



# DAI PRODOTTI AI SERVIZI, COSÌ CAMBIA BIESSE GROUP

Internazionalizzazione, apertura all'esterno, voglia di sperimentare, lavoro di squadra sono le caratteristiche che guidano da sempre la strategia di crescita di Biesse Group. Ma la trasformazione digitale avviata da tempo, ci racconta Roberto Selci amministratore delegato della società, ha aperto nuove strade e nuove possibilità.



## Chi è ROBERTO SELCI

Nasce a Pesaro nel 1960. A 30 anni entra in Biesse e intraprende un iter di formazione nell'area commerciale/marketing. Dopo un periodo in Asia avvia il progetto di fondazione di una filiale a Singapore. Trascorre periodi prolungati presso filiali estere, in particolare Biesse America, maturando esperienze dirette di vendita, marketing, organizzazione del service e gestionale ricoprendo nel frattempo il ruolo di Direttore Commerciale di Biesse Spa di cui, nel 1995 diventa Direttore Generale. In tutti questi anni mantiene una forte attenzione ai progetti di espansione commerciale e internazionalizzazione del Gruppo attraverso la fondazione delle filiali estere, in particolare Francia, UK, Canada, Spagna e Germania. Oggi Roberto Selci è Amministratore Delegato del Gruppo e lo guida promuovendo un processo di innovazione e trasformazione digitale, affiancato da un team qualificato di manager e professionisti.

Un'eccellenza italiana che fuori settore molti non conoscono, Biesse Group di Pesaro, è oggi uno dei principali operatori globali del mercato macchine per la lavorazione di materiali diversificati: dal legno al vetro, dal metallo alla pietra e che fornisce produttori di arredamenti, serramenti, componenti per l'edilizia, nautica e aerospace. Una multinazionale tascabile che ha le radici nella manifattura, ma che oggi grazie al digitale rivolge le sue potenzialità di espansione verso una nuova generazione di servizi. L'ambizione è quella di risolvere i problemi di produttività, produzione e logistica dei clienti, diventando magari veri e propri outsourcer in grado di gestirne in toto le fabbriche anche più complesse.

Di questa visione, e di come il digitale sta cambiando l'azienda abbiamo parlato con Roberto Selci, Amministratore Delegato Biesse Group.

### **Ci può tracciare brevemente la storia di Biesse Group?**

Siamo nati nel 1969 per progettare, realizzare e distribuire macchine per la lavorazione del legno. Grazie alle nostre idee innovative abbiamo rivoluzionato il mercato del mobile con

soluzioni che all'epoca dettarono nuovi standard tecnologici nel settore. In pochi anni l'azienda diventò parte integrante e motore del distretto italiano del mobile e conquistò l'intero territorio nazionale.

Quando ho fatto il mio ingresso in azienda ho subito colto l'importanza di viaggiare e conoscere le varie entità locali per poter cogliere il valore aggiunto di ogni singola realtà. Al tempo stesso, ho capito che per far grande Biesse, la chiave era avviare un processo di internazionalizzazione al fine di portare l'eccellenza della nostra impresa, ormai conosciuta nel distretto di Pesaro e in Italia, a livello globale. Ho trascorso quindi lunghi periodi all'estero avviando nel 1989 la prima filiale estera, a Charlotte negli Stati Uniti, e subito dopo l'apertura di una filiale a Singapore. Il forte processo di internazionalizzazione di quegli anni ha portato ad affermare il marchio Biesse nel mondo.

La storia del Gruppo è un percorso fatto di scelte ambiziose, collaborazioni e investimenti nella ricerca che hanno permesso di realizzare macchinari all'avanguardia. Una storia guidata dalla lungimiranza di mio padre Giancarlo, fondatore dell'azienda, di cui oggi ho l'onore di

proseguire il compito volto a sviluppare le potenzialità di Biesse Group.

Lo faccio continuando a circondarmi di competenze strategiche ed eccellenze, incrementando il sapere e la tecnologia proprie dell'azienda, grazie alla scelta di persone talentuose e all'acquisizione di aziende specializzate altamente tecnologiche.

Un passaggio fondamentale della nostra storia è stata la quotazione in Borsa Italiana nel 2001, che ha reso il Gruppo una multinazionale tascabile, permettendo di consolidare la nostra governance e continuare a crescere e distinguerci nel panorama industriale italiano.

