

IL CAMBIAMENTO COME STRATEGIA: IL CASO FABBRICA D'ARMI PIETRO BERETTA

di L. Smilovich, A. Bacchetti

- Letizia Smilovich, Fabbrica D'Armi Pietro Beretta
- Andrea Bacchetti, Centro di Competenza sull'Innovazione dei processi gestionali del CSMT; Università degli Studi di Brescia, Centro di ricerca sul Supply Chain & Service Management



Nel corso di un workshop dedicato, il Centro Servizi Multisetoriale e Tecnologico (CSMT), insieme a GN Informatica e Infinity, ha presentato il lavoro svolto presso Fabbrica D'Armi Pietro Beretta. In questo caso, il rinnovamento dell'ERP ha portato a compimento un profondo lavoro di rinnovamento dell'azienda e delle sue persone

1.1 ANALISI DEL CONTESTO AZIENDALE E AZIONI STRATEGICHE

Nello scenario economico turbolento e competitivo che ha contraddistinto l'ultimo triennio, caratterizzato da una grande debolezza economica dei paesi

storicamente destinatari dei prodotti Beretta e da grandi cambiamenti, il vertice aziendale è stato chiamato ad innovare le strategie, le strutture, i meccanismi operativi ed i suoi strumenti gestionali al fine di poter garantire una

buona solidità e robustezza dell'azienda. Pertanto, l'attenzione si è focalizzata verso l'istituzione di progetti che mirassero a semplificare l'operatività, al fine di migliorare la redditività e il livello di servizio e, allo stesso tempo, ridurre gli

sprechi. Quindi, l'azienda ha intrapreso azioni mirate di miglioramento, ispirandosi ai seguenti principi:

- Aumento della marginalità dei prodotti;
- Sviluppo di approcci innovativi rispetto a quelli attuali;
- Sviluppo della mentalità "lean";
- Apertura verso nuovi mercati strategici;
- Individuazione delle nuove aree di approvvigionamento;
- Aumento del livello di servizio al cliente.

Gli interventi strategici di Fabbrica d'Armi per l'ultimo triennio sono stati orientati verso un significativo recupero di efficienza sui processi industriali, mantenendo, allo stesso tempo, il livello di investimento in risorse umane ed economiche sui processi di sviluppo prodotto e commerciale: questo al fine di assicurare, da una parte, il completamento dell'offerta prodotto tramite il rinnovamento della gamma, dall'altro il rafforzamento della capacità commerciale attraverso un approccio di vendita orientato al cliente finale. Inoltre, le strategie dell'azienda mirano alla fidelizzazione dei propri clienti e sono quindi orientate a fornire prodotti di qualità, consegnati in tempi giusti e assistendo tempestivamente il cliente in caso di esigenze specifiche.

In un contesto economico di mercato come quello sopra descritto, gli obiettivi aziendali contenuti nel Piano Strategico per il triennio 2011-2013 risultano essere:

- Garantire la sostenibilità dell'azienda raggiungendo un adeguato margine di contribuzione.
- Garantire il livello di servizio dell'azienda raggiungendo un valore superiore al 90%.

Quindi, al fine di apportare un miglioramento della competitività di Fabbrica d'Armi, il vertice aziendale ha deciso di intraprendere una ridisegno ed una ottimizzazione dei processi di supporto secondo le logiche del Business Process Reengineering attraverso un percorso approfondito denominato "Progetto LeaRn", descritto nel successivo paragrafo. L'organizzazione generale del progetto con le società ed i ruoli coinvolti è rappresentata in Figura 1.1.

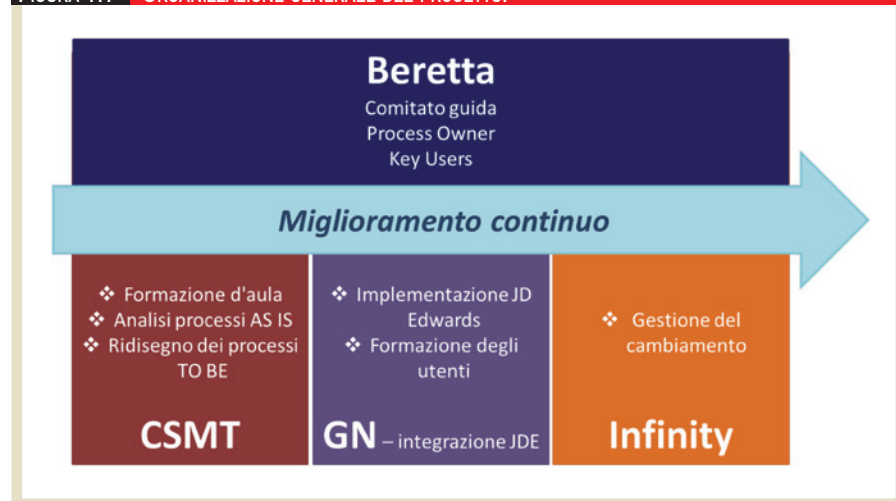
1.1.1 ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E PROCESSI CHIAVE

