



Danilo Villa

GUIDA PER MANAGER DISORIENTATI

Dialogo su come fare innovazione

CON IL CONTRIBUTO DI LEONARDO CILIA



FrancoAngeli

AIDP

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.





AIDP

ASSOCIAZIONE ITALIANA
PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE

Direzione:
Paolo Iacchi e Luca Solari

Il rapporto individuo-organizzazione è in fase di profondo cambiamento. I bisogni, le aspettative e i valori del soggetto sono negli ultimi anni profondamente mutati, così come le conformazioni organizzative e le dinamiche che le percorrono. Ne consegue che chi si occupa di gestione e sviluppo delle risorse umane nelle organizzazioni deve rivedere profondamente non solo la strumentazione in suo possesso ma il significato stesso della sua azione. Mai come in questo momento, infatti, la funzione HR sta riflettendo e modificando ruolo, metodi e senso del proprio agire. La globalizzazione dei mercati da un lato e lo sviluppo tecnologico dall'altro stanno sollecitando la funzione verso un suo profondo rinnovamento. Oggi più che mai la risorsa umana dev'essere posta al centro di questo cambiamento. Questo implica tenere in gran conto anche il diverso atteggiamento del soggetto di fronte al lavoro e al suo ruolo e le implicazioni di questo nuovo approccio sul versante dell'organizzazione.

L'Associazione Italiana per la Direzione del Personale da oltre mezzo secolo riunisce a titolo individuale tutti gli operatori che si occupano di gestione e sviluppo delle persone all'interno delle organizzazioni. Di fronte a uno scenario come quello descritto AIDP vuole quindi favorire il dibattito attorno a questi temi: obiettivo di questa Collana è raccogliere ed offrire le più significative idee, tendenze ed esperienze a livello nazionale ed internazionale che possano aiutare l'innovazione in atto non solo nella funzione HR ma più in generale nella gestione e nella crescita delle persone all'interno delle organizzazioni.

Il target di riferimento non è, infatti, solo quello degli operatori di settore in senso stretto ma più in generale tutti coloro che si occupano delle persone come fattore indispensabile di crescita delle imprese e, con esse, dell'intero sistema economico, sociale e civile.

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”.

Danilo Villa

GUIDA PER MANAGER DISORIENTATI

Dialogo su come fare innovazione

CON IL CONTRIBUTO DI LEONARDO GILIA



FrancoAngeli

AIDP

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2019 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

Prefazione , di <i>Paolo Iacchi</i>	pag.	7
Ringraziamenti	»	11
Introduzione	»	15
L'antefatto	»	19
1. I cambiamenti della domanda e dell'offerta	»	27
2. Fattori globali e fronti aperti: quali impatti sulle imprese	»	37
3. Fra canale fisico e on-line: linee guida per l'organizzazione	»	49
4. La Matrice della cultura d'impresa e la macchina	»	59
5. Cosa, Come, Chi: Principi Operativi e Piano d'Azione	»	69
6. L'organizzazione che apprende: miglioramento continuo e Innovazione	»	81
7. Il motore: il Project Office	»	93
8. La bussola per tracciare la rotta	»	103
Postfazione , di <i>Sandro Castaldo</i>	»	109
Bibliografia	»	113

PREFAZIONE

di *Paolo Iacchi*

L'umanità si divide in due categorie di persone: quelle che scrivono e quelle che non scrivono. Le differenze di pelle, religione, sesso ed età vengono assai dopo questa prima e più profonda disparità: la scrittura. Badate bene, non sto parlando necessariamente di saggi o romanzi. Mi basta assai meno. Una lettera, una mail con una piccola riflessione, degli appunti presi per condividerli con altri.