Oggi Biesse Group è una multinazionale leader nella tecnologia per la lavorazione di legno, vetro, pietra, plastica e metallo. Progetta, realizza e distribuisce macchine, sistemi integrati e software per i produttori di arredamenti, serramenti, componenti per l'edilizia, nautica e aerospace. Opera attraverso 12 stabilimenti industriali, 39 filiali, 300 tra agenti e rivenditori selezionati ed esporta l'85% della propria produzione realizzando un fatturato a fine 2019 di 706 milioni di euro. Oggi conta circa 4.200 dipendenti nel mondo di cui circa il 46% all'estero. Siamo un'azienda globale e nella nostra realtà posso affermare che si parlano una gran parte delle lingue del mondo: siamo presenti direttamente in India, Cina, Francia, Spagna, UK, Australia, USA, Indonesia, Russia e in tanti altri Paesi e tramite presenze indirette arriviamo dappertutto.

### **Qual è oggi lo scenario competitivo in cui si muove Biesse Group, qual è il suo posizionamento sul mercato e la sua strategia di espansione?**

Oggi il nostro mercato è caratterizzato da grandi gruppi globali, come Biesse Group, e da una marea di operatori regionali o solo locali. Il primo gruppo è fatto in pratica da sei aziende tutte europee – due italiane e il resto tra Germania e Austria – e controlla circa il 50% del mercato mondiale. L'altro 50% è frammentato

in produttori molto più piccoli, ma comunque aggressivi e ambiziosi, tra questi diverse realtà cinesi.

Il nostro è un mondo in cui, nel tempo, i grandi sono diventati più grandi, in tutti i settori; poche delle aziende di medie dimensioni sono riuscite a raddoppiare o triplicare il loro fatturato. Biesse Group è riuscita a crescere così tanto, guadagnando importanti quote di mercato, perché abbiamo saputo guardare al mondo. Contiamo fuori dall'Italia quasi la metà dei collaboratori: i costi sono altissimi, la logistica 'impegnativa' e le sfide da affrontare molteplici.

Qualcuno ha detto che nei prossimi vent'anni ci saranno cambiamenti nell'industria che avranno una portata superiore a tutti quelli avvenuti negli ultimi trecento. Noi possiamo e vogliamo fare la nostra parte. Investire nella distribuzione insieme all'importanza di conoscere altri mondi per aprirsi a nuove esperienze e opportunità sono alla base del mio pensiero. Una certa capacità di fare business passa anche attraverso la contaminazione culturale, grazie alla quale nascono nuove sfide, che vanno trasformate in nuove opportunità di crescita.

Essere in tutto il mondo, oggi, ci permette di avere una visione globale dei mercati, dei prodotti e delle esigenze. Tutto questo alimenta un ricco bagaglio culturale nelle nostre persone che ci consente di cogliere in anteprima qualsiasi esigenza e trasformarla in nuove sfide, abilitando alla contaminazione tra aree e mercati apparentemente lontani.

La tecnologia che sviluppiamo è frutto di un'esperienza di oltre 50 anni e permette di realizzare un cambiamento nei processi produttivi che consente di accettare il maggior numero di commesse possibili mantenendo alti standard di qualità, personalizzazione dei manufatti con tempi di consegna rapidi e certi, inoltre, allo stesso tempo riusciamo a soddisfare le richieste degli architetti più esigenti e delle industrie più automatizzate. Facciamo leva su personale commerciale e tecnico delle nostre filiali nel mondo in grado di supportare i clienti

prima e dopo la vendita, grazie a una rete unica nel settore.

Poniamo particolare attenzione alla semplicità di utilizzo, all'ergonomia, alla riduzione del rumore, delle polveri e dei fumi prodotti. L'elevato grado di integrazione tra meccanica, elettronica e software rende i nostri sistemi intelligenti e collaborativi, nonché in grado di garantire un funzionamento autonomo senza la costante presenza dell'operatore. Sono i clienti i veri protagonisti del processo di sperimentazione che fanno emergere, con le loro esigenze e necessità, nuove sfide tecniche e progettuali che consentono di personalizzare, aggiornare e migliorare costantemente le macchine e gli strumenti del Gruppo.

Grazie ai sistemi integrati e ai processi One Company messi in atto da qualche anno, siamo stati in grado di crescere e possiamo guardare a nuovi contesti che ci aprono grandi spazi per la crescita futura.