Il Progetto "LeaRn" (Lean Enterprise Active Redesign) nasce dall'opportunità di sviluppare una revisione ed un ridisegno complessivo di tutti i processi aziendali tramite le logiche del Business Process Reengineering, al fine di accrescere le capacità e le competenze della struttura indiretta dell'azienda in ottica di "lean organisation", parallelamente all'implementazione di un nuovo sistema informativo ERP in azienda.

Il nome del progetto ha la volontà non solo di evocare i principi giapponesi dell'organizzazione snella (lean), a cui sono ispirate le strategie aziendali, ma anche di richiamare il preciso percorso formativo (learn) che sta dietro tale cambiamento aziendale. Con l'ausilio del CSMT, infatti, non si è lavorato solamente sull'analisi e sul ridisegno

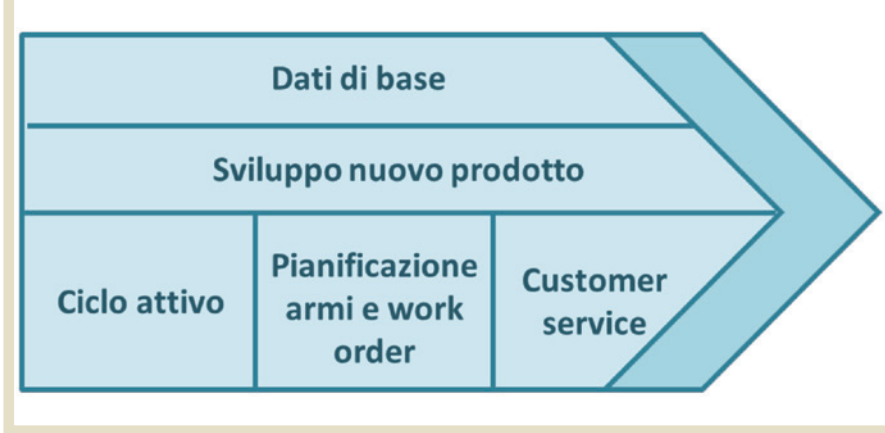
“ Il Progetto “LeaRn” (Lean Enterprise Active Redesign) nasce dall'opportunità di sviluppare una revisione e un ridisegno complessivo di tutti i processi aziendali tramite le logiche del Business Process Reengineering ”

FIGURA 1.1 ORGANIZZAZIONE GENERALE DEL PROGETTO.



dei processi: a queste azioni è stato associato anche un grande investimento formativo sul management team, al fine di sviluppare la capacità dell'azienda di competere accrescendo le capacità e le competenze della struttura indiretta. L'importanza che questo progetto riveste per Fabbrica d'Armi è alta, in quanto è focalizzato sulla centralità del cliente, la cui soddisfazione sta al vertice dei valori aziendali.

Il ripensamento di fondo ed il ridisegno dei processi, infatti, è finalizzato a realizzare miglioramenti nei parametri critici delle prestazioni (costi, tempi, qualità) e insegue, come finalità di

FIGURA 1.2 RAPPRESENTAZIONE DEI PROCESSI ANALIZZATI.

riferimento, il fatto di mettere l'azienda al servizio del cliente. Per fare ciò, Fabbrica d'Armi ha impostato il progetto di BPR attraverso un approccio che permette di riconfigurare non solo il sistema informativo, ma anche l'intera organizzazione, in quanto a ricoprire il ruolo di protagonista sono le persone che attuano questo cambiamento.

Per raggiungere l'organizzazione "lean", che è l'obiettivo al quale Fabbrica d'Armi tende per confermare la propria capacità competitiva sui mercati in cui opera, è indispensabile sviluppare una revisione dei processi aziendali che permetta di accrescere capacità e competenze e, allo stesso tempo, instaurare un sistema volto al miglioramento continuo. Le linee guida a cui la revisione di ogni singolo processo deve essere ispirata sono stati condivisi nel Piano Strategico, e sono:

- Garantire un livello di servizio al cliente almeno del 90%;
- Riduzione attesa del 17% del fabbisogno della struttura indiretta dedicata ai processi di supporto;
- Garantire un soddisfacente margine operativo lordo.

