

*alperia*

**Digital Path : Organizzazioni Flat ?**

11 Maggio 2018

*wir sind  
südtiroler  
energie*

*siamo  
l'energia  
dell'alto adige*

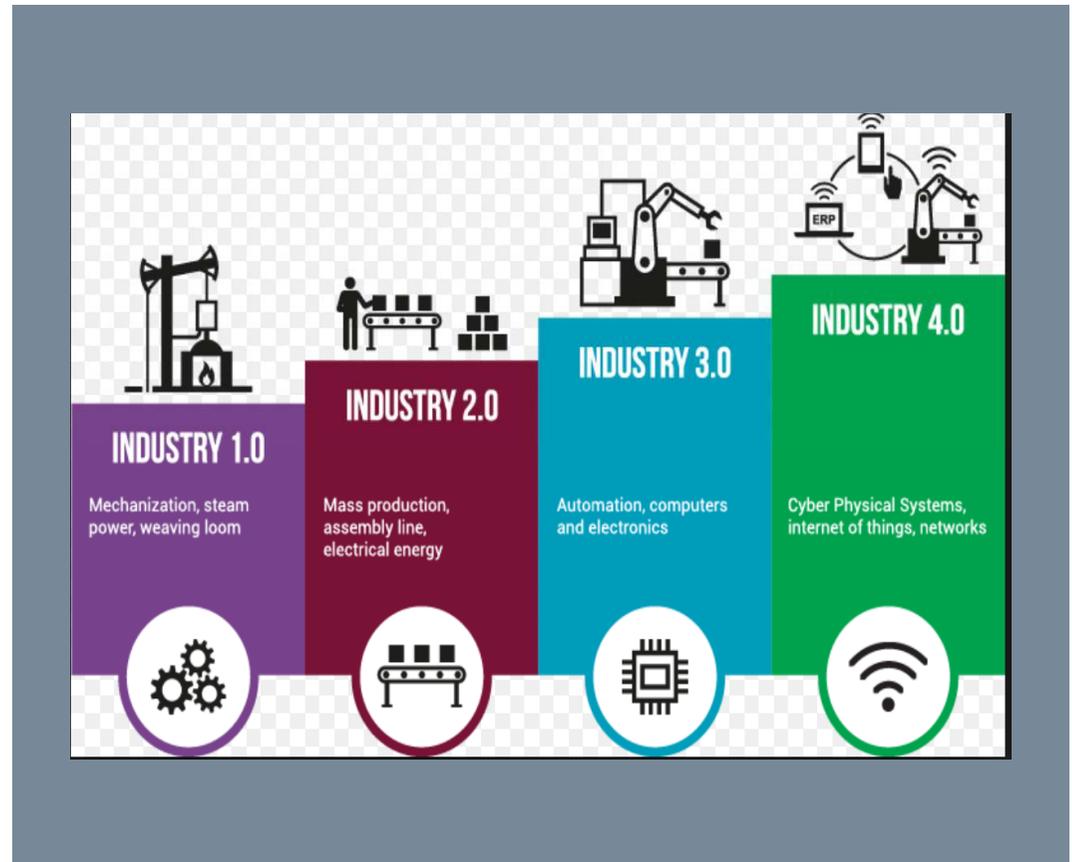
## Digital Path : come si muovono le organizzazioni



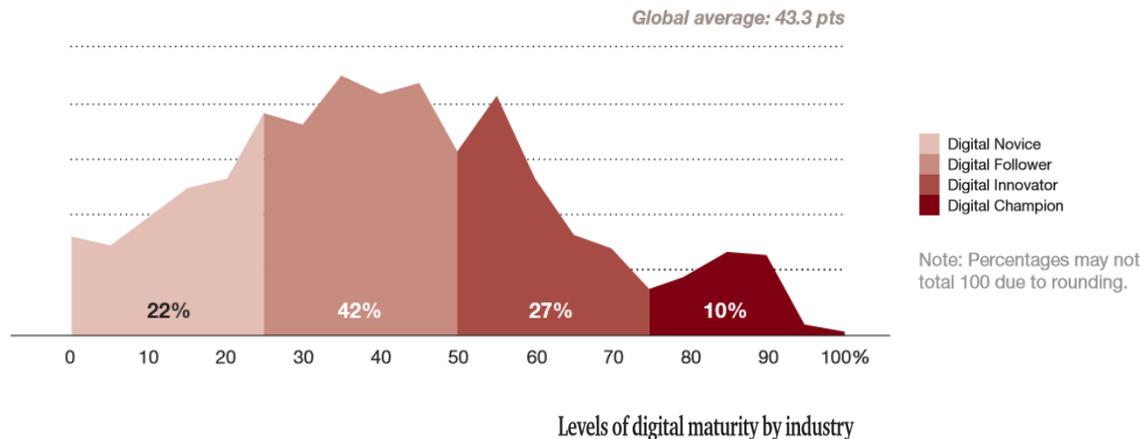
## Contesto : Industry 4.0

Le operazioni digitali o Industry 4.0 sono all'ordine del giorno delle aziende manifatturiere in tutto il mondo. Eppure, la maggior parte delle aziende non ha ancora fatto i conti con le sfide e le opportunità della **trasformazione digitale** o con il salto concettuale che rappresenta.

