

# Verso il cambiamento con grande coraggio

di Marco Mancinelli

**L'**innovazione è un significativo fattore critico ai fini del successo commerciale anche nell'ambito della grande distribuzione organizzata: in estrema sintesi, è questo il principio fondamentale che è emerso nel corso dell'evento "Innovazione. Il coraggio del cambiamento", organizzato da Coca-Cola HBC e tenuto presso il Convention center di Fiera Milano City.

Gli autorevoli docenti, economisti, ricercatori e manager d'impresa intervenuti hanno offerto notevoli spunti diretti a individuare il significato valoriale insito nel "fare innovazione" nel complesso sistema italiano della distribuzione organizzata.

A livello aziendale e distributivo, innovare è una sfida permanente: richiede attenzione ai dettagli, alle esigenze manifeste e latenti del consumatore che cambia, alla scelta e alla formazione mirata delle risorse umane impiegate.

Inoltre, richiede una elevata creatività, un dialogo crescente tra aziende produttrici e aziende distributrici, una concreta apertura al cambiamento e, allo stesso tempo, una visione di tipo prospettico, orientata al futuro del business commerciale.

I lavori sono stati introdotti da Alessandro Magnoni, direttore affari generali di Coca-Cola HBC Italia, il quale ha tenuto a sottolineare che l'innovazione è, al tempo stesso, un progetto e un traguardo che spinge le aziende a investire capitali anche di cospicua entità al fine di aumentare la propria performance. «Per realizzare concretamente un processo di innovazione - ha dichiarato Magnoni - occorre dare spazio a fattori specifici come la motivazione, le conoscenze e la qualità; nella fattispecie, si tratta di

fattori indispensabili mirati a orientare le decisioni e le strategie aziendali verso ciò che maggiormente è atteso dai consumatori: la convenienza dell'offerta complessiva all'interno delle superfici della distribuzione commerciale.

Per Vincenzo Perrone, professore ordinario di Organizzazione aziendale presso il Dipartimento di management dell'Università Bocconi di Milano, il tema dell'innovazione e del cambiamento è un tema particolarmente complesso: ogni volta che si innesta un processo di cambiamento in azienda, si attiva una certa resistenza. «Per cambiare, bisogna avere più nostalgia del futuro che del passato», ha sottolineato Perrone. È in questo contesto che, per innovare, occorre non soltanto coraggio, ma occorrono anche adeguate caratteristiche individuali all'interno dell'organico preposto al processo di innovazione.

L'innovazione può assumere forme diverse, in quanto può fondarsi su una nuova idea o sulla combinazione inedita di idee già attivate precedentemente in azienda. Il ruolo delle persone coinvolte risulta determinante: secondo Vincenzo Perrone, gli individui innovativi sono sostanzialmente persone aperte, ottimiste, complesse e capaci, ma, a volte, si rivelano difficilmente gestibili e coordinabili, proprio perché manifestano un modo di lavorare diverso da quello dei loro colleghi, data la motivazione, la perseveranza e la passione su cui fondano il proprio approccio al lavoro.

Un gruppo innovativo è, per sua stessa natura, una varietà di conoscenze, un agglomerato di impegno entusiasta e, soprattutto, di diversità: è dall'amalgama equilibrata di tali qualità che può scaturire un processo realmente innovativo per gli interessi aziendali, evitando di separare il team innovativo da quelli preposti al lavoro di routine.

Elencando le caratteristiche della personalità degli individui, dei gruppi e delle organizzazioni innovativi, Perrone ha focalizzato le potenziali (e, spesso, reali) barriere che si frappongono tra le strutture aziendali e l'attivazione di processi fondati sull'innovazione.

Essenzialmente, due sono le tipologie di situazioni in cui il processo di innovazione fallisce: quando c'è un solo leader nel gruppo preposto al processo (group-think) e quando si continua a investire nonostante i benefici si rivelino inferiori ai costi (escalation of commitment).