Per quanto concerne il cambiamento del sistema informativo gestionale, il progetto "LeaRn" è stato affiancato al progetto "JDE", avviato al fine di

ottimizzare l'implementazione e la configurazione del nuovo ERP. Come supporto all'analisi organizzativa ed al processo di implementazione informatica, Fabbrica d'Armi si è rivolta alla società di consulenza informatica "GN Informatica", esperta nell'integrazione delle aziende con il sistema JD Edwards.

Le modalità operative con cui si è svolta la reingegnerizzazione dei processi e l'implementazione del nuovo sistema in azienda sono state le seguenti:

- Descrizione degli attuali processi (fase AS IS) e valutazione dell'attuale supporto dei sistemi informativi ai processi ed alla strategia aziendale.
- Ridisegno del flusso dei processi (fase TO BE) al fine di semplificare le attività da svolgere e identificazione delle tecnologie informatiche necessarie a supportare i processi critici.
- Sviluppo di un piano di gestione del cambiamento.
- Implementazione della piattaforma JDE, in conformità a quanto emerso dalla fase TO BE.
- Formazione degli utenti e rilascio del sistema definitivo.
- Approccio "kaizen" orientato al miglioramento continuo.

È indispensabile ricordare che il BPR non può limitarsi all'analisi dei flussi operativi dei processi, ma deve mettere in discussione

numerosi aspetti organizzativi che incidono sul funzionamento delle capacità del personale, sui sistemi tecnologici e informatici, sui valori e la cultura organizzativa dell'impresa. Condizione essenziale per portare avanti questa tecnica è, quindi, la presenza di una forte leadership istituzionale e una grande attenzione ai problemi di gestione del cambiamento, che non devono essere rimandati al termine della riprogettazione, ma affrontati fin dall'inizio. Per tali ragioni, l'azienda ha istituito:

- Un comitato guida, costituito da persone di vertice a cui spetta il compito di pilotare il progetto, stabilire i target di prestazioni da raggiungere, supportare le azioni da intraprendere e ispirare l'impostazione di un sistema premiante.
- Un responsabile aziendale (di norma un capo funzione) posto alla guida di ogni processo con il titolo di Process Owner, a cui è affidato l'incarico di valutare le prestazioni del processo affidato nel tempo e condividere i vari passaggi del progetto.
- Un gruppo di Key User, personale operativo incaricato di fornire idee originali da applicare per il miglioramento dei processi all'interno di progetti concreti.

Attraverso il BPR, quindi, l'azienda mira a rendere condivise e trasversali le informazioni, che generalmente rischiano invece di ristagnare all'interno di un'unica unità organizzativa. In particolare, i processi critici, rappresentati in Figura 1.2, sono stati:

- Sviluppo nuovo prodotto: dall'analisi delle attività a valore per il cliente fino al lancio del prodotto sul mercato.
- Ciclo attivo: attività eseguite dal ricevimento al soddisfacimento dell'ordine cliente.
- Pianificazione armi e work order: insieme delle attività decisionali svolte dalla previsione della domanda commerciale al piano degli acquisti (interni ed esterni).

- Customer care: contatto, assistenza e supporto ai clienti intermedi e finali prima, durante e dopo la vendita.
- Dati di Base: processo trasversale di mappatura dei dati di base in uso e dei supporti informativi utilizzati per la loro gestione.

In Figura 1.3 è possibile osservare alcuni esempi di miglioramenti apportati ai processi analizzati in termini di risultati raggiunti. In particolare, sono stati presi in esame i processi di "Ciclo attivo" e "Pianificazioni Armi e work order", in quanto rappresentano gli ambiti nei quali sono stati rilevati i maggiori benefici. Da rilevare il fatto che in certi casi sono state apportate vere e proprie modifiche all'organigramma aziendale: l'istituzione di un ufficio licenze, che comprende attività precedentemente svolte da più enti diversi, è un esempio a tal proposito.

Inoltre, al fine di monitorare l'andamento dei processi aziendali, è stato deciso di implementare una valutazione "top down" tramite la progettazione di un cruscotto di KPI, utilizzati poi anche come traccia per l'impostazione del nuovo sistema premiante.

Per quanto concerne il metodo di lavoro, la reingegnerizzazione non ha riguardato solamente il miglioramento di singole attività (per esempio politica di approvvigionamento delle scorte), ma ha voluto "mettere in dubbio" l'intera logica di partenza. Sono riportati, a titolo esplicativo, gli schemi dei flussi inerenti al processo del "Ciclo Attivo": si può notare una netta semplificazione (ottica lean) delle attività di lavoro del TO BE rispetto all'AS IS (Figura 1.3).