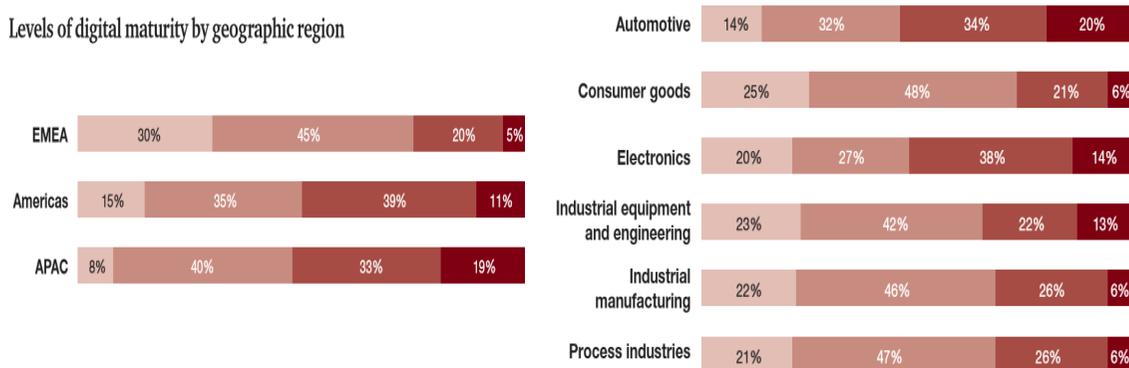
Distinto da Industry 3.0, che ha coinvolto l'automazione di singole macchine e processi, Industry 4.0 comprende la digitalizzazione end-to-end e l'**integrazione dei dati nella catena del valore**: offrire prodotti e servizi digitali, gestire asset fisici e virtuali connessi, trasformare e integrare tutte le operazioni attività interne, costruzione di partnership e ottimizzazione delle attività rivolte ai clienti. Industry 4.0 richiede una profonda comprensione della collaborazione, l'impegno del top management e **una strategia chiara**. Le aziende che non riescono ad abbracciare questo cambiamento radicale probabilmente lotteranno per sopravvivere. Eppure in questo momento solo poche aziende sono in attesa di beneficiare di Industry 4.0. Defianimo questo gruppo selezionato Digital Champions.