Oltre a questa duplice casistica di segno negativo, c'è un'altra minaccia che potenzialmente incombe sui progetti di innovazione: la "sindrome del successo". Essa si attiva quando l'organizzazione coinvolta, sulla base di un successo passato, non valuta adeguatamente una o più variazioni ambientali e continua a procedere operativamente in una sorta di persistenza strategica, fino ad accedere in una fase aziendale di declino. Ivo Ferrario, responsabile comunicazione di Coca-Cola HBC Italia, nell'introdurre e moderare la tavola rotonda, ha dichiarato che innovare significa anche «costruire il metodo del merito all'interno dell'azienda» e attivare adeguati progetti di formazione rivolti al personale. Per Giacomo Vaciago, economista dell'Università Cattolica di Milano, innovare è un'attività sempre più indispensabile, ma il cosiddetto Sistema Italia appare in ritardo su questo versante, sia perché il metodo meritocratico non è sufficientemente diffuso e sia a causa di un apparato scolastico ancora incapace di formare adeguatamente e in modo moderno la futura classe dirigente.

Sulla stessa linea, si è dichiarato Pierluigi Celli, amministratore delegato e direttore generale della Luiss: per quanto concerne l'innovazione e il necessario metodo meritocratico, dal settore pubblico proviene ancora un pessimo esempio, ma ciò accade anche in qualche realtà del settore privato e occorre che il

## I FATTORI DELL'INNOVAZIONE

|             |                           |
|-------------|---------------------------|
| Motivazione | Caratteristiche personali |
| Conoscenze  | Diversità                 |
| Qualità     | Cambiamento               |
| Coraggio    | Passione                  |

Fonte: elaborazioni dell'autore

**Largo Consumo**

## GL INDIVIDUI INNOVATORI

|           |                         |
|-----------|-------------------------|
| Aperti    | Perseveranti            |
| Capaci    | Appassionati            |
| Ottimisti | Entusiasti              |
| Motivati  | Difficilmente gestibili |

Fonte: elaborazioni dell'autore

**Largo Consumo**

Sistema Italia si impegni maggiormente per un cambiamento strutturale.

## GIOVANI TALENTI CERCANSI

L'amministratore delegato del Pastificio Rana, Gian Luca Rana, ha posto l'accento sulla indispensabilità strategica della ricerca di nuovi e giovani talenti da inserire nelle aziende, in quanto, dopo un necessario periodo di training operativo, possono rivelarsi fattivamente utili già nel medio termine e diventare essi stessi protagonisti di processi reali di innovazione e di cambiamento per l'impresa. Rana ha sottolineato, in primis, che ogni azienda deve considerarsi concorrente di se stessa per puntare all'eccellenza e, quindi, all'effettiva innovazione; inoltre, ha aggiunto, «come azienda Rana, noi reclutiamo spesso talenti provenienti da settori non-food, per esempio dal settore della moda e ciò per facilitare l'ingresso di nuove idee».

Per l'amministratore delegato di Cremonini spa, Vincenzo Cremonini, per gestire efficacemente il cambiamento, c'è sempre bisogno di progetti di formazione e di valorizzazione delle risorse umane, oltre che di formule innovative da adottare operativamente nella gestione delle quotidiane attività aziendali. «Per essere vincente, l'innovazione - ha aggiunto Cremonini - deve partire dal modello organizzativo e ciò richiede tendenza alla crescita, motivazioni solide e la disponibilità di capitale da investire ad hoc». Il termine innovazione, dunque, riveste un ampio significato, coinvolge tutti i livelli dell'azienda e non più, come in un passato sempre più lontano, soltanto le attività di ricerca e di sviluppo.

Per Giuseppe Minoia, presidente della società di ricerche di mercato GfK Eurisko, per inquadrare il valore dell'innovazione all'interno della filiera che va dalla produzione alla distribuzione di beni di largo consumo, occorre considerare che il cittadino consumatore e utente è sempre più multimediale e, soprattutto, sempre più esperto.

L'attuale scenario del largo consumo richiede una significativa attenzione rivolta alle ulteriori segmentazioni del mercato, al cui interno crescono, anche marcatamente, le attese dei consumatori.

Sempre in tema di innovazione, particolarmente dedicato alle disfunzioni e alle aree di anomalia del settore della

gdo del nostro Paese è stato l'intervento di Vincenzo Tassinari, presidente di Coop Italia. Tassinari ha indicato che nel sistema italiano della grande distribuzione organizzata la vera innovazione consisterebbe nel realizzare una vera forma di liberalizzazione, perché ciò consentirebbe ai consumatori di acquistare prodotti di varie categorie merceologiche a prezzi più contenuti e all'interno di una logica di maggiore efficienza del sistema. «Ma, in Italia - ha aggiunto - il particolarismo vince contro l'interesse generale e ciò è dimostrato dal clima di aperta ostilità con cui vengono accolte le proposte di liberalizzazione».