Provate a suddividere così i vostri amici, colleghi e conoscenti. Da una parte mettete tutti quelli che scrivono e dall'altra parte quelli che proprio non riuscite ad immaginarvi con una penna in mano. Scoprirete che i primi sono anche i più curiosi e responsabili, i più attenti ed intellettualmente onesti, i più arguti ed avidi di vita. Dall'altra parte troverete gli indifferenti, gli opportunisti, chi trova sempre la scorciatoia giusta, chi si pone poche domande, chi è sempre certo di aver capito tutto della vita. Questo perché scrivere è il miglior modo per mettersi in dubbio; vuol dire prendere posizione e dover renderne conto, con minori possibilità di sgattaiolare via.

Chi scrive (con chiarezza e precisione) deve aver il coraggio di sbagliare e l'umiltà di doverlo ammettere, la nettezza del pensare una cosa precisa e non il suo contrario, la capacità di definire un concetto e di condividerlo, con semplicità ma anche responsabilità per le proprie opinioni. Perché le parole, anche le più leggere, possono essere più pesanti delle pietre. Ma se non vengono mai scritte si può far finta di non averle mai pronunciate. Chi non scrive mai esprime al meglio l'impercettibile consistenza del politicante, la sua vacuità. La solidità dello scritto è la sua rovina, e intuisce che questo potrebbe potenzialmente costringerlo all'angolo. La parola scritta, al contrario, esprime la forza di chi ha il coraggio di pensare con la sua testa e possiede quindi la modestia del poter sbagliare.

L'umanità aziendale non si sottrae a questa impietosa discriminazione. Nel caso dei saggi di management lo scrivere nasce prima di tutto dall'a-

zione manageriale effettivamente sostenuta e dalla capacità individuale di rivisitazione e riflessione sull'agito organizzativo, sui risultati ottenuti e sulle speranze disattese. Se un volume di management non nasce anche dalla carne viva si tratta allora di un lavoro accademico, magari prezioso, ma dalle fondamenta più facilmente discutibili. Se vogliamo imparare davvero, dobbiamo abituarci a distinguere e ricercare quei volumi che odorano anche un po' di sudore. Nell'enorme cantina a nostra disposizione, dobbiamo cercare il vino che lascia un po' di deposito. Se così non è, quel volume difficilmente ci aiuterà nell'imparare a dirigere organizzazioni. Perché per assumersi la responsabilità della vita degli altri – questo vuol dire dirigere imprese – le sconfitte valgono ancor più delle vittorie. Nel management tutti parlano solo dei successi ottenuti ma in realtà s'impara soprattutto dagli insuccessi subiti. Per questo è importante non negarli, almeno a se stessi. Individuarne le ragioni profonde, capirne le motivazioni meno superficiali, non accampare alibi, anche soffrirne. Sono tutti elementi che rendono le nostre esperienze di vita, e anche di vita professionale, degne di essere state vissute.

Ma per scrivere buoni saggi questo non basta. È necessario anche leggere, informarsi, approfondire, teorizzare, generalizzare, distinguere. Raramente, assai raramente, siamo i primi ad avere fatto un'esperienza assolutamente nuova, su cui nessuno ha mai riflettuto prima e su cui è impossibile trovare uno scritto che ci può far riflettere. Lo scritto deve molto al leggere e da questo dipende in modo stretto. Ma leggere, in aggiunta a lavorare, non è da tutti. È fatica, dedizione, costanza, passione.

Per poter scrivere di management occorre quindi far parte di quel gruppo di persone che sono abituate a scrivere. Bisognava già far parte di quel gruppo di persone, perché i libri nascono prima di tutto dagli appunti, dai pensieri organizzati e scritti, dalla messa in comune con altri delle proprie idee, anche se piccole o poco significative. Naturalmente questa è la prima cosa, ed anche quella più importante. Poi però è indispensabile anche aver lavorato, sbagliato, pensato, letto e capito profondamente.