### **Cosa intendete per modello One Company e dove vede il potenziale della nuova crescita di Biesse Group?**

Per modello One Company intendiamo l'estensione dei processi aziendali dal centro alla periferia fino alle filiali più lontane in un'ottica end-to-end. Dallo sviluppo del prodotto alla produzione vera e propria e poi alla distribuzione ai clienti. In tutti i nostri processi, questi che sono i principali ma anche tutti gli altri, puntiamo alla standardizzazione con regole comuni. Il digitale in questo ambito è il fattore abilitante di questa visione, serve a creare un linguaggio comune per tutta l'azienda che supera le diversità - di età, sensibilità e quant'altro - presenti in una realtà globale e complessa come la nostra. Ma certo questa non è una sfida solo tecnologica, è soprattutto una sfida culturale.

Dobbiamo mettere in atto il giusto approccio alla diversità: un conto è dialogare con un cliente asiatico e altra cosa trattare con un americano. Le nostre filiali sono la chiave culturale per agire localmente nei mercati più strategici, mentre l'obiettivo della One Company è quello di portare a una standardizzazione dei processi con regole comuni a cui ogni realtà, pur salvaguardando le sue specificità, deve tendere.

I margini della nostra crescita futura li vedo nella possibilità di andare a risolvere i problemi di produttività, produzione e logistica dei nostri clienti.

Investiamo da anni nel digitale e la nostra esperienza oggi risulta molto più ricca di quelle fatte dalla grande maggioranza dei nostri clienti. In questo senso crediamo di poterli aiutare quando affronteranno le tematiche d'innovazione di quest'epoca: ci possiamo proporre quindi come consulenti per la loro trasformazione digitale. In tal senso quindi la nostra offerta si completerà con una nuova gamma di servizi che crescerà nel tempo e che si affiancherà ai nostri prodotti.

Come Gruppo abbiamo investito molto nel



passaggio al mondo digitale e continueremo a farlo. Abbiamo creato nuove competenze, acquisito strumenti seguendo una precisa visione e una strategia forte, ma dobbiamo confrontarci con un contesto in fortissima evoluzione.

**Quali difficoltà avete dovuto affrontare nel lockdown, come state reagendo e che previsioni fate per questi mesi e per il 2021?**

L'emergenza sanitaria ha velocizzato dei processi che erano già in atto nel mondo industriale, in primis la digitalizzazione delle fabbriche.

Tecnologie evolute, smart-working, video-assistenza e demo da remoto: sono gli ingredienti che ci hanno permesso di continuare a essere operativi e in contatto con i nostri clienti, sia dal punto di vista commerciale che tecnico, mantenendo sempre attiva la relazione che siamo soliti avere con loro.

Oggi siamo più che mai chiamati a essere garanti della sicurezza dei nostri collaboratori, dei dipendenti, dei clienti, dei fornitori e di tutte le persone che interagiscono con la nostra azienda. Per scrivere l'avvenire servono sicuramente sicurezza, ma anche digitalizzazione e un team coeso.

L'importante è stare al passo con i tempi: le imprese sono rese dinamiche e attuali dalle persone che vi lavorano, che apportano idee e nuove modalità. Dobbiamo essere in grado di adattarci velocemente ai nuovi scenari, che oggi siamo chiamati a capire, analizzare e fronteggiare. La squadra in questo momento permette di reagire, siamo di fronte a dinamiche completamente nuove, che nessuno avrebbe mai immaginato, dobbiamo riunire tutte le competenze che abbiamo in azienda e cercare strade ancora non percorse per arrivare all'obiettivo.

I risultati che abbiamo ottenuto nel primo semestre 2020 si possono comunque definire soddisfacenti, seppur con segno negativo rispetto all'anno precedente, ma superiore alle nostre

aspettative. Pur vivendo una fase di estrema incertezza, con una limitata visibilità anche a breve termine, crediamo importante rafforzare la nostra cultura fatta di rigore e scelte strategiche sempre più orientate alla sostenibilità di lungo periodo.

La nostra visione del futuro si concentra sugli asset che negli ultimi anni hanno assicurato il successo della nostra impresa. Soluzioni software, nuovi servizi e piattaforme IoT, semplificheranno e razionalizzeranno sempre più la gestione del lavoro, ottimizzando prestazioni e produttività delle tecnologie. Contestualmente l'innovazione di prodotto, grazie agli investimenti in ricerca & sviluppo, continuerà a garantire nuove soluzioni, sia nei settori wood e glass&stone che nei settori advanced materials e ceramica in cui abbiamo ottimi margini di crescita. È anche con questi investimenti che usciranno rafforzati dall'attuale fase di incertezza.