A conclusione della tavola rotonda, il presidente e amministratore delegato di Coca-Cola HBC Italia, Dario Rinero ha sottolineato che, nel nostro Paese, fare innovazione è una sfida importante quanto complessa, dal momento che nel Sistema Italia, a differenza di quanto accade in altri Paesi, vige un eccesso di burocrazia e persiste una mancanza grave di adeguate infrastrutture. Si tratta di fattori che frenano le ampie possibilità verso un processo di eccellenza dell'intero sistema e dei suoi singoli comparti.

Inoltre, ribadendo che l'innovazione è l'applicazione pratica di una nuova idea, di un nuovo metodo o di uno strumento inedito, Rinero ha focalizzato il suo discorso conclusivo su diverse tipologie esistenti di innovazione e che riguardano la finanza e i processi aziendali, le offerte e il sistema di delivery riferiti ai prodotti; in merito, il massimo esponente della multinazionale americana in Italia, ha indicato, come esempi di eccellente cambiamento, alcune importanti aziende che hanno compiuto passi estremamente significativi sul versante dell'innovazione:

### I MOTIVI DI INSUCCESSO

**Group-think** (c'è un solo leader nel gruppo preposto al processo di innovazione)

**Escalation of commitment** (si continua a investire nonostante i benefici si rivelino inferiori ai costi)

**Sindrome del successo** (sulla base di un successo passato, non si valuta una variazione ambientale e si procede con persistenza strategica fino alla fase di declino)

**Separazione degli innovativi** (separazione del team innovativo da quelli preposti al lavoro di routine)

Fonte: elaborazione dell'autore

**Largo Consumo**

Wal-Mart, Ing, Starbucks, Intel, Microsoft, Dell, Fedex, Zara, Ryanair e Lexus.

## SALTO A OSTACOLI

Durante la tavola rotonda, moderata da Ivo Ferrario, i top manager aziendali, il presidente di Coop Italia, i docenti e studiosi presenti, hanno espresso una sensazione comune: anche per il settore della grande distribuzione italiana, come per gli altri comparti dell'economia nazionale, c'è non soltanto il crescente bisogno del superamento degli ostacoli di tipo burocratico purtroppo tipici dell'apparato pubblico e normativo, ma c'è anche bisogno di incrementare qualitativamente l'apporto da parte del sistema formativo e ciò rimane una condizione indispensabile per dare nuova linfa vitale (in termini di competenze e di valorizzazione dei talenti presenti nelle risorse umane dell'oggi e, soprattutto, del domani) sia al ricambio delle classi dirigenti, sia al necessario patrimonio di professionalità, professionalità che siano dotate di una naturale predisposizione verso l'innovazione, il cambiamento e i relativi processi attuativi. È opinione comune tra i vari relatori della tavola rotonda, che l'anno alle spalle, il 2007, sul versante dei consumi, abbia vissuto una fase in cui le vendite di alcuni di beni di consumo hanno subito un rallentamento indotto dal clima di incertezza avvertito dalle famiglie. Le previsioni relative all'anno in corso hanno ribadito che se, da un lato, aziende produttrici e aziende distributrici si confermano realmente motivate a consolidare e a espandere le proprie quote di mercato sia ricorrendo anche a nuove iniziative di marketing/comunicazione che investendo sulle rispettive risorse umane in termini di formazione, dall'altro lato, l'avvento della nuova fase di incertezza politica e amministrativa indotta dalla crisi di Governo e dalle prossime consultazioni elettorali non fa che ingenerare una nuova percezione di timore e di diminuzione del clima di fiducia complessivo nel Paese (clima di fiducia tra i consumatori e tra le imprese già messo negativamente alla prova e a più riprese negli ultimi anni), esattamente l'opposto di ciò che necessita l'intero sistema delle imprese impegnate, a diversi livelli e nei vari comparti, nella filiera del largo consumo. Stabilità politico-amministrativa, certezza delle regole e maggiore libertà di azione è quanto viene chiesto dai produttori e, soprattutto, dagli operatori della distribuzione organizzata anche per imprimere maggiori energie sul versante della necessaria innovazione. ■