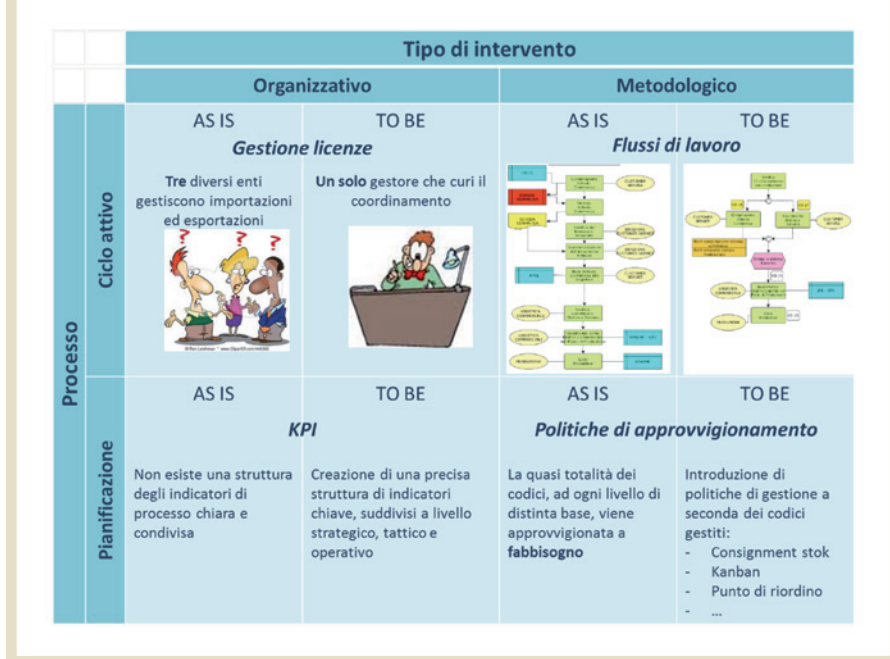
1.2 GESTIONE DEL CAMBIAMENTO

1.2.1 Generalità

Eseguire una riprogettazione dei processi attraverso le logiche del Business Process Reengineering costituisce l'elemento chiave per il superamento della tipica organizzazione funzionale.

L'attribuzione di compiti e responsabilità

FIGURA 1.3 ESEMPIO MIGLIORAMENTI APPORTATI PER I PROCESSI "CICLO ATTIVO" E "PIANIFICAZIONE ARMI".



“ Volendo monitorare l'andamento dei processi aziendali, è stato deciso di implementare una valutazione "top down" tramite la progettazione di un cruscotto di KPI, utilizzati anche come traccia per il nuovo sistema premiante ”

nelle organizzazioni funzionali, infatti, per quanto ispirata da criteri di efficienza, porta a trascurare la vera dimensione del processo; il BPR, invece, nel momento in cui permette di identificare, capire e gestire i processi tra loro correlati come fossero un sistema solo, aiuta l'organizzazione a raggiungere gli obiettivi con efficacia ed efficienza. Tuttavia, risultati empirici mostrano come una buona percentuale di progetti di BPR sia fallita a causa di un aggravio di costi dovuto ad un forte spreco di risorse. Dietro a questi modesti risultati si possono leggere due problemi: il primo è dato dal fatto che spesso il management non comprende che il BPR porta un cambiamento radicale del modo

di funzionare e non semplicemente una razionalizzazione dei processi esistenti. In secondo luogo, tende a sottostimare che il BPR ha un effetto su molte altre variabili organizzative: se non si valutano e non si gestiscono in modo completo tutti gli impatti derivanti dalla reingegnerizzazione dei processi, si rischia di creare situazioni che minacciano il funzionamento organizzativo.

Per evitare di cadere in questo tipo di trappole, Fabbrica d'Armi P. Beretta ha istituito, all'interno del progetto LeaRn, un piano di gestione del cambiamento strutturato e coerente con gli obiettivi aziendali. Infatti, nel nuovo contesto che

sta vivendo, l'azienda mira a diffondere il concetto di cambiamento come un processo continuo, che deve essere metabolizzato nella cultura e negli attori dell'organizzazione. In collegamento agli accresciuti livelli di capacità ed al miglioramento continuo dei processi, l'azienda intende in seguito instaurare un sistema coerente di incentivazione.

1.2.2 Logiche, gestione e pianificazione del cambiamento

La necessità di sviluppare, all'interno del progetto LeaRn, un piano di change management nasce dal bisogno di supportare e coinvolgere al meglio il personale durante la fase di ridisegno dei processi e, pertanto, di forte cambiamento che l'azienda sta vivendo, dovuto (anche) all'utilizzo del nuovo ERP. Le attività svolte a supporto della

realizzazione di questo piano, in collaborazione con il Direttore Organizzazione e Sistemi e con la Responsabile della Gestione delle Risorse Umane, sono state le seguenti:

1. Sviluppo di un piano di gestione del cambiamento coerente con gli obiettivi, corredato da indicatori che ne misurino l'efficacia.
2. Predisposizione di un piano per la formazione e la motivazione di tutti gli attori che saranno protagonisti nella fase del cambiamento aziendale e predisposizione di un piano di comunicazione interno.
3. Monitoraggio e censimento sul cambiamento dei ruoli in azienda attraverso una revisione dell'assetto organizzativo, coerentemente a quanto emerso durante la fase TO BE di ridisegno dei processi.