# Digital Path : Spunti di riflessione



Levels of digital maturity by geographic region

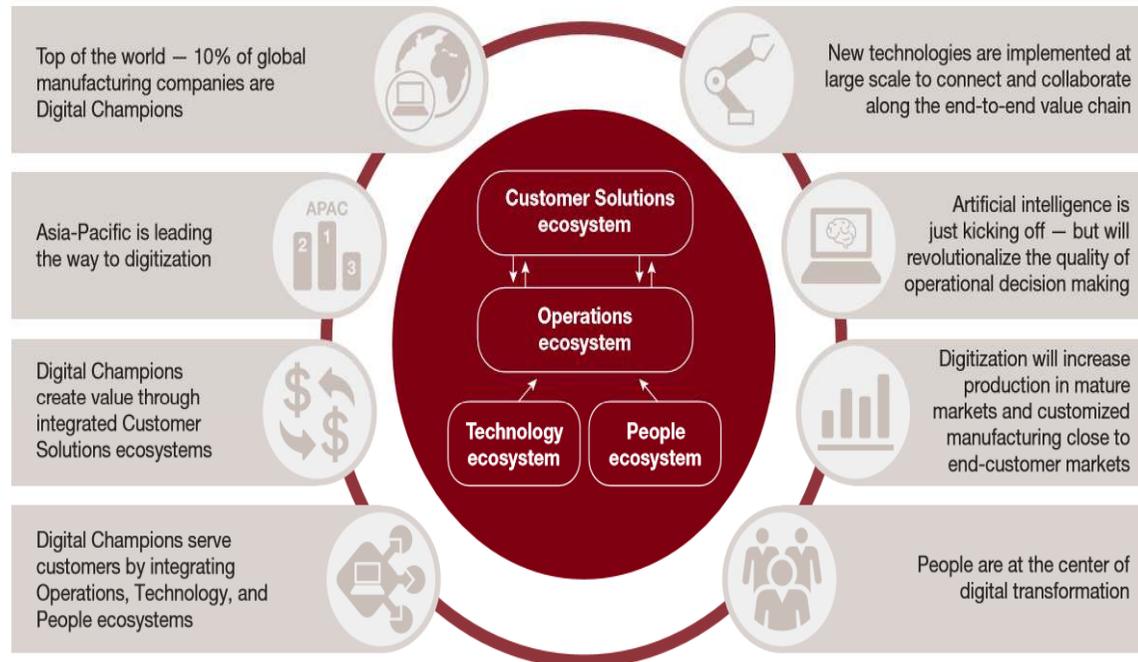


Solo il **10% delle aziende** manifatturiere mondiali sono campioni digitali, mentre quasi due terzi sono appena iniziati o non ancora iniziati nel percorso digitale

Tra le regioni globali, l'Asia-Pacifico (APAC) sta aprendo la strada alla digitalizzazione. **In Asia, il 19%** dei produttori intervistati ha ottenuto lo status di campione digitale, rispetto all'11% nelle Americhe e al 5% in Europa, Medio Oriente e Africa (EMEA)

I Digital Champions **creano valore attraverso gli ecosistemi di soluzioni clienti integrati**. I campioni digitali rafforzano e migliorano continuamente le loro offerte di prodotti e servizi digitali e il loro accesso ai clienti, direttamente o tramite terzi.

# Digital Path : Spunti di riflessione



L'intelligenza artificiale è appena iniziata, ma rivoluzionerà la qualità del processo decisionale operativo

I campioni digitali servono i clienti integrando gli ecosistemi Operations, Technology e People per offrire ai clienti **soluzioni competitive end-to-end**

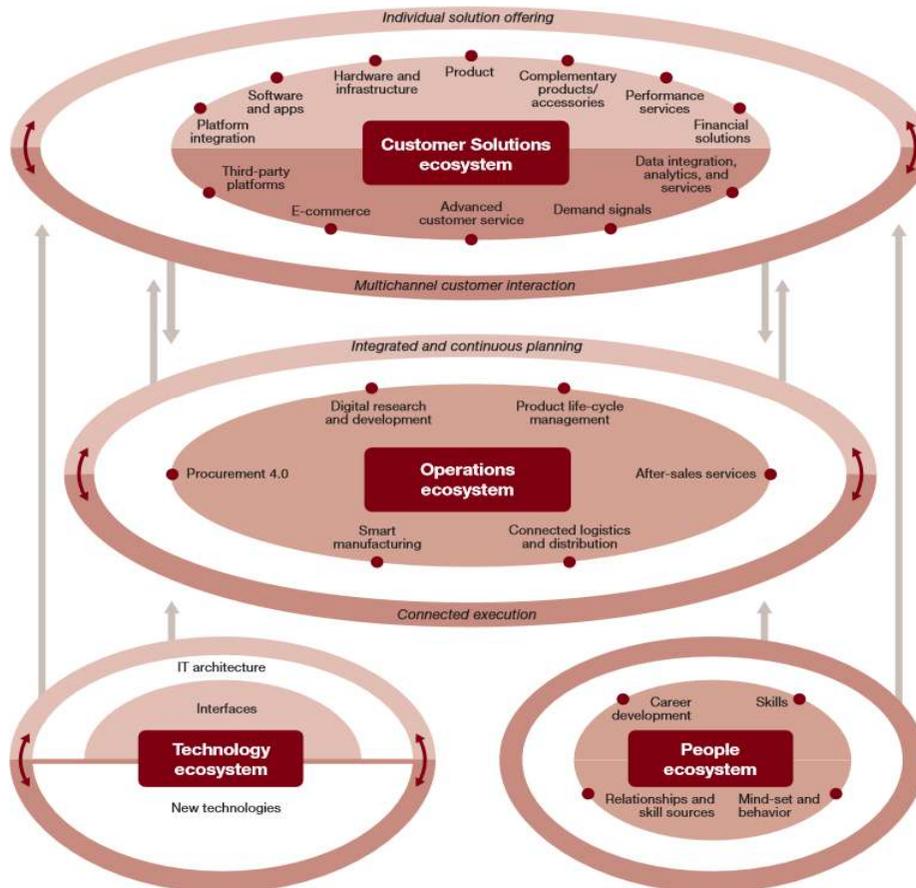
La digitalizzazione aumenterà la produzione nei **mercati maturi** e la **produzione personalizzata** vicino ai mercati dei clienti finali

