

Prefazione

In Italia sono rari i testi di esperienza pratica, di vita aziendale vissuta e narrata in modo sistematico e stimolante.

Questo è un agile libro che risponde pienamente al criterio enunciato. In esso si narra una storia d'impresa incentrata sui vantaggi della formazione permanente e diffusa.

Metro, come viene illustrato nei primi capitoli, è un'azienda che si basa su una formula recente e specifica (il *cash & carry*), espressione di quella "intelligenza terziaria" che caratterizza l'evoluzione innovativa delle imprese dei servizi e, in particolare, del sistema distributivo.

Metro è pienamente nell'alveo di questo tipo di innovazione non evidente e discontinua, bensì derivante da piccoli passi costanti e prolungati nel tempo, basati sulla determinazione e la costanza quotidiana.

Ma come è riuscita Metro a produrre questa spinta innovativa prolungata nel tempo, visto che dal 1972 a oggi è riuscita a realizzare 47 punti di vendita (supportati da ben 5.000 risorse), caratterizzandoli in relazione alle esigenze della clientela territoriale e mettendo a punto risposte specifiche in un tessuto organizzativo omogeneo?

Il titolo del libro ci anticipa la risposta: una formazione continua, capillare e sistematicamente correlata alle esigenze espresse dai Clienti.

La sfida che Metro ha affrontato, e che sta continuando ad affrontare, è quella di difendere e incrementare la propria competenza distintiva (il *saper fare* apprezzato nel tempo dai Clienti) tramite la valorizzazione delle competenze professionali di tutti gli attori aziendali.

Nel libro viene sintetizzata la manovra che Metro ha realizzato e continua a realizzare per contrastare la naturale obsolescenza profes-

sionale che gli “impianti di capitale umano” subiscono, al pari degli impianti tecnici e tecnologici.

Nel mio recente libro “L’apprendimento come vantaggio competitivo” ho sintetizzato questa modalità con lo slogan *time to mind*: non è più sufficiente acquisire e mantenere il vantaggio competitivo vincendo la battaglia del *time to market* (cioè essere i primi a lanciare nuove formule commerciali, nuovi sistemi competitivi), ma occorre saperlo fare con maestria e costanza nel tempo, ricostituendo e indirizzando incessantemente il patrimonio intangibile delle proprie professionalità.

Si tratta di una manovra corale che ha come finalità quella di ottimizzare i tempi di apprendimento di tutte le risorse aziendali, per originare un vantaggio competitivo radicato nelle azioni di ciascun componente dell’organizzazione.

Se la lettura di questo libro avrà suscitato degli stimoli di imitazione, ne potrà trarre giovamento la lotta alla cultura del declino che molti pessimisti stanno diffondendo nel nostro Paese.

Gian Carlo Cocco