

Human resources and the digital transformation

La digital transformation nelle risorse umane

Bedeschi (Limena, Italy)

The world is currently facing a unique set of challenges caused by the sheer pace and unpredictability of the events that have unfolded since the early months of 2020. While this has affected all corporate functions to varying degrees, the project management and operational areas have experienced particularly profound structural changes due to the greater difficulties in planning compared to the past. When these activities are complicated by internal and external factors, it becomes simply impossible to keep to schedules and budgets. For this reason, flexibility, speed and simplification take on an essential role, especially when dealing with large-scale turnkey projects such as those Bedeschi has been working on for many years in the heavy clay, materials handling and port logistics sectors. The order recently placed by UK building supplies manufacturer Forterra to build one of the world's largest brick-making plants demonstrates the mar-

L'unicità del periodo storico che il mondo sta attraversando si è dimostrata una sfida complessa a tutti i livelli per l'imprevedibilità e la rapidità degli eventi che si sono manifestati a partire dai primi mesi 2020. Se questo ha impattato con diversa intensità su tutte le funzioni aziendali, gli aspetti di project management e gestionali hanno subito un profondo e strutturale mutamento, proprio per la difficoltà di fare programmazione rispetto al passato. Il rispetto dei tem-

pi e dei costi diventa infatti target impossibile da mantenere quando fattori interni ed esterni complicano la gestione dell'attività, pertanto elasticità, rapidità e semplificazione assumono un ruolo imprescindibile, soprattutto quando si parla di progetti turn key di grandi dimensioni come quelli che Bedeschi affronta ormai da molti anni tanto nel mondo dell'heavy clay quanto in quello del material handling e della logistica portuale. La recente acquisizione in UK della commessa Forter-



Bedeschi's factory in Limena ~ Stabilimento Bedeschi a Limena



ket's recognition of these capabilities. So what is the best way to tackle a turnkey project of this scale within the current socioeconomic context?

» **A profound structural transformation**

Think design build run is the pay-off used to describe Bedeschi's approach, referring to the company's ability to directly manage all the various stages in the chain of operations. The projects are elaborated by specialist technicians on latest-generation 3D CAD stations running advanced structural calculation applications, after which large state-of-the-art CNC machining centres execute the most complex mechanical machining operations rapidly and with a high degree of precision. Specialist expertise and technological know-how is needed during the plant installation and commissioning phases in order to provide customers with the most integrated approach possible under the supervision of the project management team.

Achieving all of this has required a profound structural transformation in two key areas: human resources and digitalisation.

» **The beB project for the development of human potential**

Throughout its more than a century of history, Bedeschi has seen human resources as the key to its success and has demonstrated that the development of inclusive business models capable of fostering continuous personal growth through classroom and on-the-job training is a valuable in-

ra per la realizzazione di uno dei più grandi impianti mondiali di produzione di mattoni testimonia il riconoscimento del mercato rispetto a queste capacità. Ma come si affronta un progetto chiavi in mano di tale portata in un contesto socio/economico come quello attuale?

» **Una profonda trasformazione strutturale**

Think design build run è il pay-off che racconta l'approccio di Bedeschi da un punto di vista sostanziale, ovvero la capacità di gestire direttamente tutte le differenti fasi che caratterizzano la catena delle operation. I progetti vengono elaborati da tecnici specializzati che operano su aggiornatissime stazioni CAD tridimensionali dotate di evoluti applicativi per il calcolo strutturale e, successivamente, grandi ed avanzati centri di lavoro a controllo numerico svolgono, in modo rapido e pre-

ciso, le lavorazioni meccaniche più complesse. Competenza e know-how tecnologico specifici vengono messi in campo nella fase di montaggio e di messa in funzione dell'impianto, cercando di fornire al cliente un approccio quanto più possibile integrato, guidato dal project management.

Il raggiungimento di questo stadio ha comportato una profonda trasformazione strutturale lungo due direttrici principali: risorse umane e digitalizzazione.

» **Il progetto beB per lo sviluppo del potenziale umano**

La storia pluricenteneraria di Bedeschi dimostra che le persone sono la chiave del successo di un'impresa e che la creazione di modelli di business inclusivi, capaci di innescare meccanismi di crescita continua in aula e on-job, rappresentano un vero e proprio investimento che andrà a incidere diretta-

vestment that will have a direct impact on productivity. True innovation is possible only if employees have the necessary tools to develop both personally and professionally within a stimulating environment. With this in mind, a few years ago Bedeschi launched an **internal growth project called beB** that reflects the five key values on which the company has built its identity: training programmes, courses and coach-

mente sulla produttività. L'innovazione stessa è possibile solo se i dipendenti dispongono di strumenti di sviluppo professionale e personale in un ambiente stimolante, per questo Bedeschi ha avviato

si interni. Garantire rapidità nelle decisioni grazie a un organigramma snello ha implicato relazioni molto più dirette, garantendo maggiore autonomia per tutti. Tutto ciò si va a riflettere direttamente sulla motivazio-



ing to develop responsibility; attention to relationships; open-mindedness; the ability to work in an integrated manner; and reliability.

In reality, Bedeschi had begun focusing on so-called soft skills prior to the outbreak of the pandemic in the firm belief that while technical expertise is an essential aspect of human resources, it is unable to survive within a changing and unstable economic environment.

In order to optimise internal processes, the main areas taken into consideration were cooperation between corporate functions and the ability to cover the grey areas between procurement and logistics, between technical department and production, and between sales and project management. Ensuring rapid decision-making through a streamlined organisational structure has resulted in much more direct relationships and greater autonomy for everyone involved. All this has a direct impact on motivation, enhancing the sense of belonging to the company and consequently also increasing customer satisfaction. Performance is measured annually by means of a complex evaluation system set up in collaboration with Zucchetti, which is not limited to a mere top-down assessment (from boss to employee) but involves all employees and all company figures.