I Digital Champions implementano nuove **tecnologie per connettersi** e collaborare **lungo la catena del valore** end-to-end

Le **persone sono al centro** della trasformazione digitale. Due terzi di tutte le aziende non hanno una chiara visione digitale e una strategia per supportare la trasformazione e la cultura digitale

# Digital Path : i 4 Ecosistemi

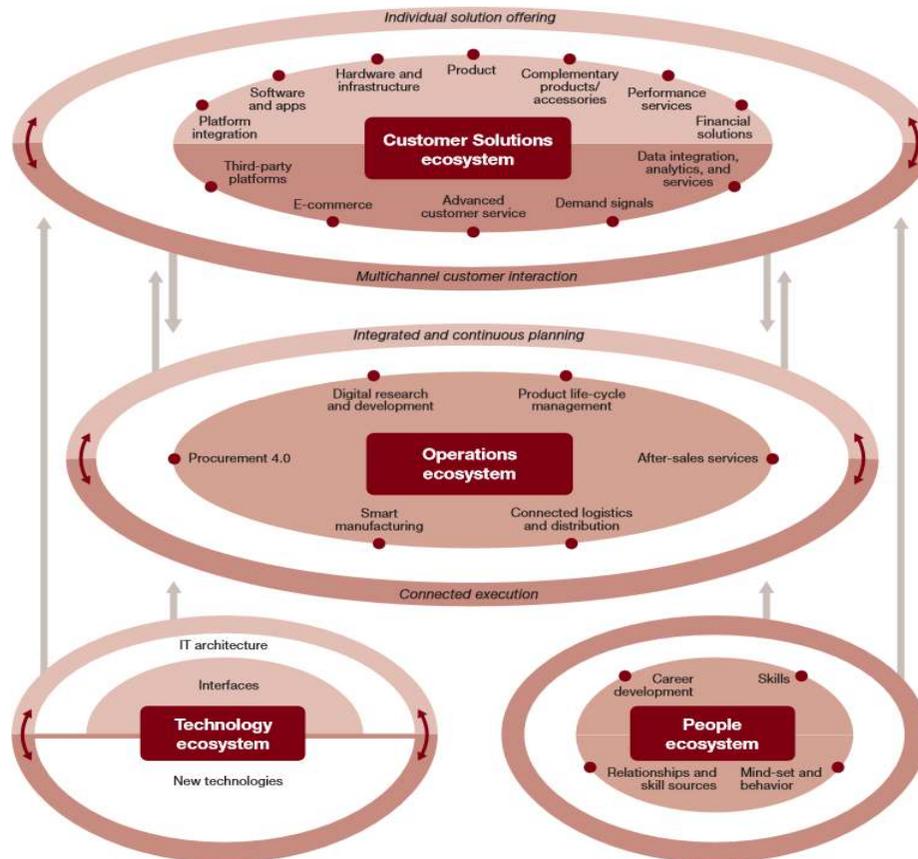
The four digital ecosystem layers



Per comprendere meglio la visione, la struttura e le capacità Digital Champions , si individuano i fattori che hanno in comune e che li separano dalle altre organizzazioni oggi. Si distinguono **quattro livelli critici di ecosistema di business**: soluzioni per i clienti, operazioni, tecnologia e persone. Questi sono i quattro livelli aziendali principali che fungono da fili conduttori che collegano le attività dell'organizzazione. Costituiscono la base della catena del valore , ciascuno dei quattro livelli dell'ecosistema **rappresenta un gruppo di attività, alcune all'interno dell'organizzazione e altre all'esterno**. Queste attività sono **collegate tra loro attraverso connessioni e pratiche digitali comuni**.