Ma questo ancora non basta. Occorre anche avere la voglia di condividere. Perché scrivere è prima di tutto applicazione. Intendiamoci, c'è certamente un'impronta di vanità che accomuna tutti quelli che vogliono vedere il loro nome e cognome sulla copertina di un libro. Ma per i meno superficiali, e vi assicuro che questo è il caso, vi è anche il desiderio del dono. Nessun "buonismo" ovviamente. Noi doniamo prima di tutto per noi stessi. Per stabilire relazioni, stimolare reciproci riconoscimenti e gratificazioni. Per trovare il senso pieno di ciò che siamo, di quanto abbiamo fatto. Per sentirci più vivi. Far partecipare delle proprie esperienze è in qualche modo, almeno in parte, anche donare se stessi. Che sia un piccolo pensiero, un appunto o un romanzo, uno scritto è sempre rivelatore del suo autore. Se addirittura, come in questo caso, lo scritto è il compendio professionale di una vita che è stata oggetto di riflessioni, analisi e ulteriori ripensamenti, la

condivisione ha il sapore del dono per questa sua natura intrinseca dello stabilire relazioni non occasionali. Come dice Stefano Benni, “scrivere è una delle poche cose rimaste uniche e nostre, dalla firma al romanzo, dal primo tema al testamento”: volerne fare dono, condividere con altri i nostri timori, le nostre speranze ed i nostri successi rende le nostre esperienze migliori, più significative. Averle vissute ed oggi condividerle le rende enormemente più preziose.

Se, quindi, abbiamo vissuto, capito e condiviso siamo finalmente pronti a scrivere un buon saggio di management. Il volume che avete in mano ne è un esempio concreto. Vi sono contenute moltissime esperienze, verificate e distillate nel tempo. Molti pensieri, riflessioni, idee ed intuizioni accumulate nel tempo e finalmente rese. Letture e riletture le hanno filtrate e hanno dato loro spessore. Il tempo e la saggezza degli anni le hanno rese più profonde e al contempo più fruibili. Tutto questo rende questo volume particolarmente interessante, un’esperienza istruttiva e facilmente godibile.

Vivere esperienze significative, avere la voglia e la forza di fermarsi a riflettere, a ripensare, a capire e poi a condividere non è di tutti. È solo dei veri leader. Di questi, purtroppo, mai come oggi abbiamo bisogno. Il nostro Paese in particolare sconta un altissimo deficit di leadership. Negli ultimi trent’anni la classe dirigente si è lentamente dissolta. Mi riferisco non tanto a un singolo leader quanto piuttosto alla funzione complessiva di una élite in grado di tracciare la via maestra da seguire, di indicare una cornice di senso, di dare una prospettiva all’azione collettiva. La classe dirigente nel suo complesso ha abdicato al suo ruolo: ha preferito inseguire l’illusione di una ricchezza facile, celebrare i fasti di un vuoto individualismo, e si è ritrovata incapace di dare una voce e una rappresentanza a vasti strati della società. Naturalmente viene ripagata d’ugual moneta. Alla crisi di affidabilità delle istituzioni corrisponde una ancora più profonda crisi di autorevolezza della classe dirigente nel suo complesso. Nel mondo politico come nelle imprese. Mai come oggi le organizzazioni sono affamate di leader. Lo sono anche, e forse ancor di più, i lavoratori, ognuno ai diversi livelli della scala gerarchica. La nostra è una società abituata a guardare in alto, ad aspettare che altri indichino la strada e provvedano a fornire tutti gli strumenti per percorrerla. La mancanza di leader rende il corpo sociale delle imprese disorientato. Da qui il titolo del volume. Un leader che racconta le logiche e gli strumenti per capire le imprese e riuscire a condurle sulla strada dello sviluppo. Nel presupposto che non vi sia contraddizione tra sviluppo individuale e crescita aziendale, tra realizzazione della persona e ottenimento dei risultati d’impresa ma, anzi, che siano due fattori interconnessi e indispensabili l’uno all’altro.