In 2022, an **Academy** will be opened to ensure that these cultural assets are shared and disseminated as widely as possible, not just within the company but also among the various stakeholders associated with Bedeschi.

» Digitalising HR processes with beSmart

More than ever before, innovation is essential for maintain-

da qualche anno un **progetto di crescita interna denominato beB**: programmi, corsi di formazione e affiancamento per sviluppare responsabilità, cura delle relazioni, apertura mentale, capacità di lavorare in modo integrato e affidabilità, cinque valori chiave su cui Bedeschi ha costruito la propria identità.

Di fatto l'azienda di Limesia stava puntando sulle cosiddette soft skill ancor prima dell'avvento della pandemia, convinta che nel mondo delle risorse umane la competenza tecnica, da cui non si prescinde, non possa tuttavia sopravvivere all'evolversi del contesto economico instabile in cui ci si trova ad operare. Gli ambiti primari presi in considerazione sono stati la cooperazione fra funzioni, la capacità di coprire le "zone grigie" tra procurement e logistica, tra ufficio tecnico e produzione, tra vendite e project management, così da ottimizzare al massimo i proces-

ne incrementando il senso di appartenenza all'azienda e, di conseguenza, sulla *customer satisfaction*. La misurazione annuale delle performance avviene attraverso un complesso sistema di valutazione impostato con Zucchetti che non si limita al mero giudizio up-down (da capo verso collaboratore), ma coinvolge tutti i dipendenti e le diverse funzioni a 360 gradi.

Per il 2022 si prospetta la nascita di una vera e propria **Academy** per far sì che questi asset culturali vengano il più possibile condivisi e divulgati non solo all'interno dell'azienda, ma anche fra i vari stakeholder che ruotano intorno a Bedeschi.

» Digitalizzare i processi HR con beSmart

Oggi più di ieri l'innovazione è essenziale per mantenere la competitività sul mercato. Temi come quello della "lean" e ancor più, a valle della pandemia, dell'approccio "agile" o del-

ing competitiveness in the market. Alongside the importance of concepts such as a “lean” or “agile” approach (especially after the pandemic) and the creation of networks that drive development processes, the use of management software capable of innovating processes remains particularly crucial. In order to make rapid decisions, information must be available quickly and reliably within the company and along the entire production chain. Thanks to the Industry 4.0, R&D and recently introduced **Innovation incentives**, Bedeschi has been engaged for a couple of years now in a digital transformation project called **beSmart aimed at players both inside and outside the company (suppliers, stakeholders, etc.)**. It is the process of digitalisation that is driving change and transformation, and while this applies to all company functions an integrated approach needs to be developed at a corporate level. To achieve the best results, the various functions must be able to communicate with each other in an agile and flexible manner: from sales (where the aim is to strengthen the budgeting and costing process by offering solutions that are increasingly in line with customers’ requirements) to **design** (which uses a shared platform with databases that can be extended to customers and suppliers), **purchasing** (where an e-procurement system has been implemented for the on-boarding of suppliers and the control of order documentation) and **administration** (which has reached a very high level of digitalisation, from electronic invoicing to financial planning).

Organisations operate within a complex ecosystem that is increasingly leading to the creation of networks rather than traditional supply chains. The b-Smart project aims to nurture this partnership by empowering each individual element within the company organisation. But change requires the commitment of human resources, which is why the two projects **beB** and **beSmart** are strategic and complementary. These two projects, together with environmental protection and energy efficiency, are the top priorities for the Bedeschi Group’s development over the next few years. X

la creazione di network che spingano i processi di sviluppo sono importanti, ma determinante resta l’uso di software di gestione capaci di innovare i processi. Decisioni rapide richiedono che le informazioni siano disponibili velocemente e in modo affidabile all’interno dell’azienda, lungo tutta la catena produttiva. Da un paio d’anni, grazie anche agli incentivi all’Industry 4.0, R&D, e da quest’anno **Innovation**, Bedeschi ha avviato un **progetto di trasformazione chiamato beSmart che si rivolge sia all’interno che all’esterno dell’azienda (fornitori, stakeholder ecc...)**. È la digitalizzazione a guidare il cambiamento e la trasformazione, e questo vale per tutte le funzioni, ma è necessario sviluppare un approccio integrato a livello aziendale. Le varie funzioni devono poter comunicare tra loro in maniera agile e flessibile al fine di ottenere il miglior risultato: dal processo di vendita, dove si mira a rafforzare prevenzione e costificazione offrendo soluzioni sempre più in linea con le richieste del cliente, alla **progettazione**

che utilizza una piattaforma condivisa con base dati estensibili a clienti e fornitori, all’ufficio **acquisti** presso il quale è stato implementato un sistema di e-procurement per l’on-boarding dei fornitori e il controllo della documentazione relativa agli ordini, fino all’**amministrazione** che ha raggiunto un livello molto elevato di digitalizzazione, a partire dalla fatturazione elettronica fino alla pianificazione finanziaria.

Le organizzazioni si muovono in un ecosistema complesso che sempre più porta a creare vere e proprie reti anziché catene come è stata intesa finora la supply chain. Il progetto **b-Smart** mira ad ottenere questo rapporto di partnership responsabilizzando ogni singolo elemento in organigramma. Ma il cambiamento richiede il commitment delle risorse umane ed ecco che i due progetti del **beB** e del **beSmart** diventano strategici e sinergici tra loro.

Queste due direttrici, insieme ai temi della tutela ambientale e dell’efficienza energetica sono le linee guida su cui si sta delineando lo sviluppo del gruppo Bedeschi per i prossimi anni. X