# Digital Path : i 4 Ecosistemi

The four digital ecosystem layers

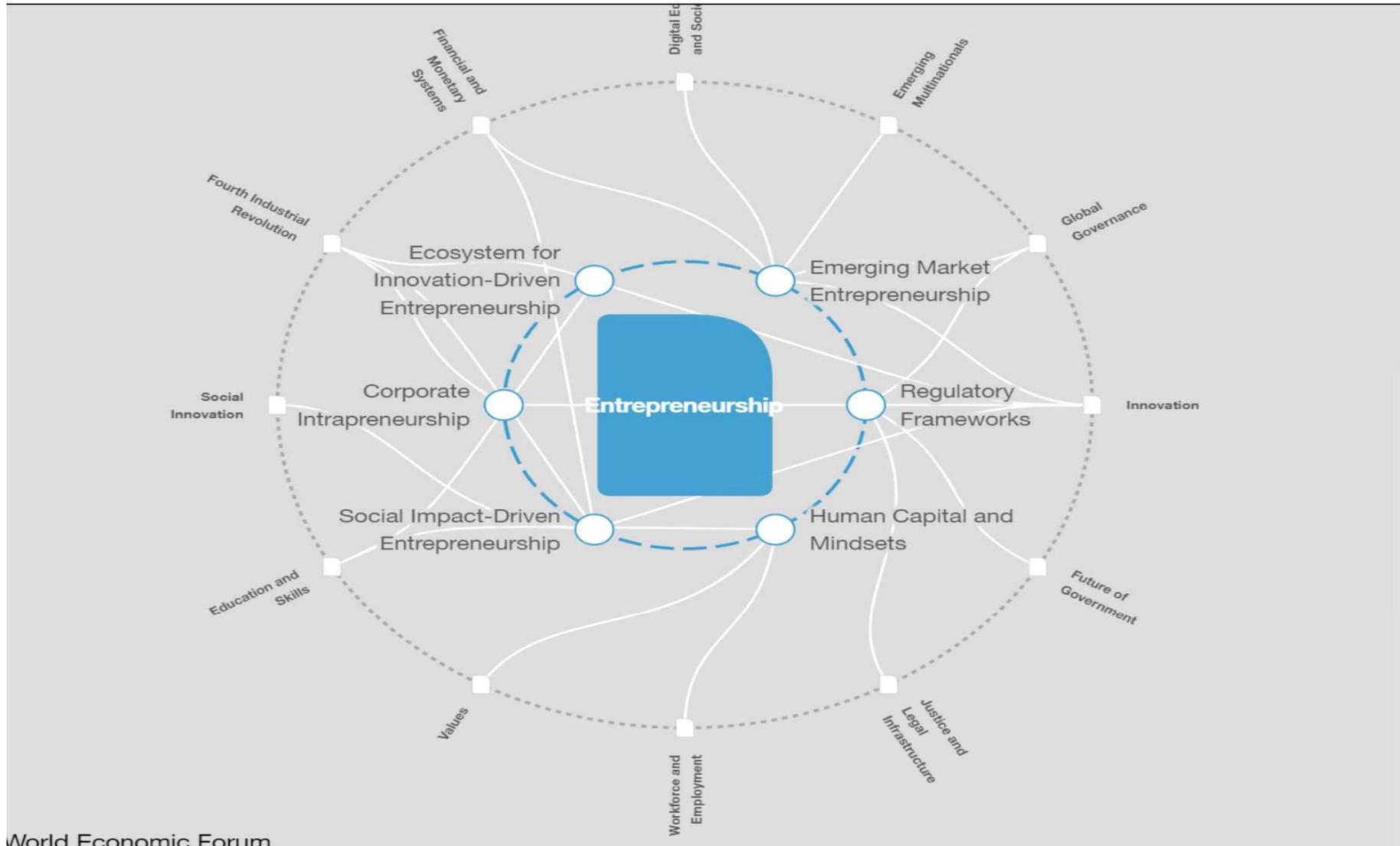


**L'ecosistema di soluzioni per i clienti:** in questo raggruppamento, chiamato anche modello di business e livello di valore del cliente, le aziende **forniscono i prodotti e i servizi** distintivi che possono offrire al meglio ai clienti o ai consumatori. Lo fanno attraverso personalizzazione, funzionalità avanzate, logistica migliorata, modelli di ricavi creativi, design ed applicazioni innovativi. Questo livello include anche entità esterne che l'azienda sta integrando nella sua soluzione per creare valore aggiunto.

• **L'ecosistema delle operazioni:** detto anche livello di **efficienza** della soluzione e di efficienza della catena del valore, questo cluster comprende le attività fisiche e i flussi che supportano l'ecosistema delle soluzioni clienti. Questi potrebbero includere lo sviluppo del prodotto, la pianificazione, l'approvvigionamento, la produzione, lo stoccaggio, la logistica e i servizi. Tutti i partner esterni che fanno parte delle attività di un'azienda, compresi i produttori a contratto, i partner logistici e il mondo accademico, fanno parte di questo ecosistema.

**L'ecosistema tecnologico:** questo è un ecosistema **abilitante** che copre l'architettura e le interfacce IT e le tecnologie digitali, e guida o supporta i miglioramenti e le innovazioni negli ecosistemi Customer Solutions, Operations e People. Include tecnologie chiave per Industry 4.0 come intelligenza artificiale, stampa 3D, Industrial Internet of Things (IIoT) e sensori, realtà aumentata e virtuale e robot.

