

## PREFAZIONE

# **Dal progetto alla realizzazione: guidare l'innovazione nelle organizzazioni complesse**

di Toni Belloni\*

Nelle sale da concerto esiste una figura che di rado riceve gli applausi che merita. Mentre il pubblico acclama il direttore d'orchestra e i solisti, pochi riconoscono l'artefice silenzioso che muove una parte del tutto: il maestro del coro nel caso di un programma dove siano previste anche le voci. È lui che, nell'ombra, plasma i soprani, i contralti, i tenori e i bassi in un unico respiro, trasformando individualità in un corpo sonoro coeso e preparando il terreno per la migliore esecuzione musicale possibile.

Se Massimo Visconti fosse un musicista, sarebbe proprio questo: colui che con pazienza intreccia i registri vocali durante le prove intense; che cura l'interpretazione dei brani come un gioielliere incastona le pietre preziose; che coordina il coro con l'orchestra e i solisti, creando quel miracolo di equilibrio che è un concerto dal vivo o un'incisione. Un professionista la cui maestria si misura nella capacità di rendere invisibile la complessità del suo lavoro, facendo apparire naturale ciò che invece nasce da rigore, metodo e visione.

Il bravo consulente, al pari del maestro del coro, possiede questa virtù rara: orchestrare complessità divergenti, armonizzando tensioni tecniche e umane verso una sintonia produttiva. È questo che Massimo, attraverso la sua esperienza e competenza, vi offrirà nelle pagine che state per esplorare.

---

\* Già Group Managing Director di LVMH globale, advisor strategico e presidente di LVMH Italia.

\*\*\*

La nostra storia professionale si intreccia nel 1991. Rientrato dalla Grecia, dove avevo avuto per la prima volta la responsabilità di tutte le funzioni, venni nominato direttore generale della filiale italiana di Procter & Gamble. Fu allora che volli Massimo nel mio team, poiché il suo profilo univa molte esperienze in grandi progetti di discontinuità tecnologica, e un talento particolare per le relazioni umane che gli consentiva di accompagnare efficacemente transizioni organizzative complesse.

Ci eravamo conosciuti negli anni Ottanta, durante l'integrazione dell'azienda Esportex con Procter & Gamble Italia. Si trattava di incorporare nella nostra struttura aziendale tutti i servizi di vendita prima esternalizzati, un cambiamento strategico di vasta portata. Fu il primo incrocio delle nostre traiettorie professionali: lui con il suo bagaglio di competenze tecniche e commerciali, io con la mia impronta di marketing e di manager generalista. Due background e punti di vista diversi, che contribuivano a una comprensione completa delle problematiche e a soluzioni olistiche.

La nostra collaborazione proseguì con il progetto di integrazione della catena di fornitura, della logistica e dei servizi ai clienti, fino ad allora divisi in compartimenti stagni. La riorganizzazione prevedeva qualcosa di molto più complesso di un semplice riassetto tecnico: incarnava una nuova visione dell'approccio ai clienti, più integrato e fluido, che si concretizzò nella creazione di un reparto di *customer service*. Oggi sembra un'innovazione scontata, ma allora segnò un vero e proprio cambio di paradigma nel rapporto con i distributori.

Ci furono altri progetti in cui Massimo e io ci rincontrammo. Mi torna alla mente l'identificazione di un nuovo stabilimento per la produzione della candeggina Ace nel Sud Italia, fino ad allora concentrata al Nord. La decisione di espandere la produzione su base geografica nasceva da un'analisi logistica rigorosa: il costo del trasporto incideva in modo significativo sul conto economico. Massimo fece uno studio per identificare la localizzazione ideale, bilanciando variabili economiche, infrastrutturali e distributive, con la precisione di un orologiaio svizzero.

Ancora più complesso fu il trasferimento della produzione dei Pampers dalla Germania all'Italia, un'operazione tesa a costruire un'azienda più vicina ai bisogni dei clienti italiani e più agile nell'introdurre le innovazioni in un mercato ad alto tasso di miglioramento tecnologico.