Lo scopo della predisposizione di un piano così elaborato è quello di evocare nelle persone un elevato grado di stimolo ed emozione, con l'obiettivo di rafforzare il commitment e di riscontrare un mantenimento continuo e strutturale della motivazione, evitando il degrado delle performance dopo lo slancio iniziale.

Nei successivi paragrafi è illustrata nel dettaglio la pianificazione delle tre attività sopra riportate.

1.2.2 Piano di gestione del cambiamento

I primi passi svolti dall'azienda in termini di gestione del cambiamento sono:

- Creazione ed individuazione dei ruoli di "Key User" e di "Process Owner". I primi hanno il compito di predisporre e formalizzare il nuovo flusso delle

P

attività, identificare i mezzi, le risorse e le strutture organizzative necessarie. Inoltre, viene a loro assegnata la responsabilità e l'autorità di validare le varie fasi del progetto e di indicare, abilitare e supportare i Key Users nel loro percorso. I secondi, invece, hanno l'opportunità di fornire idee originali per il miglioramento dei processi e di applicarle all'interno di progetti concreti di miglioramento, in quanto più operativi e più vicini al processo. Inoltre, hanno il compito di mantenere nel tempo il miglioramento continuo di tali processi.

Nell'individuazione di queste figure, i responsabili di progetto Beretta hanno tenuto conto di alcune considerazioni che vengono da loro precedenti esperienze:

- Sono due figure che vanno necessariamente individuate all'interno dell'azienda, processo per processo, per il presidio delle prestazioni di questo ed il continuo miglioramento dei suoi output;
- Spesso le organizzazioni si interrogano riguardo a quali poteri assegnare loro e come fare in modo che questa figura si interfacci in modo sinergico e costruttivo

con le altre funzioni che concorrono al funzionamento dei processi. Spesso, infatti, quando si istituisce un nuovo ruolo, l'organizzazione fatica ad accettarlo e comprenderlo e, di conseguenza, le enormi potenzialità in termini di miglioramento della qualità e delle performance del processo vengono molto limitate da queste difficoltà organizzative e culturali.

All'interno di Fabbrica d'Armi P. Beretta, queste due nuove figure sono state calate nelle specifiche realtà aziendali in maniera intelligente: le persone individuate erano percepite da tutta la struttura aziendale come i migliori nel loro settore e l'importanza del loro nuovo ruolo è stata enfatizzata sul piano comunicativo. Grazie a questi dettagli, le persone che ricoprono questi ruoli si sentono partecipi in prima persona del raggiungimento degli obiettivi a loro assegnati e rivestono un ruolo attivo nel portare avanti il cambiamento in azienda.

- Formazione/training per i Key Users e Process Owners secondo un percorso formativo che ha richiesto un grande sforzo di impegno e che verrà descritto in dettaglio nel successivo paragrafo.
- Creazione di un commitment per il lancio delle attività, in modo tale da riscontrare un mantenimento continuo e strutturale della motivazione, evitando il degrado delle performance.

Il secondo passo del piano di change management ha invece riguardato i seguenti aspetti:

- Azioni sugli assetti organizzativi, al fine di migliorare le prestazioni dei processi attraverso la modifica o l'inserimento di nuovi ruoli nell'organigramma aziendale.
- Formazione/training per Key Users e Process Owners per quanto concerne il cambiamento in atto nell'organizzazione e l'utilizzo del nuovo sistema ERP.

FIGURA 1.4 QUADRO COMPLESSIVO DELL'ATTIVITÀ DI FORMAZIONE.

		Livelli	
		Base Competenze trasversali alle funzioni e ai processi	Specialistico Competenze specializzanti e settoriali
Destinatari	PO. Process Owner Crescita ed uniformazione del background culturale	Riallineamento strategico PO <ul style="list-style-type: none"> Indipendenza da JDE Prevalente orientamento al sapere (conoscenze) e al saper essere (comportamenti) Format seminariale Validazione step sui KU 	
	KU. Key Users Massimizzazione dei benefici tratti dall'implementazione di JDE	Formazione di base KU <ul style="list-style-type: none"> Orientamento a JDE Prevalente orientamento al sapere (conoscenze) Format lezioni frontali 	Formazione specialistica KU <ul style="list-style-type: none"> Aderenza a JDE (necessità di coordinamento sulle modalità e sui tempi) Prevalente orientamento al saper fare (risultati) Format <i>learning by doing</i>

FIGURA 1.5 TEMI AFFRONTATI DURANTE LA FORMAZIONE.