Una guida, quindi, per manager disorientati, sotto forma di intervista per rendere l’esposizione più semplice e meno manualistica. L’intervistatore, a cui devo personalmente molto perché è stato uno dei maestri che ho incontrato all’inizio della mia carriera, grandissimo esperto di marketing e di direzio-

ne d'impresa. L'altro, l'intervistato, uno dei migliori direttori risorse umane italiani, di provenienza industriale e nei servizi, che ha poi fatto con successo il salto verso la posizione di CEO nella grande distribuzione. Percorsi professionali differenti a confronto, avendo sempre come stella polare la centralità della persona nella gestione dell'impresa. E la certezza che dall'attuale disorientamento si possa e si debba uscire con competenza, merito, etica del lavoro, rispetto delle regole ma soprattutto grande grande passione.

RINGRAZIAMENTI

Tempo fa ho letto un libro che ho trovato molto bello e interessante, uno di quegli incontri preziosi, così rari nella vita, ricchissimo di stimoli e suggerimenti, come una miniera piena di pietre preziose messe lì in bella vista; una pacchia per un minatore.

Avevo notato, con un po' di sorpresa, che l'autore di quel libro – così determinante per la mia formazione personale e professionale – subito nell'esordio, aveva dedicato alcune pagine ai ringraziamenti.

Delle pagine sincere e molto belle, anche per gli aneddoti vivaci con i quali descriveva il contributo che aveva ricevuto da diverse persone che lo avevano aiutato nella stesura del testo.

Chi per le critiche costruttive, chi per i suggerimenti, chi per le discussioni durate giorni sulla correttezza e fondatezza di una teoria. Con alcuni aveva redatto parti del testo. Altri lo avevano sostenuto semplicemente incoraggiandolo, in un lavoro durato un bel po' di tempo e a volte difficile e complesso come scrivere un libro.

Mi sono talmente piaciute quelle pagine e le ho trovate così significative che ho voluto anche io esordire con dei ringraziamenti.

Il primo va al mio co-autore, Leonardo Cilia, al quale desidero indirizzare un sincero e profondo grazie, perché oltre ad aver avuto l'idea di provare a scrivere un libro che legasse la nostra esperienza, irrobustita attraverso alcuni progetti sviluppati insieme, ha dato prima omogeneità e coerenza alle pagine che avevo prodotto nel corso degli anni e ha ingaggiato poi con me una discussione proficua, dalla quale è uscito questo testo, che abbiamo voluto cucire attraverso una trama di domande, le sue, e di risposte, le mie, attraverso le quali però, in realtà, le nostre voci si sono spesso sovrapposte ed intrecciate.

Senza di lui le mie carte sarebbero rimaste amucchiate e non avrebbero la speranza di poter avere un significato e un'utilità anche per qualcun altro.

Devo molto anche a Paolo Iacci, che insiste a dare credito alle mie idee ed alle mie pratiche manageriali, con lui ho realizzato alcuni esperimenti che

hanno avuto risultati inattesi e hanno ispirato alcune delle pagine che seguono. Abbiamo condiviso insieme teorie, impegno e indignazioni. Ha letto il brogliaccio del testo e mi ha dato utili indicazioni per non deragliare. Alla sua generosità devo anche il titolo di questo libro, che prima rischiava di avere “lo stesso effetto di un calorifero d’estate”. Talmente poco interessante da sembrare inutile. Lui che è, fra le altre vesti professionali che indossa con ineffabile aplomb, un vero scrittore, ha fatto un gioco di prestigio e ha tirato fuori dal cilindro l’idea del “manuale per manager disorientati”.

Tanto tempo fa ho scoperto di avere in comune con Sergio Balzani la passione per i contenuti della “Quinta Disciplina” e con lui ho costruito un lungo sodalizio; queste pagine prendono le mosse dalle idee che abbiamo condiviso e a lui devo diverse figure che vengono qui raccolte.