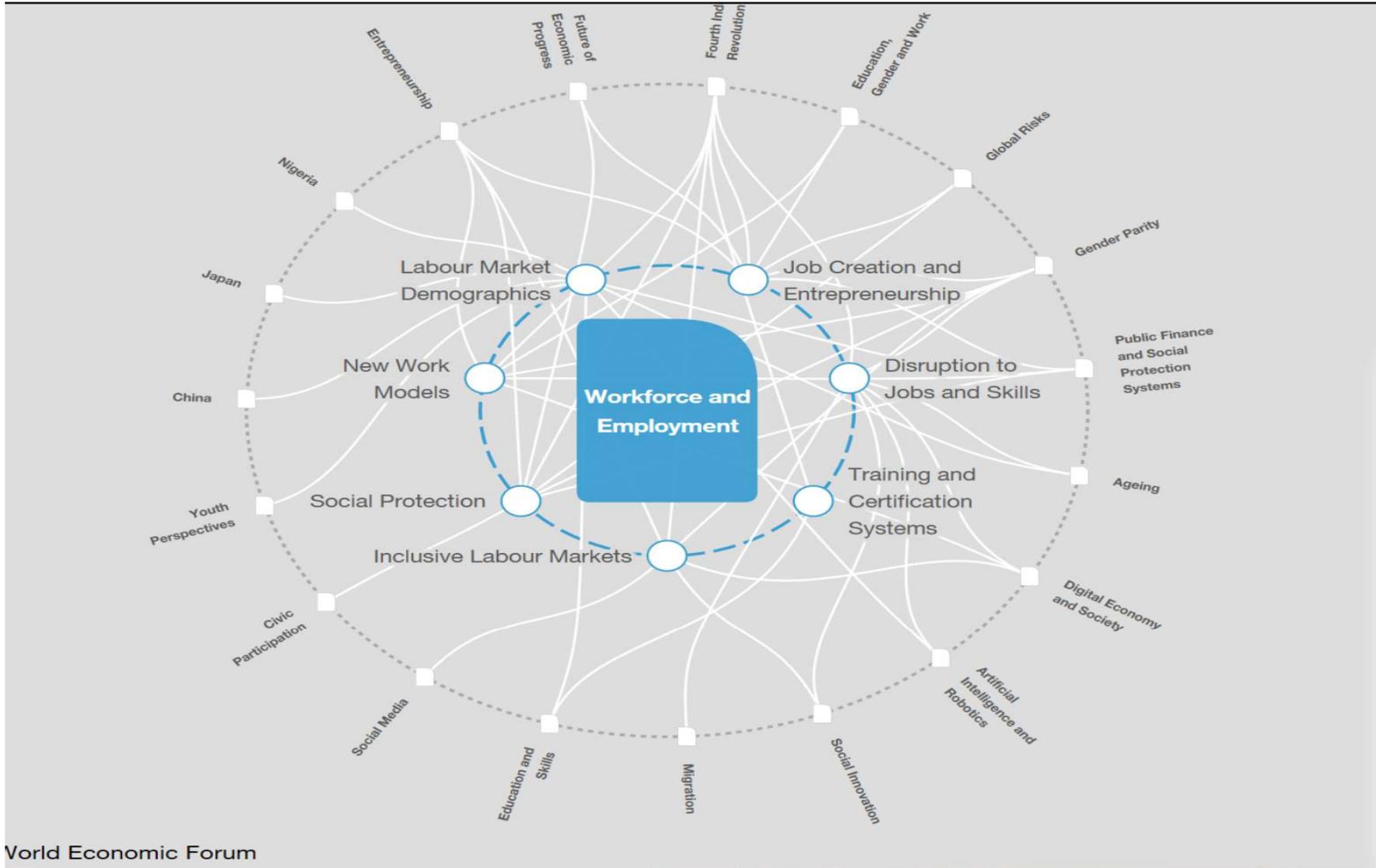
# Digital Path : Esempi di Ecosistemi



World Economic Forum

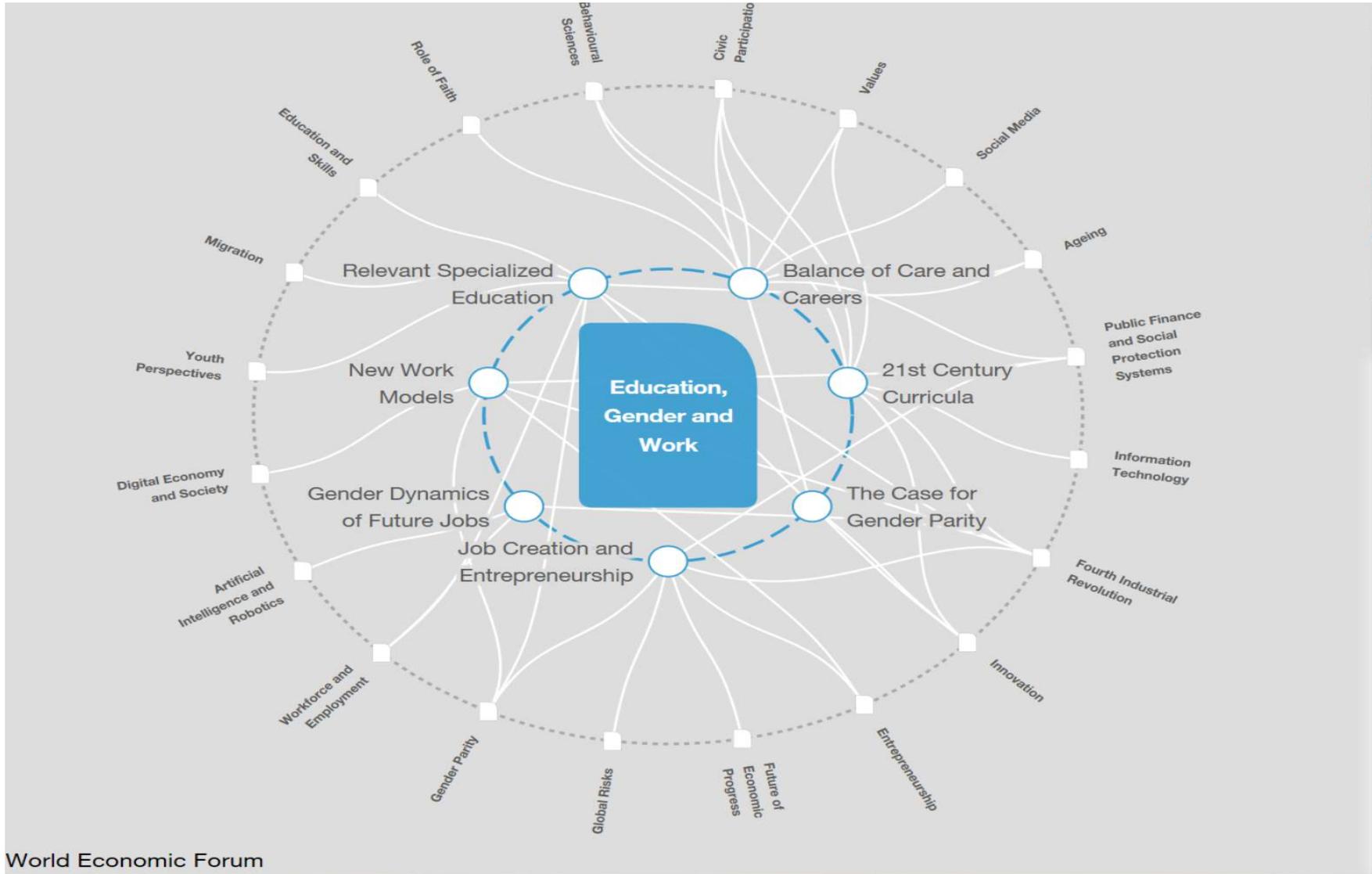


# Digital Path : Esempi di