



Fabrizio Leopardi direttore Risorse Umane di Bricocenter Italia

Collaborare per crescere Le HR al centro del cambiamento

di Raffaele Rovati in collaborazione con AIDP

Prossimità è la parola che in Bricocenter racchiude il senso di un'iniziativa nata con l'obiettivo di trasformare il modo d'intendere i punti di vendita della società parte di un big della grande distribuzione come Adeo, che in quasi un secolo di vita è diventato il terzo maggiore gruppo al mondo nel settore del bricolage (o fai-da-te per dirla all'italiana), con catene come Leroy Merlin, Bricoman, Weldon. Leroy Merlin e Bricoman presenti anche in Italia, come pure i negozi a marchio Zodio. Prossimità, come il ruolo che i Bricocenter (ma il programma di riposizionamento è comune ad altri marchi del gruppo a livello internazionale) vogliono avere sul territorio: punti di riferimento per la popolazione come una volta i negozi di quartiere. Prossimità che mette al centro dell'impegno dei lavoratori le relazioni con la clientela. Cambio di passo forse non impossibile ma sicuramente meno realizzabile se non fosse avvenuto all'interno di un'altra radicale trasformazione del modo di fare impresa: la digitalizzazione. «Nella digitalizzazione abbiamo trovato la strada per velocizzare, semplificare e amplificare le nostre comunicazioni e collaborazioni. La svolta più importante è arrivata grazie alla fornitura a tutti i collaboratori di uno smartphone aziendale, dotato di app

appositamente studiate» - racconta Fabrizio Leopardi, la cui carriera ha accompagnato l'evoluzione di Bricocenter di cui, da 12 anni, è direttore delle risorse umane. «L'utilizzo dei terminali mobili velocizza tante operazioni che prima richiedevano al venditore di spostarsi dall'area destinata alla vendita agli uffici e che invece oggi possono essere svolte sul posto. Lo smartphone ha amplificato la capacità di ciascun venditore di comunicare direttamente con gli altri collaboratori e con i clienti» - aggiunge Leopardi, che l'evoluzione la vive a contatto con il resto del Gruppo. «Si tratta di un processo complesso e lo stiamo portando avanti da quattro anni con tutte le aziende di Prossimità di Adeo, francesi, spagnole, portoghesi, italiane».

LA MOBILITÀ AMPLIA IL CAMPO D'AZIONE - Grazie al proprio smartphone gli uomini e le donne di Bricocenter hanno la possibilità di scansionare il codice di un prodotto per individuarne il prezzo, di verificare le scorte di magazzino o lo status della merce in consegna, di seguire l'andamento delle performance di vendita in tempo reale. Attraverso il terminale i collaboratori accedono a Younity, la piattaforma interna di social collaboration. «Non diversamente da quanto

«La nostra partita più grande è accompagnare il cambiamento, ripensando i processi e favorendo la collaborazione, dentro e fuori l'impresa»

succede nella vita di tutti i giorni, anche in azienda smartphone e tablet stanno sostituendo i pc in gran parte delle attività» - ricorda Leopardi. Prossimità anche a distanza, visto che per esempio i manager possono condividere i video delle riunioni operative, in modo che anche chi non è presente possa essere aggiornato. «Si tratta di un percorso in divenire. Due degli strumenti che in negozio si utilizzano di più non sono forniti dall'azienda. Sono Google per la ricerca di informazioni e WhatsApp per la comunicazione interna, ma anche per andare a costruire reti di relazione con i clienti» - sottolinea Leopardi. I collaboratori di Bricocenter possono restare in contatto con i clienti e mantenere la relazione diretta anche quando non c'è la possibilità d'incontrarsi in negozio. «Si tratta di un paradigma che mostra davvero come la tecnologia sia in grado di rendere più semplice ed efficace il lavoro, di migliorare i rapporti e di fare risparmiare tempo».

