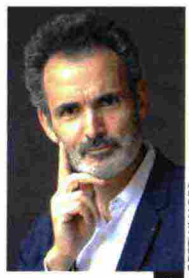
C'**È UN DIAVOLETTO** che inquina le scelte strategiche delle aziende piccole e grandi, e si chiama "bias", ovvero errore dovuto a preconcetti e a intoppi della razionalità. Tipo l'eccessiva fiducia in se stessi, la convinzione che una ricetta di successo del passato vada bene per il futuro, e via così. È un fenomeno ubiquo, e c'è chi lo studia da una vita, come Olivier Sibony, docente di pensiero strategico all'École des Hautes Etudes Commerciales di Parigi, a lungo consulente McKinsey. Autore del saggio *Stai per commettere un terribile errore! Come evitare le trappole del pensiero* (Raffaello Cortina, 327 pagine, 24 euro), Sibony terrà una conferenza sui bias decisionali il 30 settembre durante la ventesima edizione del festival BergamoScienza.

**Che cosa rende tanto difficile prendere decisioni strategiche corrette, professor Sibony?**

«Per arrivare a una decisione, tipicamente utilizziamo delle scorciatoie, chiamate "euristiche": procedimenti intuitivi e sbrigativi, che implicano pochi sforzi cognitivi. In sintesi: un modo semplice per risolvere problemi complessi. Tutti vorremmo arrivare in fretta alle soluzioni, motivo per cui è così difficile combattere i "bias"».

**Quali sono le scorciatoie che possono indurci in errore?**

«Ad esempio, il prendere una decisione su una situazione nuova basandoci su come in passato abbiamo risolto una situazione simile. Oppure l'emulare ciò che fanno altri che sappiamo essere ottimi decisori. Il problema è che queste scorciatoie, con cui risparmiamo energie mentali, possono, in certi casi, indurci in errori dalle conseguenze catastrofiche. Quindi l'importante è ricordarsi che, ogni volta che si prende una decisione importante, potremmo essere sotto l'influenza nociva di una o più di esse. Come ha imparato a sue spese Ron Johnson, ovvero l'inventore degli Apple Store».


GETTY IMAGES

Olivier Sibony, docente di pensiero strategico all'École des Hautes Etudes Commerciales a Parigi e la **copertina** del suo libro. Sibony interverrà al festival **BergamoScienza** (sotto, il logo), venerdì 30 settembre

BERGAMOSCIENZA

**Ma gli Apple Store sono un successo mondiale. Dove avrebbe sbagliato Ron Johnson?**

«I problemi sono iniziati quando, dopo il suo grande successo con Apple, è stato scelto come amministratore delegato per la catena di grandi magazzini J.C. Penney. L'azienda era in affanno, e il consiglio di amministrazione voleva un campione di vendite come Johnson. Qui già vediamo due bias all'opera: quello dello *storytelling*, ovvero farsi affascinare dalla narrazione di un salvatore che arriva a ripetere il suo successo, e quello di attribuzione, ovvero credere che un risultato straordinario (come il boom degli Apple Store) sia dovuto esclusivamente a una persona».

**Sarà un criterio semplicistico, ma ha un suo senso.**

«Non sempre. Gli Apple Store hanno sbancato più perché avevano in esclusiva i prodotti Apple, che per il genio di Johnson. La gente faceva la fila per accaparrarsi i nuovi modelli di iPhone, non per vedere il raffinato design dei negozi. Johnson a sua volta sbagliò cercando di ripetere per J.C. Penney la strategia che era stata vincente con Apple: cercare un nuovo target di consumatori innovando il design dei negozi. È un caso da manuale di "bias di conferma", peccato che ci cadano molti senior manager di successo».