**Che rapporto ha Biesse Group con l'innovazione in generale e con quella digitale in particolare?**

L'innovazione è al centro della nostra vision, racchiusa nella parola chiave 'Thinkforward': uno stimolo a guardare avanti e ad anticipare il futuro per dettare nuovi standard di innovazione tecnologica e di trasformazione digitale. Come mi piace sottolineare, stiamo vivendo una vera rivoluzione, un passaggio industriale 'dal ferro alla digitalizzazione', che dobbiamo continuare a gestire al meglio per poter continuare a crescere. Siamo agli inizi di un nuovo mondo che certamente porterà benefici.

Prima si studiava il 'ferro', si pensava alle macchine, solo dopo ai Plc o al software; oggi è esattamente l'opposto: si sceglie un software, un modo di lavorare per ciò che si vuole ottenere e poi si pensa alla macchina. Tutto questo impone di essere molto, molto flessibili, abili, e allo stesso tempo così tenaci da cogliere queste nuove opportunità, tenendo il timone diritto indipendentemente dalla grandezza della barca che si sta governando.

## La trasformazione digitale di Biesse Group

Sono tanti i progetti messi in campo dall'IT di Biesse Group per abilitare la trasformazione digitale dell'azienda. In questa breve intervista, Giovanni Bellucci, Cio della società ci racconta i più importanti.

### In che modo l'IT di Biesse Group ha dato concretezza alla trasformazione digitale dell'azienda?

Biesse Group è sempre stata un'azienda particolarmente innovativa sia relativamente ai prodotti, sia riguardo ai processi e all'organizzazione del lavoro. Negli ultimi anni abbiamo avviato un ambizioso programma di digital transformation con il fine primario di standardizzare processi e strumenti all'interno del Gruppo con l'obiettivo di realizzare la One Company. Il filo conduttore di tutte le iniziative è stato quello di ripensare processi di business più snelli ed efficienti e introdurre soluzioni tecnologiche non solo a supporto dei processi ma anche in grado di abilitare nuovi business, come per esempio il progetto IoT SOPHIA.

Anche dal punto di vista IT abbiamo sempre proposto e pianificato progetti avendo presenti quattro principi fondamentali: customer sempre al centro delle nostre soluzioni; processi e strumenti che siano in grado di abilitare lo sviluppo di prodotti, soluzioni e servizi sempre più innovativi e affidabili; l'importanza del fattore umano all'interno dell'azienda e l'integrazione dei fornitori con



Giovanni Bellucci, Cio di Biesse Group

la nostra supply chain. In quest'ottica abbiamo quindi implementato una piattaforma CRM in SaaS come ambiente unico per la gestione di tutti i processi di sales, marketing e service e che ci ha permesso di realizzare una gestione end to end della relazione con i nostri clienti: dalla configurazione e offerta di prodotti e servizi fino alla pianificazione degli interventi del nostro service e gestione delle attività dei nostri field engineer.

Il nostro PLM permette l'interazione di oltre 900 utenti tra progettisti, buyer, operatori del service e tutti gli altri ruoli che agiscono all'interno delle unità produttive. Abbiamo

Nella fabbrica digitale di domani, ogni processo è standardizzato, ogni componente è tracciato e identificabile.

Per arrivare a questa visione siamo partiti da lontano. Nel 2007 abbiamo introdotto la metodologia Kaizen nei nostri siti produttivi, volta al miglioramento continuo lungo tutta la catena del valore, dalla fabbrica ai fornitori al cliente finale. Promuoviamo un approccio e una cultura lean lungo tutta la catena del valore affinché tutte le persone siano motivate, i flussi dei processi siano snelli, cadenzati e coerenti con le richieste del mercato. Da qualche anno abbiamo implementato una piattaforma Plm, un progetto di innovazione di processo

parte della strategia di digital transformation dell'azienda che ha l'obiettivo di migliorare la gestione del ciclo di vita dei prodotti. È una soluzione software che consente di integrare dati, processi, sistemi aziendali, per poter gestire in modo efficiente ed efficace le informazioni lungo l'intero ciclo di vita di un manufatto, dalla sua concezione alla progettazione e dalla produzione all'assistenza.

### Cosa intendete per fabbrica digitale del futuro e in che tempi si realizzerà pienamente?

Con la fabbrica digitale del futuro vogliamo fare un salto di qualità che prima riguarda il nostro

sviluppato inoltre un portale dove confluiscono tutte le informazioni delle macchine che escono dalle nostre fabbriche per essere messe a disposizione di dealer, filiali e di altre funzioni aziendali.

Altri progetti sono stati portati avanti sul fronte HR, e su quelli dell'integrazione dei fornitori e dell'adozione di soluzioni di collaboration a 360° che tra l'altro ci hanno permesso di affrontare l'emergenza Covid senza grandi impatti sulle attività di business abilitando lo smart working per oltre 2.000 dipendenti.