In parallelo, vivemmo il passaggio dalle tradizionali macchine da scrivere alla Wang, dal nome dell'azienda sino-americana pioniera nel campo dei *word processor*, precursore dei personal computer. L'uso delle macchine da scrivere e di documenti di carta era abitudine acquisita. Ci si domandava se la Wang avrebbe davvero funzionato. Non bastava consegnare un elaboratore elettronico di testi nelle mani di qualcuno. Occorreva accompagnare le persone in un percorso di adozione progressiva, di uso efficace e di integrazione nelle routine quotidiane perché potessero raccoglierne i benefici.

La stessa rivoluzione investì il reparto vendite, con il passaggio dagli ordini stampati ai terminali elettronici portatili: gli ordini non venivano più scritti a mano e trasmessi via fax per poi essere aggregati negli uffici centrali. Ormai i moduli erano standard, viaggiavano elettronicamente e si aggiornavano in tempo quasi reale. A poco a poco la comunicazione interna migrò dal fruscio della carta al linguaggio silenzioso degli schermi e delle email.

Se mi soffermo su questi progetti di trasformazione è perché – come scoprirete nel racconto che segue – testimoniano l'esperienza di Massimo in iniziative di ampio respiro. Progetti che richiedevano una componente di competenza tecnica imprescindibile: dalla scelta dei fornitori alla mappatura dei processi, dalla pianificazione dei cambiamenti all'orchestrazione di variabili interdipendenti. Soprattutto, richiedevano qualcosa che non si può codificare in manuali operativi: il coinvolgimento autentico, l'implicazione emotiva, l'*onboarding* non solo professionale ma anche psicologico di tutte le persone che avrebbero decretato il successo o il fallimento di queste transizioni. Perché questa è la verità fondamentale di ogni cambiamento tecnologico: solo se le persone lo fanno proprio e lo abitano quotidianamente, può attecchire, crescere e realizzare i vantaggi potenziali che offre.

La triade virtuosa che ho sempre apprezzato nel lavoro di Massimo – competenza tecnologica, abilità di divulgazione in linguaggio accessi-

bile anche ai non ingegneri, e capacità di ingaggio sincero delle persone – rappresenta lo *skill-set* ideale dei talenti che sanno essere campioni del cambiamento.

Queste caratteristiche furono particolarmente utili quando divenni direttore generale di Procter & Gamble Italia, e Massimo cominciò a riportarmi direttamente. Dai mercati più strutturati di quello italiano giungeva un impulso irresistibile alla modernizzazione. L'Italia vedeva la frammentazione distributiva storica ridursi attraverso forme di aggregazione associativa e lo sviluppo della grande distribuzione. Questa trasformazione rappresentava una sfida ma anche un'opportunità. Certo, avevamo di fronte dei partner con più forza negoziale nelle trattative commerciali. Ma essi avevano anche le risorse umane ed economiche per lavorare con noi per ottimizzare la catena distributiva e servire in maniera migliore i clienti finali.

Le nuove tecnologie come lo scambio elettronico di dati (EDI, *electronic data interchange*) offrivano la possibilità di efficienze significative. Per realizzarne il potenziale era tuttavia necessario un dialogo costruttivo dell'intera industria, che andasse al di là della concorrenza e delle trattative commerciali tra le singole imprese. L'iniziativa trasversale che organizzò questo grande processo fu l'ECR (*efficient consumer response*) che allineò associazioni di categoria, industria di marca e grande distribuzione organizzata nello sforzo comune di servire meglio i consumatori.

L'idea era di integrare i processi interaziendali, conferendo loro fluidità, integrità e leggibilità, con l'obiettivo di ridurre gli errori e i tempi di comunicazione, eliminare gli eccessi di inventari, garantendo al contempo la disponibilità dei prodotti giusti al momento giusto, senza l'onere di costi inutili o di magazzini colossali.