**Sembra quasi una questione di pigrizia mentale.**

«Il fatto è che tendiamo a pensare che l'esperienza passata sia una buona guida per il futuro, e questo porta al rischio di trascurare la specificità delle nuove situazioni. Johnson investì moltissimo nel design dei negozi di J.C. Penney, e decise di applicare una politica di prezzi simile a quella di Apple – prezzi fissi, senza sconti e promozioni – poco adatta per prodotti privi del glamour della "mela". Alla fine del 2012 la società aveva una perdita annuale di un miliardo di dollari.

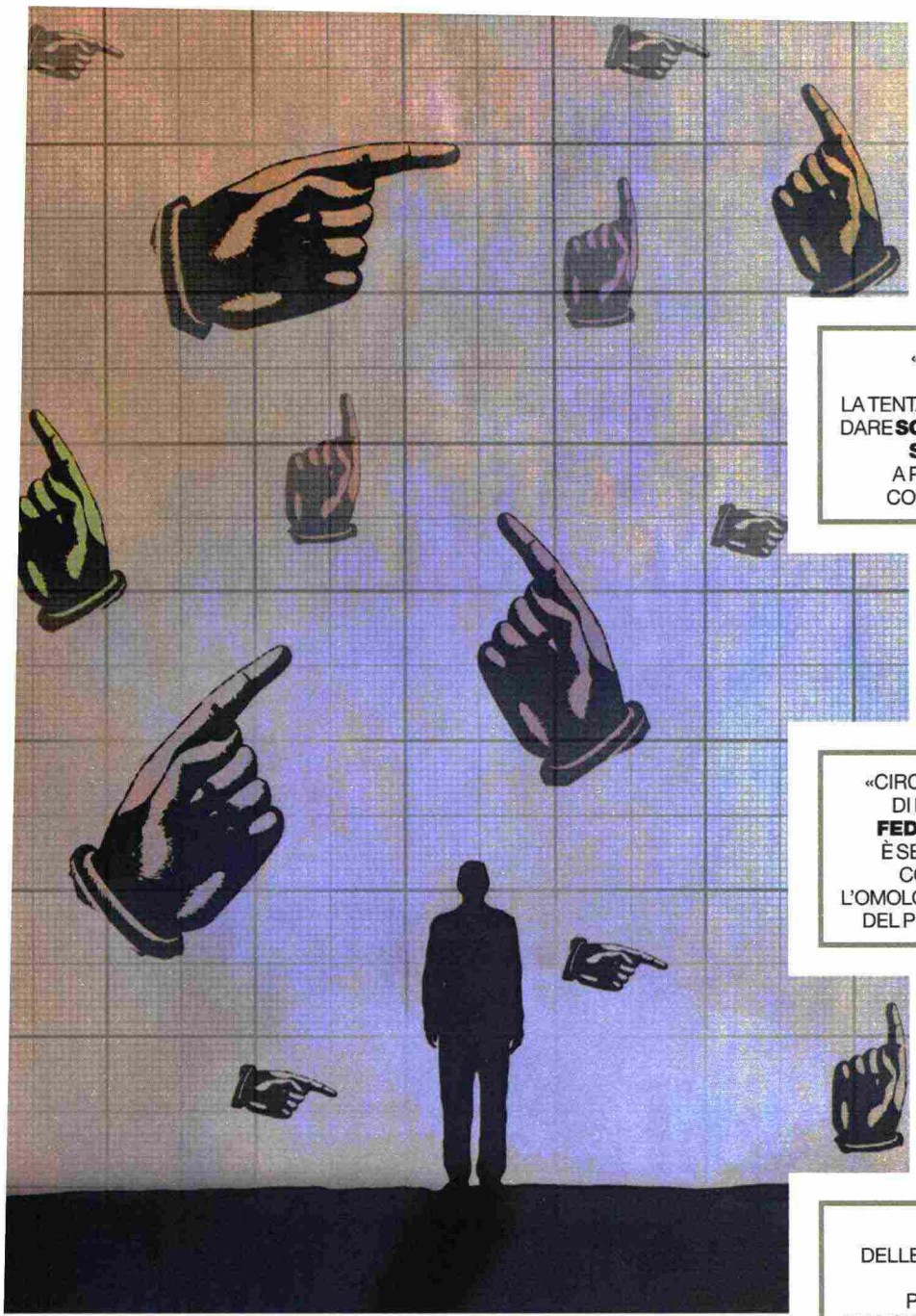


Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.
005345
L'ECO DELLA STAMPA
LEADER IN MEDIA INTELLIGENCE
Raffaello Cortina