	Process Owners	Key Users
Processi	Ridisegno dei processi	Analisi e gestione dei processi
	Business Performance Management	
Azioni trasversali	Gestione della complessità	Dati di base
	Gestione dello sviluppo prodotto	
Costi	Riduzione dei costi	Controllo dei costi
Progetti	Pianificazione e controllo dei progetti	Gestione dei progetti
		L'ipotesi di TO BE
Strategia	Gestione dell'innovazione di prodotto	
	Gestione della Supply-Chain	
	Strategie di prodotto-servizio	

Entrambe queste azioni sono descritte con dettaglio nei successivi paragrafi.

1.2.2.2 Piano formativo

Come si evince dal nome, il Progetto "LeaRn" ha la volontà non solo di sviluppare una revisione ed un ridisegno complessivo dei processi in ottica di organizzazione snella (lean), ma anche di affrontare un preciso percorso formativo (learn). Questo, al fine di sviluppare la propria capacità di competere accrescendo le capacità e le competenze della struttura indiretta sia livello di sapere (conoscenze), che di saper fare (risultati concreti) e saper essere (comportamenti).

In collaborazione con il CSMT (Centro Servizi Multisetoriale Tecnologico) di Brescia, è stato approntato uno specifico percorso formativo per la prima fase del progetto, che ha visto come protagonisti i Process Owners, ed i Key Users, i quali hanno partecipato ad attività formative con obiettivi differenti.

Allo scopo di arricchire il bagaglio culturale e professionale del management aziendale è stata richiesto il contributo di esperti di livello internazionale, capaci di fornire nuove e stimolanti chiavi di lettura del business e del proprio ruolo manageriale, a tutto vantaggio di un approccio professionale più ricco di sfumature e più aperto all'innovazione. È stato, infatti, individuato un percorso con elementi fondamentali di analisi strategica ed una visione dettagliata dello scenario competitivo in cui tale analisi avrebbe dovuto essere sviluppata. In Figura 1.4 è rappresentato il quadro complessivo dell'attività di formazione prevista.

In Figura 1.5 sono riportate nel dettaglio le tematiche affrontate dai Process Owners e dai Key Users durante la formazione. In particolare, per i primi è stato previsto un percorso di riallineamento strategico, per gli altri tematiche più vicine alla sfera operativa e pratica del processo.

Enti proponenti del progetto

Fabbrica d'Armi Pietro Beretta SpA è un'azienda produttrice di armi civili e militari con sede a Gardone Val Trompia (BS). Fondata nel 1526, si classifica come una tra le più antiche industrie del settore a livello mondiale. Alla sua tradizionale produzione di armi sportive, l'azienda ha inoltre affiancato, all'inizio degli anni '90, una linea completa di accessori ed abbigliamento per la caccia ed il tempo libero, che si caratterizza per l'alto contenuto tecnico-costruttivo e per la sobria eleganza. Dal punto di vista societario, Fabbrica d'Armi P. Beretta è una controllata del Gruppo Beretta Holding SpA, che annovera al suo interno importanti fabbriche di armi sportive e di ottiche, ma anche società commerciali e di distribuzione sia italiane che estere.

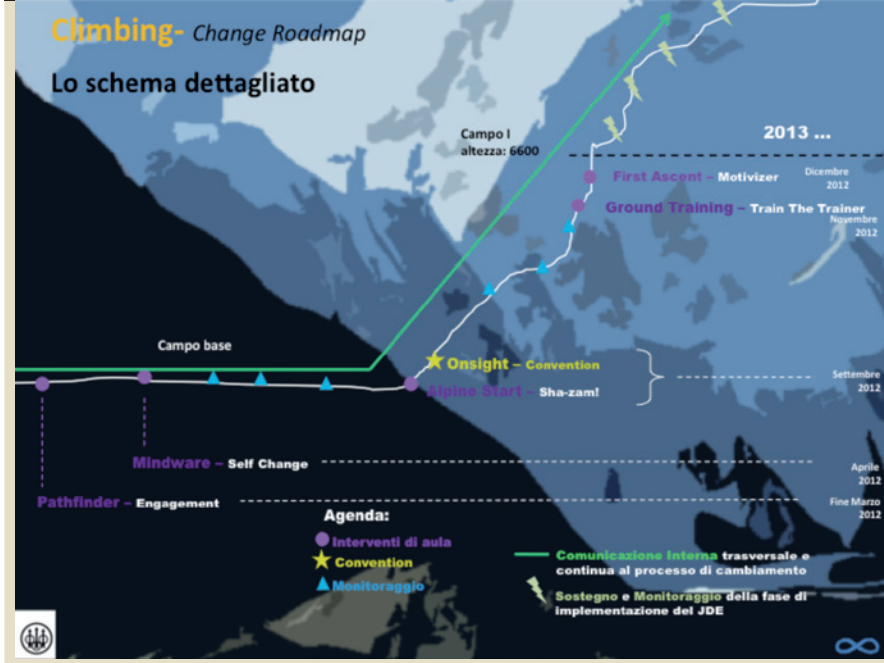
CSMT, Centro Servizi Multisetoriale e Tecnologico, è una società che svolge attività di ricerca applicata, consulenza tecnico-scientifica, formazione specialistica personalizzata e trasferimento tecnologico. La struttura è composta da 7 Centri di Competenza, dotati di laboratori pesanti e leggeri. Uno di questi è il Centro di Competenza sui Processi Gestionali, che si propone di supportare le aziende nell'innovazione e nel miglioramento dei processi gestionali. Tra le iniziative del Centro rientra