### **Che cosa ha rappresentato IoT SOPHIA all'interno del processo di trasformazione digitale?**

IoT SOPHIA è il progetto più innovativo che abbiamo realizzato: la piattaforma digitale che consente di abilitare i clienti a una vasta gamma di servizi per semplificare e razionalizzare la gestione del lavoro. La piattaforma mette a disposizione dei clienti e dell'azienda in tempo reale informazioni e dati provenienti dalle nostre macchine che permettono di ottimizzare le prestazioni e la produttività degli impianti. I dati rilevati consentono di monitorare la produzione, analizzare il funzionamento delle macchine, individuare i malfunzionamenti, assistere i clienti nelle operazioni di manutenzione, ordinare i ricambi in tempi ridotti e prevenire eventuali guasti.

In questi ultimi anni abbiamo assistito a grandi discontinuità e cambiamenti dovuti proprio alle tecnologie informatiche, al cloud e ai big data, all'intelligenza artificiale, che hanno abilitato le soluzioni Internet of Things. IoT SOPHIA rappresenta l'applicazione di tutte queste tecnologie innovative e ha contribuito a diversificare il

modo con cui l'azienda fa business: non solo vendita di prodotti ma anche servizi.

La piattaforma è supportata da uno dei principali fornitori globali di cloud che ha un'offerta di servizi IaaS e PaaS focalizzati sull'IoT. In questo e anche in tutti gli altri casi la scelta del cloud per noi è stata un acceleratore importante per l'implementazione di tutte le soluzioni scelte da Biesse Group per il suo business.

### **Qual è stato il ruolo dell'IT nel processo di trasformazione digitale e quali sono stati i fattori critici di successo?**

L'IT ha avuto un ruolo importante di abilitatore del cambiamento e di promotore dell'innovazione dei processi varando insieme al business progetti strategici su cui l'azienda ha fatto investimenti rilevanti. L'attuazione del piano di digital transformation ci ha portato a implementare diverse piattaforme best of breed integrate tra di loro che ci permettono di gestire end to end i vari processi aziendali.

Le competenze all'interno dell'organizzazione IT hanno rappresentato un fattore critico di successo: non solo competenze tecnologiche ma soprattutto competenze specifiche dei vari processi che ci hanno permesso di essere sempre allineati con il business e percepiti spesso come 'consulenti IoT SOPHIA è nata da una nostra iniziativa in cui i vertici aziendali hanno creduto permettendoci di investire nello sviluppo di soluzioni IoT che potessero abilitare nuovi servizi a valore per i nostri Clienti. Un tema che normalmente in molte realtà oggi è per lo più proposto dal business.

interno e che poi dovrà trasferirsi ai clienti con la crescita dei servizi a cui accennavo prima.

La fabbrica digitale è un ambiente interconnesso, che funziona nella logica One Company, che ci permetterà di sapere dove si trova ogni componente utile alla nostra produzione per farlo arrivare nel momento giusto nel posto da noi desiderato.

Per raggiungere questo traguardo stiamo investendo da tempo diverse decine di milioni di euro. Dopo il Plm oggi siamo impegnati su altri diversi fronti di sviluppo, ma stiamo anche studiando i modelli organizzativi, i modelli delle strutture dati, i KPI e molto altro ancora. Il progetto è partire dall'ufficio tecnico per avere tutta

la gestione della componentistica per lavorare su una extended supply chain in modo da collegarci con tutti i nostri impianti e di integrarci completamente con i fornitori. Qualità, affidabilità e sicurezza dei dati in questo scenario sono elementi fondanti del progetto.

Sarei già molto contento di arrivare in produzione con questo complesso modello di fabbrica digitale tutta integrata al nostro interno e con i fornitori tra il 2024 e il 2025. Ma l'obiettivo è andare oltre. Ossia fare di Biesse Group un player importante in grado di progettare, costruire e gestire le fabbriche digitali di domani dei nostri clienti.

Non vogliamo più fornire ai clienti solo mac-



chine, ma interi impianti produttivi e inoltre dobbiamo avere le capacità per gestirli. Lavorare sulle nostre fabbriche in questo contesto è una 'buona palestra' per quello che poi andremo a offrire ai clienti.

### **Un cambiamento certamente non di poco conto...**

Abbiamo modificato il nostro modello di business, muovendoci da azienda di produzione di soluzioni tecnologiche a impresa che produce anche servizi; questo cambiamento epocale ha portato a una significativa trasformazione organizzativa.