A Vincenzo Tassinari devo invece l’idea dell’intreccio “domanda-risposta”, che ho mutuato dal suo libro *Noi, le Coop Rosse*. Che ha anche ispirato alcuni passaggi sull’importanza del settore retail per un Paese moderno e sul percorso tortuoso che ha avuto invece in Italia. Poi, per esemplificare a lui, in modo strutturato, la natura e la vocazione delle organizzazioni, ho costruito “la Matrice della Cultura d’Impresa”, che anche qui ho inserito. Ha trovato il tempo di leggere la prima stesura del libro e mi ha dato in più di un’occasione degli incoraggiamenti a portare a termine il lavoro, che sono stati determinanti.

Grazie anche a Sandro Castaldo, per gli spunti, la disponibilità e lo sguardo benevolo. Fra i tanti docenti, consulenti, teorici a vario titolo che ho incontrato, di Sandro mi hanno profondamente colpito la sua vastissima conoscenza del settore retail, anche al di là dei confini nazionali e in tutte le varie sfaccettature, il suo approccio concreto, l’incredibile competenza dei mercati dei principali Paesi, dei prodotti e delle tecnologie. Da lui ho imparato tanto e lo ringrazio in particolare per aver letto e commentato positivamente la prima bozza, usandomi parole che non speravo.

Come per la lievitazione del pane ha una funzione determinante la pasta madre, anche per i contenuti esposti nel libro ha avuto un ruolo fondamentale la richiesta che mi ha fatto qualche anno fa Alessandro Amadori, di scrivere alcune pagine sulla creatività e sull’innovazione. L’avevo presa molto seriamente; difficile essere all’altezza di una delle persone più attrezzate sul pensiero creativo, sulle tecniche che lo favoriscono, sui meccanismi con cui si genera nelle organizzazioni e sulle interazioni fra i due emisferi del cervello umano e delle facoltà che presidiano.

Alessandro Amadori non è “solo” un noto sondaggista e una colonna dell’Istituto Piepoli, ma è anche (soprattutto) uno scienziato dei comportamenti sociali, prestatore all’attività professionale. Ho letto alcune sue pubblicazioni e ho avuto il privilegio di partecipare ad alcuni suoi interventi, ho così appreso alcune delle tecniche creative che lui insegna. Condivido molte delle sue convinzioni in materia di organizzazione e cultura d’impresa. Qualche tempo dopo ho ripreso le pagine che lui mi aveva chiesto ed ho iniziato a

rielaborarle, fino a che sono diventate il cuore delle idee qui dedicate all'innovazione. Anche Alessandro ha avuto la pazienza di leggere la bozza e mi ha ritornato un commento utile a sbrogliare una delle impasse del testo che stavo elaborando.

Se questo libro oltre ad avere un "prima", può forse ambire ad avere anche un "dopo" è grazie all'incontro con Guido Mondelli, si è preso a cuore con entusiasmo la sfida della sua edizione e della distribuzione, prendendosi carico di aspetti di cui io non so nulla e nei quali mi sarei sicuramente arenato. Tante le telefonate a tarda sera per commentare i contenuti ed il reale interesse che possono suscitare. Grazie a lui ho incontrato anche Ferdinando Mainardi, che di libri ne ha già pubblicati con successo e che con un fare garbato e distaccato, nel corso di due lunghi pomeriggi mi ha fatto riflettere su alcuni limiti della struttura e del linguaggio su cui intervenire e sui passaggi necessari per poter arrivare ad una pubblicazione presso un editore che potesse valorizzare il libro oltre a pubblicarlo.

Infine Fiorella e i miei ragazzi, che hanno sopportato sia le mie assenze che le mie presenze virtuali; che hanno trovato il tempo per leggere le bozze e le hanno corrette intercettando gli errori e le incongruenze semantiche, le frasi troppo complesse tanto da apparire astruse. Il loro sguardo da "non addetti ai lavori" o meglio, da "futuri addetti ai lavori" è risultato prezioso nel trovare un migliore equilibrio nell'esposizione e una cucitura migliore nella sequenza narrativa.