INF-OS, la community sull'innovazione a base informativa dei processi aziendali che promuove attivamente la generazione e la diffusione di una nuova cultura dell'innovazione di processo. L'obiettivo perseguito è la progressiva ripresa di competitività delle imprese manifatturiere attraverso più consapevoli investimenti in ICT a supporto dei processi, tramite un'accresciuta sensibilizzazione sul tema, una più profonda conoscenza delle potenzialità offerte ed una maggiore vicinanza tra domanda ed offerta di prodotti e servizi ICT.

GN Informatica è una società di consulenza specializzata nell'Information & Communication Technology. Fondata nel 1995, grazie a solide competenze ed elevata professionalità ha saputo affermarsi sul mercato in breve tempo e con una crescita costante. La società si pone come partner per le aziende con l'obiettivo di identificare le variabili che generano valore e offrire supporto nello sviluppo di strategie che colgano le opportunità di business. L'alleanza con i più avanzati produttori di informatica è un ulteriore tassello che consente a GN di fondere l'esperienza di un mercato globale con la capacità di essere vicino al cliente con una vasta gamma di soluzioni. Infatti, GN è partner certificato di Oracle e membro di alcune Oracle Communities, ma è anche società accreditata IBM, oltre che di WebMethods Preferred Partner.

Infinity è una società di formazione che utilizza programmi di sviluppo non convenzionali per valorizzare l'individuo e la sua crescita in azienda. Fondata nel 1998, lavora in ambienti aziendali sparsi per l'Europa e l'Asia e, dal 2010, il marchio Infinity è stato registrato nello stato di New York per avventurarsi nel mercato americano. Infinity progetta e promuove attività apprendimento nelle aziende, trasformandole in uniche esperienze di vita: fornisce un trampolino di lancio per la crescita personale e lo sviluppo organizzativo. Lo scopo è quello di affermarsi come leader nella creatività dei processi educativi e facilitare l'auto realizzazione degli individui nelle organizzazioni.

FIGURA 1.6 SCHEMA DETTAGLIATO PROGETTO CLIMBING.



Al termine della fase di training sono stati costituiti dei gruppi di lavoro eterogenei, che raccolgono tutti gli ambiti aziendali, volti ad analizzare i singoli processi ed a sviluppare alcune proposte per le principali azioni di miglioramento che ritengono di implementare all'interno della fase TO BE, ponendosi sempre come primario obiettivo il miglioramento del livello di servizio per il cliente. Gli obiettivi di questo primo percorso formativo mirato a sviluppare conoscenze sull'analisi dei processi e riguardo le principali azioni di miglioramento da apportare ad essi, possono essere così sintetizzati:

- Approfondire e conoscere nuove metodologie e strumenti di analisi;
- Aggiornare le analisi di scenario elaborate precedentemente e delinearne le linee di tendenza con riferimento agli elementi di maggiore impatto sul business Beretta;
- Ampliare le competenze e acquisire gli strumenti necessari per elaborare strategie vincenti nel nuovo quadro economico;
- Fornire ai partecipanti spunti di riflessione e stimoli di approfondimento su "modi diversi" e inusuali di leggere ed

interpretare il business aziendale ed il proprio ruolo professionale. All'interno del progetto LeaRn, Beretta ha intrapreso un ulteriore percorso formativo, denominato "Climbing", al fine di rendere operativa la gestione del cambiamento organizzativo in azienda. Il piano formativo "Climbing" (il cui schema dettagliato è riportato in Figura 1.6) è stato progettato dalla società di formazione Infinity insieme alla Direzione Organizzazione e Sistemi e, come evince dal nome, è stato strutturato partendo dalla metafora della scalata di una montagna, disciplina sportiva che si basa sul superamento delle difficoltà incontrate durante la conquista di una vetta.