Creiamo e condividiamo innovazione attraverso l'ideazione, la realizzazione e la diffusione di soluzioni integrate e servizi evoluti che permettono di produrre meglio, di più e in sicurezza, sostenendo l'eccellenza e il successo dei nostri clienti. Cerchiamo di favorire la cultura di impresa e di trasmetterla alle nostre persone a tutti i livelli, introducendo prima di tutto innovazione nel nostro modo di lavorare, non solo legata al prodotto, ma intesa anche come continua ricerca dell'eccellenza, a sostegno della competitività dei nostri clienti.

Per fare questo ci siamo aperti al mondo perché siamo consapevoli che non possiamo fare tutto da soli. Aprire i nostri confini aziendali è un buon metodo per allargare gli orizzonti della nostra mente. La trasformazione digitale che

stiamo vivendo comporta un cambiamento a tutti i livelli, solo cogliendo ogni opportunità offerta da questa rivoluzione potremo continuare a essere innovatori.

L'ultima innovazione in tal senso è stato l'avvio di Open-I il nostro Innovation Lab.

### **Ci racconta quest'ultima iniziativa?**

Biesse Group Open-I vuole essere un acceleratore di nuove idee e di startup di eccellenza, un ambiente stimolante e dinamico in cui coltivare le relazioni con il mondo accademico, università e centri di ricerca istituzionali, con altri acceleratori, con venture capitalist e con altre imprese, andando a valorizzare ulteriormente l'ecosistema di innovazione del Gruppo.

Per fare questo attiveremo due punti di riferimento uno in Italia e uno in Israele. In Israele svilupperemo una collaborazione con AdlerInlight Technology Observatory, osservatorio nato per unire industria e innovazione sul territorio italiano, e in Italia con Manifaktura, società esperta in implementazione di open Innovation e gestione progetti di innovazione per il settore manifatturiero.

In Israele abbiamo trovato un fermento di innovazione molto interessante, non ultimo come sappiamo nell'area della cyber security che è un tassello fondamentale per tutti i nostri sviluppi futuri. Su questo fronte abbiamo già sviluppato dei progetti interessanti proprio con start up israeliane che hanno approcci molto innovativi.

### **Quali sono secondo lei le tecnologie digitali più di attualità che reputa interessanti per il futuro del business di Biesse Group?**

Crediamo fortemente nelle potenzialità dell'Industria 4.0 e stiamo investendo notevolmente per creare prodotti e servizi per la crescita e l'evoluzione del mondo manifatturiero. Stiamo andando dalla produzione di massa alla personalizzazione di massa.

Le nostre soluzioni per la creazione di una produzione automatizzata e interconnessa



confermano e rafforzano ulteriormente la relazione tra uomo e robot, dimostrando anche come l'uomo possa trarre beneficio dal loro utilizzo, qualificando il suo operato e rendendo efficiente la produzione. I sistemi robotizzati all'interno delle fabbriche garantiscono infatti il raggiungimento della massima efficienza produttiva e permettono la semplificazione dei processi.

La rivoluzione digitale ha generato un cambiamento epocale basato sull'innovazione tecnologica che coinvolge i sistemi produttivi, le imprese, il mercato e il rapporto tra questi e l'uomo. In tempo reale si integrano software e processi gestionali e le nuove tecnologie fanno in modo che la competitività delle imprese dipenda sempre più da rapidità e flessibilità produttiva. I sistemi informatici si pongono al servizio di questa rivoluzione, garantendo in tal modo ottimizzazione, monitoraggio delle operazioni, tracciamento dei dati e correttezza nella gestione delle sequenze produttive.

In questo scenario però le persone devono saper compiere un salto di qualità e saper utilizzare al meglio le leve che nascono all'interno della quarta rivoluzione industriale. Devono riuscire a integrare in modo armonico le nuove tecnologie digitali e i nuovi approcci manageriali con le tecnologie e i metodi tradizionali di fare impresa, mantenendo le specificità delle singole realtà produttive e al tempo stesso soddisfacendo i nuovi livelli di produttività e flessibilità richiesti dal mercato.

### **Quali progetti digitali avete realizzato in questo ultimo periodo e quali intendete affrontare nei prossimi mesi?**

Negli ultimi anni il progetto più innovativo che abbiamo realizzato è stato IoT SOPHIA, piattaforma digitale che abilita i clienti a una vasta gamma di servizi per semplificare e razionalizzare la gestione del lavoro. La piattaforma permette di inviare in tempo reale ai clienti e all'azienda informazioni e dati sulle tecnologie in uso per ottimizzare le prestazioni e la produt-

tività delle macchine e degli impianti. I dati rilevati consentono di monitorare la produzione, analizzare il funzionamento delle macchine, individuare i malfunzionamenti, assistere i clienti nelle operazioni di manutenzione, ordinare i ricambi in tempi ridotti e prevenire eventuali guasti (per un approfondimento su questo progetto vedi box a pagina 22).