Ecosistemi



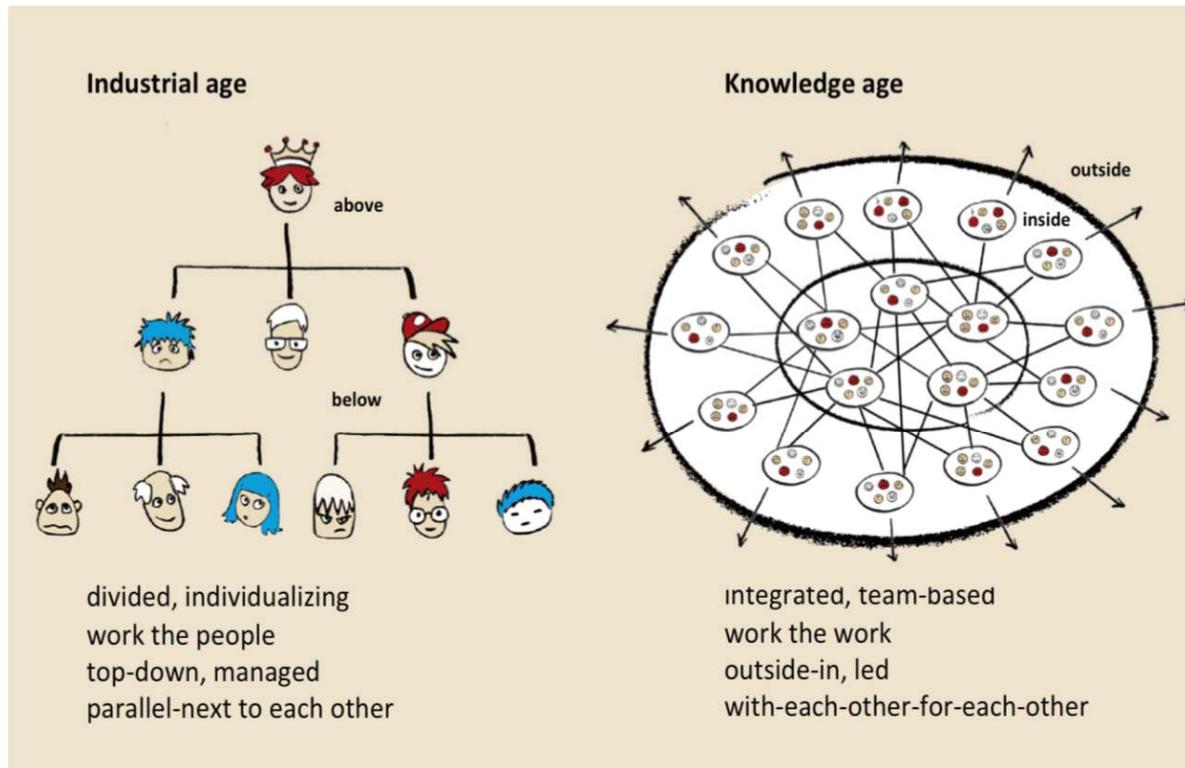
World Economic Forum

# Digital Path : Esempi di Ecosistemi



World Economic Forum

# Digital Path : Organizzazioni