L'idea che sta alla base è che il percorso di change management, a causa degli elementi umani, tecnici e organizzativi che coinvolge, può essere paragonato ad una scalata. Infatti, per arrivare in cima ad una vetta ed attraversare i limiti imposti dall'ambiente e dal fattore umano e tecnico si ha bisogno di pianificazione, impegno e preparazione: questo dovrebbe avvenire in ogni processo di cambiamento importante.

In dettaglio, il percorso ideato prevede interventi che assicurino sia la sponsorship dei Process Owners, sia l'aderenza degli attori principali al ruolo prestabilito. Per tali motivi, il percorso "Climbing" agisce attraverso lo sviluppo dell'assetto mentale adatto, la preparazione tecnica ed il costante monitoraggio del processo. Inoltre, ha lo scopo di mettere in luce le abitudini mentali e le reazioni personali che impediscono lo svolgimento funzionale dei nuovi ruoli, perfeziona le capacità necessarie per gestire il trasferimento dei messaggi chiave e offre la possibilità di poter effettuare un'osservazione costante per garantire la continuità e l'uniformità del cambiamento desiderato.

Come in una scalata, il processo di cambiamento in Beretta riconosce diverse tappe di cui il piano "Climbing" rappresenta solo una parte del percorso, fino all'arrivo in quota. Il raggiungimento della vetta, infatti, si compirà solo nel 2013 con l'implementazione del nuovo software JDE e con tutti i processi aziendali perfettamente funzionanti, dopo la sua attivazione.

1.2.2.3 Cambiamenti organizzativi

L'intervento di BPR, oltre a comportare un notevole cambiamento nella cultura aziendale, ha reso indispensabile l'individuazione di nuove soluzioni organizzative, necessarie per dare piena attuazione all'intervento di reingegnerizzazione dei processi in linea con la fase di To-Be. Le soluzioni organizzative adottate hanno previsto una revisione delle caratteristiche professionali intervenendo sulle conoscenze e sulle capacità del personale chiamato a gestire i processi reingegnerizzati. Quindi, ci si è valse di interventi di micro progettazione organizzativa (modifica delle posizioni) e di azioni mirate all'inserimento di nuovi ruoli nell'organigramma aziendale. In particolare, il Comitato Guida del Progetto ha ritenuto necessario incidere profondamente nella struttura

organizzativa collegata al processo di tutta la Supply Chain. Sull'efficacia e l'efficienza di questo processo, sono, infatti, poggiate molte delle aspettative di pay back di tutto il BPR che l'azienda ha intrapreso: nell'ambito del piano triennale sono stati fissati obiettivi incrementali di livello di servizio al cliente (90%) e riduzione del working capital.

Nel caso del processo logistico, sono state create all'interno dell'organigramma aziendale le seguenti nuove posizioni:

- Material planner;
- Gestore del flusso dell'UPE;

Queste sono andate a sostituire, integrandolo, il ruolo di "logistico di UPE", considerato inadeguato rispetto alle competenze necessarie per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

La leva manageriale dell'analisi di posizione (job analysis) è stata riconosciuta come metodologia estremamente affidabile di microprogettazione organizzativa da utilizzare durante questa reingegnerizzazione dei processi. Sostanzialmente, questo tipo di approccio può essere riassunto in alcuni punti fondamentali:

- *Job description*: è stato tracciando il mansionario di ogni ruolo partendo dalle attività attuali (se presenti) e integrandole con quelle richieste ed attese dalla nuova posizione. Quindi, per ognuno dei ruoli considerati, si è proceduto con la descrizione della mansione, in termini di scopo della posizione e descrizione delle attività e dei compiti fondamentali che compongono la mansione.
- *Job requirements*: è stato creato un

documento contenente un elenco di tutte le competenze necessarie per poter rivestire il determinato ruolo a livello di prodotto, processo, sistema e relazioni.

■ *Assessment di valutazione*: Una volta fissata una scala di valori su cui basare la valutazione, è stato possibile inquadrare i profili target. Quindi, sono stati valutati gli individui candidati alla copertura nei nuovi ruoli.

■ *Gap analysis*: sono stati individuati i gap critici, cioè le differenze tra le competenze richieste dal ruolo (profilo target) e le competenze possedute dalla persona chiamata a rivestire quel ruolo.

■ *Monitoraggio e azioni correttive*: sono stati definiti opportuni interventi correttivi, che hanno riguardato affiancamenti, formazioni interne e formazioni esterne per l'acquisizione delle competenze necessarie. □

P