Mi rimane il tarlo di essermi dimenticato di ringraziare qualcun altro, che nei tanti mesi che sono intercorsi da quando è iniziata quest'avventura, mi ha dato direttamente o indirettamente una mano. Spero che mi vorrà perdonare.

INTRODUZIONE

Il quadro economico, politico e istituzionale ci restituisce un'immagine confusa, difficile da interpretare e intanto il nostro lavoro è diventato sempre più mobile, flessibile, variabile e con un orizzonte di breve periodo, con frequenti cambi di mansioni e aziende, o di attività.

Quante volte capita che i manager in azienda si sentano sbatocchiati come i panni in una lavatrice? E si chiedano come riuscire a mantenere l'equilibrio in un contesto così accidentato e imprevedibile, affinché le loro imprese possano avere successo nei business attuali o in quelli che si potrebbero aprire.

Da qualche anno si è affacciato il concetto di “quarta rivoluzione industriale”, che tratteggia lo scenario di grande cambiamento che abbiamo davanti: veicoli autonomi, robot intelligenti, smart-working, neurotecnologie e tecnogenetica.

I cambiamenti, le trasformazioni e le innovazioni frutto di questa nuova rivoluzione industriale, produrranno grandi opportunità, ma anche rischi e difficoltà legate alla capacità di adattamento degli individui e delle organizzazioni.

Ma se siamo ancora solo all'inizio di una trasformazione che modificherà radicalmente il modo in cui viviamo, lavoriamo e comunichiamo, già nell'ultimo decennio abbiamo iniziato a fare i conti con i forti cambiamenti, le trasformazioni e le turbolenze di questa nuova grande frattura epocale, che in ambienti definiti e caratterizzati da una maggiore “intensità di compressione”, come le imprese, risultano ancora di più dirompenti.

Crescono le opportunità ma anche le minacce.

È questo territorio incerto ed in continuo cambiamento a causare il “disorientamento” dei manager che conducono Imprese di Produzione o di Servizi.

I manager non si sottraggono alle sfide ma hanno la consapevolezza di dover allargare la propria visuale sull'orizzonte, di dotarsi di una visione più globale del mercato, per orientarsi nelle scelte e saper anticipare il fabbisogno.

gno di nuove competenze richieste da un mondo che corre sempre più velocemente.

Avere una “bussola” può aiutare i manager a superare questo carsico senso di smarrimento e permettere alle imprese di attivare percorsi di miglioramento ed innovazione per sostenere il loro sviluppo.

La “Guida per Manager Disorientati” vuole infatti, da un lato, delineare i possibili scenari futuri, con le loro minacce e le opportunità e, dall’altro, presentare modalità e strumenti operativi, frutto delle esperienze personali degli autori, con cui può essere organizzato un insieme di persone, per renderle capaci di cogliere i segnali deboli del contesto, motivarle all’innovazione e metterle nelle condizioni di usare strumenti e metodologie standard di lavoro, con cui pianificare l’innovazione e progettare prodotti e servizi rispondenti ai nuovi bisogni dei consumatori.

La guida collega così le situazioni di discontinuità del contesto, alla quotidianità aziendale, concretamente esemplificata nel mondo effervescente del retail, per una loro gestione efficace.

Lo scopo è però quello di dare risposte adeguate tanto per il mondo della produzione, che si centra sulle caratteristiche di performance del prodotto, quanto per quello dei servizi, dove entrano maggiormente in gioco la capacità di relazione, le percezioni e le emozioni, che permeano la vita di ogni luogo di vendita.

Il retail è infatti il luogo in cui si incontrano non solo domanda ed offerta, ma anche le aspettative, i comportamenti, le preoccupazioni e le ambiguità dei consumatori, con le proposte di offerta (assortimento, fasce prezzo, prezzo della referenza, qualità del prodotto, immagine e valori impliciti) delle Catene.

È la cartina di tornasole per ogni tipo di produzione, della relativa catena del valore di quello specifico business e delle eterne regole del mercato, perché in questo settore più velocemente e in modo più visibile si scaricano i cambiamenti, le tensioni e le aspettative di una società in profonda trasformazione.