### **Quale valore si aspetta di ottenere dal digitale e in che modo questo contribuirà agli obiettivi aziendali?**

Siamo agli inizi di un nuovo mondo che certamente porterà benefici: in passato vendevamo solo macchine, la direzione oggi è quella di vendere sempre più sistemi integrati, ossia interi impianti produttivi, dove al loro interno le singole componenti interagiscono tra loro continuando a scambiarsi dati; e questo trasforma il nostro business. Con IoT SOPHIA abbiamo infatti aperto la strada verso la 'servitization' dei nostri prodotti, vogliamo trasferire ai clienti la nostra eccellenza tecnologica caratterizzata, grazie alla standardizzazione dei processi, da un livello di qualità molto più alto che in passato. Per le nostre macchine dobbiamo essere in grado di garantire anche produzioni di 24 ore al giorno, ma questo è possibile mettendo in campo alle loro spalle dei processi logistici complessi, che non si fermano mai, e che possono essere tali solo sfruttando il potenziale dei dati raccolti lungo la catena di fornitura.

Dobbiamo però essere consapevoli che quando i clienti scopriranno il potenziale dei dati diventeranno molto più esigenti e chiederanno sempre più cose – dalla diagnostica a distanza alla manutenzione predittiva delle loro macchine e poi molto altro – e noi dobbiamo essere pronti a supportare questa nuova domanda. Il digitale quindi permetterà di generare nuovo fatturato dai nuovi servizi per i clienti, che prima di IoT SOPHIA era praticamente inesistente se escludiamo i ricambi, ma anche di innalzare il livello di automazione e aumentare la nostra competitività.

### **Mirate quindi a diventare gli 'outsourcer' della gestione della produzione dei vostri clienti?**

Stiamo lavorando per questo e arriveremo di sicuro a tagliare il traguardo.

Vorrei però anche sottolineare un altro beneficio 'intangibile' del digitale. Ossia il fatto che ha creato una lingua comune per tutte le persone che lavorano in Biesse, a prescindere da età, culture e provenienze.

Da oggi al 2025 arriveranno in azienda i giovani nati a cavallo del 2000, nuovi colleghi per i quali il digitale fa parte delle loro vite da sempre. Avere un linguaggio comune in tutto il mondo è essenziale per evitare la creazione di nuove barriere di incomunicabilità e incomprensioni, e per connettere i nuovi colleghi ventenni con i sessantenni come me.

### **Chi nella sua organizzazione ha la responsabilità in particolare dell'innovazione digitale?**

Il cambio di prospettiva di cui abbiamo parlato, portato da una sempre crescente digitalizzazione, attraversa in modo trasversale tutta l'azienda, impattando su diverse figure chiave che più di altre sono soggetti attivi di questo cambiamento. Sicuramente sono coinvolti i team IT, Innovazione, Service, Prodotto, Marketing, Commerciali ma anche tutte quelle funzioni considerate più 'tradizionali' che giorno dopo giorno si troveranno a gestire sempre più spesso tematiche legate all'innovazione digitale.

Il Cio di Biesse Group, Giovanni Bellucci, è la figura di responsabilità della trasformazione digitale dell'azienda e del suo business. A Giovanni ho detto che tra tre anni Biesse Group dovrà essere considerata una delle migliori e più digitalizzate aziende italiane.

Non è ovviamente l'attribuzione di un nuovo ruolo che porta automaticamente l'innovazione in azienda. Anche l'innovazione è un processo che va abilitato perché mette in gioco tutti i settori aziendali come ho appena detto. Que-

sto è possibile quando l'IT dell'azienda diventa il consulente del business, e non è solo un esperto di tecnologia.

Oggi a differenza del passato i sistemi informativi devono essere, per un'azienda manifatturiera come Biesse Group, a bordo anche nell'innovazione dei nostri prodotti. È indiscutibile il valore aggiunto che l'IT può dare, per le conoscenze e le esperienze che ha, anche nello sviluppo delle nuove tecnologie che dobbiamo portare ai clienti.

