o di modificarla è invece assimilabile a un'opzione call: se, alla luce dell'esperimento, il valore dell'idea è superiore a quello atteso, il manager/imprenditore proseguirà con l'idea, eventualmente modificandola.

In altri termini, lo svolgimento di esperimenti – pur rappresentando potenzialmente un costo – fornisce segnali utili che consentono di stimare meglio il valore di un'alternativa decisionale, evitando da un lato il rischio di sovra-investire in essa, e dall'altro il rischio di abbandonarla senza ragione.

Il secondo insegnamento che ho tratto dalla lettura del libro di Enrico Zaninotto è che gli esperimenti producono conoscenza “validata”. Giustamente l'Autore distingue tra “esperienze” ed “esperimenti”. Certo, l'esperienza è importante, ma è sottesa al modo di apprendere del mondo “analogico” (contrapposto a quello “digitale”) in cui imprenditori e manager decidono e (caso mai) imparano da ciò che è accaduto a posteriori e in modo idiosincratico. Incorporare esperimenti nelle decisioni significa invece “guidare” i processi decisionali e disegnarli in modo tale che essi siano informativi indipendentemente dal loro esito e utili per il futuro. Ragionare per esperimenti rende l'imparare dai fallimenti non un fatto retorico o casuale, ma una mentalità e un approccio organizzativo.

Incorporare esperimenti nelle decisioni aziendali rappresenta ormai una sorta di nuovo *gold standard*, soprattutto per le decisioni in condizioni di elevata incertezza e finalizzate all'innovazione. Tuttavia, il loro uso postula che manager e imprenditori siano disponibili a rivedere le proprie premesse decisionali. Il che non capita spesso. Manager e imprenditori preferiscono avere piani da “implementare” piuttosto che ipotesi da testare, dando per scontato che tali piani funzioneranno. Inoltre, l'approccio sperimentale richiede che manager e imprenditori abbiano chiari i meccanismi tali per cui una certa causa (azione, investimento ecc.) genererà un certo effetto (ricavi, costi, produttività, qualità ecc.). Tali meccanismi devono essere considerati *ex ante* ed è necessario considerare quali altri effetti non desiderati la “causa” potrà generare o quali altri meccanismi alternativi potrebbero produrre gli stessi effetti. Infine, l'approccio sperimentale postula che imprenditori e manager scelgano misure appropriate, valide e affidabili e siano in grado di stimare l'effetto atteso dell'intervento sperimentale e più in generale la “potenza” dell'esperimento.

Il terzo insegnamento che ho tratto dalla lettura de *L'impresa che sperimenta* è che in molte situazioni non è possibile effettuare esperimenti per testare le ipotesi. Ciò però non significa rinunciare all'adozione di un approccio scientifico. L'econometria e le tecniche di analisi statistica consentono di utilizzare dati esistenti o raccolti senza un disegno sperimentale in modo tale da trarne evidenza utile a corroborare o confutare le ipotesi di business secondo logiche quasi-sperimentali. Da questo punto di vista, imprenditori e manager non possono sottrarsi all'esigenza di diventare sempre più anche data scientists.

Il quarto insegnamento di Enrico Zaninotto è che gli esperimenti non sono però una panacea. Come per i ricercatori condurre esperimenti senza una teoria è spesso inutile, così anche per imprenditori e manager condurre esperimenti senza un framework generale, una visione, una strategia corre il rischio di non produrre

conoscenza rilevante. A monte di tutto sta la scelta di “su cosa” sperimentare, la scelta di quale sia la “teoria aziendale” di riferimento. Sovra-sperimentare teorie di business sotto-sviluppate è la prossima battaglia da combattere.

Insomma, come bene evidenziato dall’Autore, nell’era digitale e nell’economia della conoscenza, imprenditori e manager si ispireranno sempre più alle logiche di comportamento della ricerca e della scoperta scientifica.

Certo, ragionare per esperimenti è impegnativo e richiede una disciplina che al momento non è ancora insegnata nelle Business Schools.

Il libro di Enrico Zaninotto è un primo, significativo passo in questa direzione.

Università Bocconi, Milano, 21 giugno 2021