Ed è così a partire dalla primitiva forma economica di scambio dell’uomo: il “baratto”.

Nell’osservare il retail, nelle sue dinamiche, nelle sue prospettive e nelle sue modalità di costruzione dell’innovazione, si possono riconoscere tutti i business: dai produttori di tecnologia, alla ristorazione.

In ogni organizzazione, quando il management riesce a porre delle robuste premesse perché l’organizzazione impari ad “apprendere”, si avvia il processo di innovazione che deve poi costantemente essere alimentato.

Questa guida nasce dall’incontro di due persone, provenienti da esperienze manageriali in settori anche molto differenti, nei quali hanno verificato e documentato, nel corso degli anni, che le imprese di successo sono quelle che hanno una cultura aziendale orientata all’innovazione ed una propensione alla creatività; dove la “generazione delle idee” e i “processi strutturati di

miglioramento continuo e di innovazione” sono il vero motore dello sviluppo e della crescita.

Non è quindi un *manuale*, da piluccare voce per voce in funzione della specifica necessità, ma una *guida* che – attraverso un percorso di domande e risposte – accompagna il lettore attraverso le complessità organizzative, sinora ancora poco indagate, delle catene distributive.

Proporre spunti per attivare processi di innovazione in tutte le realtà aziendali, facendo opportunamente i conti con la radice della cultura d’impresa di ogni azienda e di ogni organizzazione: è questo lo stimolo che la guida vuole sollecitare, attraverso la forma del dialogo fra intervistatore ed intervistato.

C’è infatti molto bisogno di innovazione nelle nostre imprese, non solo per poter competere in un mercato che sta diventando globale, ma anche per riuscire ad attrarre e mantenere al proprio interno le risorse migliori, dalle quali capacità, entusiasmo e voglia di modellare il mondo, dipende se riusciremo a costruire un futuro migliore.

Il mio Baume & Mercier ha una storia. A qualcuno mi è già capitato di raccontarla. Ma non lo faccio spesso perché, quando è presente, mia moglie ha sempre una reazione di disagio. Non ho capito se perché preferisce rimuovere la preoccupazione che abbiamo vissuto allora o se è per scaramanzia.

Me lo ha regalato lei nell'estate del 1992 quando, dopo l'ultimo consulto medico, abbiamo avuto la certezza che non avevo un "brutto male" e quindi, almeno per quello non sarei morto a breve. Così abbiamo festeggiato il mio compleanno che era ormai prossimo. Passeggiavamo da qualche minuto sul marciapiede senza una meta precisa, con il cuore leggero e la testa improvvisamente libera da pensieri ingombranti, quando abbiamo visto la vetrina di un bel negozio di orologi.

"Ho voglia di farti un regalo per il tuo compleanno".

Ci siamo infilati e lo abbiamo scelto.

Fra la primavera e l'estate di quell'anno ero molto dimagrito in pochissime settimane. Poi l'insonnia di cui soffro da sempre era diventata una compagna ancora più assidua e quando prendevo sonno mi svegliavo poco dopo stanchissimo, come dopo una lunghissima camminata.

Mi sentivo un sacco vuoto. Avevo difficoltà di concentrazione. Non avevo appetito.

Ma non avevo sintomi o dolori.

Era da poco nata la mia seconda figlia, e questo fatto, tanto desiderato e atteso, aveva scombuscolato gli equilibri precedenti a casa. E l'azienda in cui lavoravo, che consideravo una seconda famiglia, attraversava una crisi gravissima.

Come sempre succede nei casi di grave malattia, e quella crisi aziendale era una malattia a uno stadio molto grave, attorno al capezzale c'era una grande agitazione e ogni medico (e anche gli infermieri) provava la sua cura. Ogni giorno c'era tanto da correre, anche a vuoto, fra tensioni e preoccupazioni. Le vendite andavano male, dalla casa madre arrivavano periodiche re-