### **In che modo gestirete il cambiamento portato dalle vostre iniziative digitali con dipendenti, partner, agenti e clienti?**

Tutte le iniziative digitali impattano sui nostri principali stakeholder: clienti, fornitori, partner, dipendenti e anche altre figure. La tecnologia offre le soluzioni per gestire interazioni e supporto a distanza. Ognuno di loro può vivere il cambiamento culturale e sfruttare le opportunità offerte dalla digitalizzazione. Essere digitali non sarà più un optional ma una necessità.

Le iniziative digitali modificheranno e agevoleranno in particolare l'interazione con i clienti e faciliteranno il loro modo di lavorare. Come detto, l'emergenza sanitaria globale legata al Covid-19 sta velocizzando quei processi di innovazione che erano già in atto nel mondo industriale, in primis la digitalizzazione delle fabbriche. Tutte le soluzioni che abbiamo realizzato in azienda per permettere di svolgere in modo 'virtuale' demo live delle nostre macchine, promuovere webinar su argomenti di interesse per i clienti, allestire fiere virtuali o addirittura organizzare installazioni e collaudi da remoto non saranno un patrimonio di asset e competenze che scomparirà con la fine dell'emergenza. Rimarranno prassi consolidate che andranno ad aggiungersi alle modalità basate sulla presenza fisica presso i nostri clienti.

L'ultima novità in cui fisico e digitale si fondono, portando a un format nuovo, sarà dal 5 al 30 ottobre la nostra nuova iniziativa 'Inside In Action': un evento ibrido, digitale e dal vivo, per

scoprire tutte le novità tecnologiche progettate dal Gruppo in una formula totalmente inedita. Un nuovo format con cui Biesse Group presenterà le ultime soluzioni lanciate sul mercato presso il Campus di Pesaro, e sull'innovativa piattaforma Digital Arena.

Inside In Action avrà una dimensione sociale, comunicativa, lavorativa e relazionale, frutto di una continua interazione tra realtà fisica e realtà interattiva, condizione tipica dei nostri giorni e oggi attuale come non mai. Per questo l'evento sarà 'onlife', dove il reale e il virtuale si fondono. Anche questa è espressione di come ci adattiamo al cambiamento, sfruttando le opportunità offerte dal digitale mettendole a servizio dei nostri clienti.

Inside In Action è un'iniziativa nuova che ci consente di sperimentare dei modi nuovi di relazionarci con il mercato, nella consapevolezza che nei prossimi anni arriveranno anche altre soluzioni tecnologiche innovative che metteranno in campo nuovi strumenti, per supportare la socialità tra le persone, che oggi non riusciamo nemmeno a immaginare e che quando arriveranno saremo disposti a studiare e sperimentare.

Il Covid ci ha costretto a viaggiare di meno e a rinunciare a presidiare a tutte le fiere di settore che sono state annullate. Riprenderemo certo a viaggiare e a partecipare alle fiere, ma certo possiamo anche mettere in campo nuove modalità di relazione che ci permettano di rimodulare le nostre attività esterne.

Inside in Action fonde il tradizionale evento open house fisico con il digitale per continuare a supportare le nostre filiere anche in modalità diverse oltre che per capire le reazioni che arriveranno dai nostri clienti.

### **Qual è la sfida più importante per il futuro di Biesse Group?**

Per noi una sfida molto importante è capire l'evoluzione del customer engagement, ossia come cambiano i modi di interloquire e quindi come acquisiremo in futuro clienti e prospect.



I trend che c'erano già prima del Covid richiedono un ripensamento da parte nostra su questo punto. E quindi non possiamo che sperimentare i nuovi modi di interazione abilitati dalle soluzioni tecnologiche di oggi, ma soprattutto di quelle che arriveranno in futuro.

Rivedere il customer engagement non è soltanto un tema tecnologico, si tratta soprattutto di rivedere le modalità di relazione che anche nel B2B si stanno modificando adottando i paradigmi del mondo consumer. Quindi rispetto al passato cambia completamente il modo con cui dobbiamo interagire con i clienti.

I nostri clienti oggi già vanno su internet per cercare le macchine di produzione così come un consumatore cerca un telefono nuovo. Noi siamo molto sbilanciati sulle modalità del mondo B2B e quindi dobbiamo fare un'evoluzione enorme.

### **Cosa sarà Biesse nel 2025?**

Il Gruppo che ho in mente è una struttura capace di andare avanti da sola, che non dipende dalle singole persone ma dalla forza di un team: un organismo che vive di vita propria grazie al lavoro di squadra, perché insieme abbiamo creato strumenti, modalità, processi e obiettivi molto ben definiti, nell'ambito dei quali ciascuno conosce i propri compiti.