ORIZZONTE COLLABORATIVO - Le piattaforme social in questo modo possono garantire un valore aggiunto a vantaggio prima di tutto del fare impresa. Si tratta di un percorso che quest'anno è stato celebrato, in occasione del recente congresso dell'Associazione Italiana per la Direzione del Personale (AIDP) con la consegna dell'AIDP Award a Bricocenter per la scrittura social del nuovo progetto d'impresa. «La scrittura social del nuovo progetto d'impresa - spiega Leopardi - è stato il pretesto per accompagnare i nostri collaboratori nel percorso di trasformazione dell'azienda. Mettere in coerenza i tanti progetti e processi di trasformazione già realizzati e ancora in corso. Veicolare la comprensione profonda e l'adesione al nuovo mestiere e alla nuova organizzazione da parte di ciascun collaboratore. Promuovere un clima migliore e una partecipazione diffusa. Accelerare la relazione omnicanale. Celebrare la nostra nuova identità». Il progetto d'impresa è un documento strategico, non esclusivo di Bricocenter ma da tempo presente nelle aziende che fanno parte della galassia di Adeo. L'obiettivo è descrivere in concreto ciascuna realtà del Gruppo, permettendo quindi a ogni collaboratore di esprimersi nel quotidiano. Il primo progetto d'impresa venne realizzato nel 2001. «Ecco perché abbiamo deciso di riscriverlo tutti insieme - sottolinea Leopardi - attraverso un percorso social, incontri digitali e la diffusione innovativa di contenuti attraverso applicazioni mobili e realtà aumentata». Per meglio capire la portata del progetto bastano alcuni numeri: nel 2016, in quattro mesi di scambi in gruppi fisici e sulla piattaforma social su temi comuni, rielaborati dalle attività di lavoro creativo, sono stati attivati 46 focus group digitali e 56 collaboratori sono stati formati appositamente

per animare i lavori. Le visualizzazioni sono state oltre 40mila, 730 i contenuti pubblicati, circa 450 le pagine verbalizzate. «Nel corso dell'anno, il progetto evolverà in un percorso continuo di animazione denominato Officina d'Impresa, sempre attraverso una modalità collaborativa» - precisa Leopardi.

IL RUOLO DELLE RISORSE UMANE - All'interno della costante evoluzione tecnologica che le aziende vivono giorno dopo giorno, e che modifica pesi e contrappesi delle singole funzioni, qual è il ruolo delle risorse umane? «In Bricocenter, tutte le funzioni sono mobilitate per spingere la digitalizzazione. L'IT resta ovviamente il "consulente" privilegiato in termini di soluzioni da adottare, ma lo stimolo arriva da tutti i fronti» - spiega Leopardi. «Nella digitalizzazione, la nostra partita più grande, come risorse umane, è accompagnare soprattutto il cambiamento culturale e organizzativo, favorire l'acquisizione di conoscenze per affrontarlo, ripensare i processi e i "gesti mestiere" in una veste nuova, richiamando costantemente il senso della digitalizzazione, la sua utilità nel nostro progetto d'impresa. In questo senso l'introduzione degli strumenti è il presupposto necessario, ma non sufficiente. È indispensabile creare i presupposti affinché le persone accolgano gli strumenti come elementi facilitanti e si sentano libere di sperimentare e sperimentarsi» - mette in evidenza Leopardi. «All'interno dell'azienda, abbiamo avviato anche un processo di animazione per fare emergere fattori critici su cui poi lavorare in termini d'innovazione, attraverso hackathon che coinvolgono sia collaboratori che manager. In modo particolare, le nostre risorse umane negli ultimi due anni hanno alimentato una forte evoluzione degli strumenti digitali legati allo sviluppo delle competenze, ai processi di feedback interno e di collaborazione. Quindi, sempre più digital per i nostri clienti ma, soprattutto, sempre più digital per i nostri collaboratori» - conclude Leopardi. **DM**

L'energia delle persone

AIDP - Associazione Italiana per la Direzione del Personale (www.aidp.it) - è il network italiano dei manager e professionisti HR. Una community di oltre **17.000 membri, 3000 soci attivi, 16 gruppi regionali, una rete internazionale. Dal 1960 AIDP promuove uno sviluppo serio e responsabile della cultura manageriale in ambito risorse umane. Attraverso eventi, pubblicazioni, progetti e studi sul mondo del lavoro sostiene il successo delle organizzazioni e la crescita delle persone che vi lavorano.**