Raffaello Cortina Editore

il venerdì SUPPLEMENTO DE la Repubblica

www.ecostampa.it



GETTY IMAGES

Johnson fu mandato via e fu richiamato il suo predecessore».

**Che cosa gli ha impedito di cambiare strategia?**

«Altri "bias". Johnson, per avere più consenso, nel frattempo aveva rimpiazzato gran parte dei dirigenti con suoi fedelissimi ex Apple. Ciò rese l'azienda vulnerabile al "pensiero di gruppo", ovvero l'acquiescenza generalizzata alle scelte del capo anche quando i dati non le supportano. Inoltre, quando un'azienda inizia a perdere soldi seguendo una strada, la scelta miope è aumentare, anziché contrarre, quel tipo di investimento nella speranza che le cose cambino. È un "bias" anche questo, detto "l'escalation dell'impegno"».

**Altri esempi oltre ad Apple?**

«Un caso di scuola è la divisione Saturn che General Motors creò nel 1983 per fare concorrenza alle importazioni di auto giapponesi. Vent'anni dopo, durante i quali la disastrosa Saturn aveva divorato 15 miliardi di dollari, General Motors invece di chiuderla stanziò altri tre miliardi per rafforzarla, senza successo. La chiusura arrivò solo nel 2010».

«BISOGNA VINCERE LA TENTAZIONE DI DARE **SOLUZIONI SEMPLICI** A PROBLEMI COMPLESSI»

**Come possiamo difenderci da tutti questi "bias" così insidiosi?**

«Innanzitutto sapendoli riconoscere quando abbiamo la tentazione di risolvere in modo semplice un problema complesso. L'approccio migliore è stabilire dei processi e delle checklist che limitino l'arbitrio e rendano più sistematico e razionale il decidere».

**Facile a dirsi.**

«Per combattere il "pensiero di gruppo" si può usare il sistema che l'ex Ceo di Google Eric Schmidt ha battezzato "disaccordo più scadenza". Consiste nell'organizzare il confronto, il dialogo e anche il disaccordo sulle decisioni strategiche, e però fissare anche una scadenza nella quale la decisione sarà presa e implementata».

«CIRCONDARSI DI DIRIGENTI **FEDELISSIMI** È SBAGLIATO: COMPORTA L'OMOLOGAZIONE DEL PENSIERO»

**Concludendo: meglio improvvisare o seguire percorsi conosciuti?**

«Un genio della finanza come Warren Buffett non improvvisa, quando entra in azione, bensì segue alcune regole che ha fissato e da cui non si scosta. Per esempio, non investe mai nelle aziende che si offrono con meccanismi ad asta. Perché sa che, in questi contesti, bisogna battere gli altri partecipanti, e siccome tra questi ci sarà anche chi sopravvaluta il bene, il vincitore finirà fatalmente per pagare più del reale valore. Questo da un lato può far perdere a Buffett delle opportunità, ma dall'altro "educa" anche alcune aziende ad approcciare in privato Buffett per chiedergli di investire da loro prima di lanciare un'asta. Bisogna fare, insomma, come Ulisse con le sirene: stabilire dei vincoli e dei percorsi per non lasciarsi incantare». ◻

«DARSI DELLE **REGOLE** PRIMA DI PRENDERE DECISIONI. COME FA WARREN BUFFETT»

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

005345

L'ECO DELLA STAMPA
LEADER IN MEDIA INTELLIGENCE

Raffaello Cortina