Era necessario automatizzare o, per usare un termine più contemporaneo, digitalizzare i flussi di lavoro, creando un ecosistema dove tutti parlassero la stessa lingua e i dati avessero la stessa definizione. Sembra facile, ma non lo era affatto. I codici a barre, ormai onnipresenti, rappresentavano la nuova frontiera degli scambi informativi. Le piattaforme logistiche integrate dovevano permettere ai camion di viaggiare meno, ma a pieno carico in entrambe le direzioni.

I nostri interlocutori erano manager come Camillo De Berardinis di Conad, Vincenzo Tassinari di Coop, Vincenzo Vitelli di Henkel, Enrico Toja di Johnson & Johnson e tanti altri. Era una sfida che superava i confini dell'azienda. Mi feci affiancare da Massimo in questa nuova avventura per la sua capacità di affrontare grandi trasformazioni, la competenza tecnica e il suo talento nell'avere un dialogo costruttivo con le controparti, tecniche e non. Era necessario che l'azienda avesse un ruolo di leadership, ma senza perdere di vista gli interessi dell'intero settore. Si ondeggiava tra visione innovativa e un solido pragmatismo: io con la mia formazione economica e la passione per la *big picture*, lui con la sua prospettiva da ingegnere e la passione per progetti ambiziosi e complessi.

Ricordo molte riunioni di preparazione fino a tarda sera. Massimo cercava di farmi vedere il futuro attraverso i segreti e le possibili applicazioni delle nuove tecnologie. Io intravedevo un modo diverso di fare le cose, ma mi preoccupavo di difendere i risultati e capire le implicazioni organizzative. Era uno scontro culturale animato. Nei momenti di tensione poi, Massimo mi smontava con la sua ironia, un volo pindarico filosofico, una battuta. Insomma, si sdrammatizzava con una risata e ripartivamo più concentrati di prima.

La capacità di affrontare problematiche nuove è una caratteristica sempre più necessaria in un mondo in accelerazione costante. Si dice che bisogna imparare, disimparare e poi imparare di nuovo per stare al passo con i tempi. Pensando alla carriera prima manageriale e poi nella consulenza, questa caratteristica è una costante di Massimo da molti anni. Lo stesso vale per la capacità di tradurre problematiche tecnologiche in termini comprensibili per i suoi interlocutori. Massimo ha sempre combinato l'analisi rigorosa e un'intima conoscenza tecnica con la capacità di spiegare quale fosse l'impatto nella condotta degli affari, nella pratica quotidiana, e quali vantaggi pratici potesse apportare. C'è una grande intelligenza emotiva e capacità di ascolto dietro queste skill, la capacità di mettersi nelle scarpe degli altri e costruire su punti di vista differenti dal suo.

Perché chi decide di investire decine di milioni in una nuova tecnologia, di cambiare l'organizzazione per applicarla, di guardare ai vantaggi di medio periodo superando le difficoltà di breve è raramente il capo del

dipartimento tecnico. Più logicamente è un dirigente generalista. Questi deve avere una comprensione concettuale della tecnologia, e inquadrarla in una visione più ampia e trasversale dell'azienda, corredandola di un'analisi dei rischi e delle opportunità, e della capacità dell'organizzazione di adottarla tra cento altre priorità. Sono momenti di discontinuità che ho vissuto molte volte nella mia carriera. Il confronto con le competenze funzionali e la discussione che ne nasce è essenziale per approfondire le molteplici variabili, pesarle, capirne le interdipendenze, e arrivare infine al cuore della decisione con una convinzione chiara e più forte di ogni complessità. Ecco, io vedo Massimo proprio come un partner ideale per queste inflessioni della vita aziendale. Prima nel suo ruolo di dirigente, poi in quello di consulente.

Sarà lui, nei vari capitoli di questo libro, a raccontarvi in prima persona il suo viaggio straordinario al crocevia fra tecnologia e umanità. Sarà una lettura capace di trasformare la vostra visione dell'innovazione nelle organizzazioni complesse. Perché, in questi anni, c'è una cosa che ho capito di Massimo Visconti: dice quello che progetta e fa quello che dice.