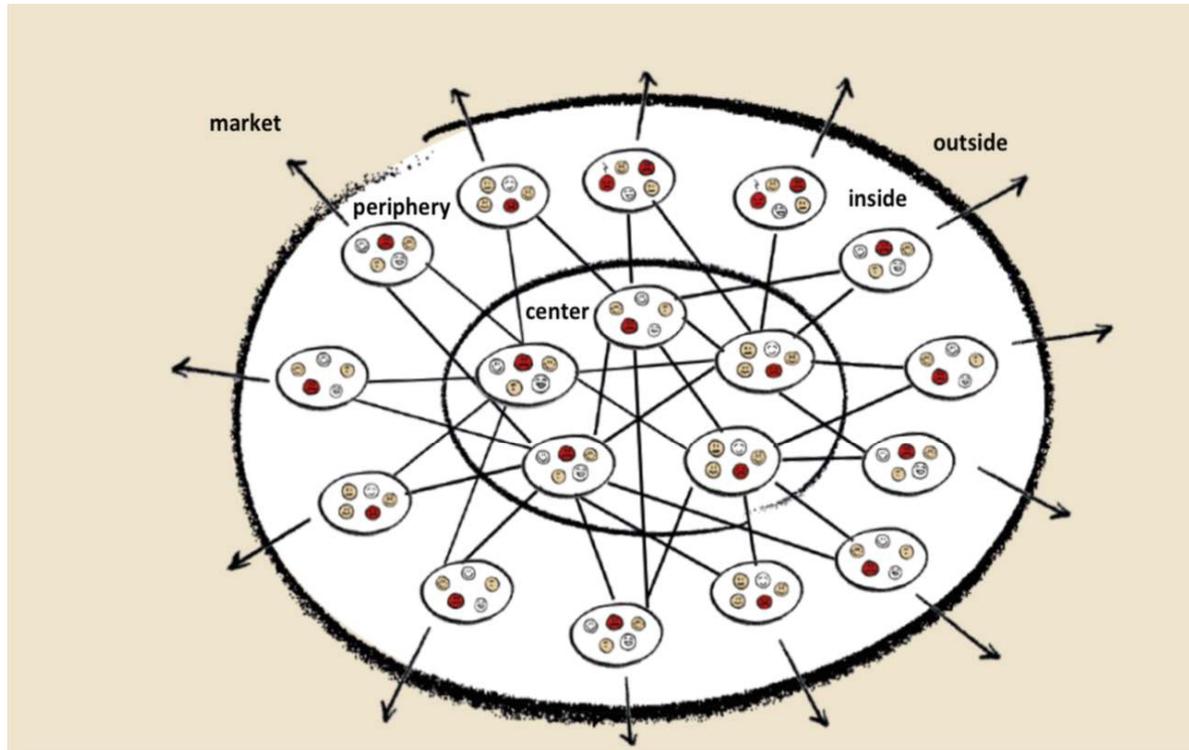


La linea gerarchica nelle organizzazioni una volta era un'idea efficace. Era durante l'era industriale. Da quando questa è finita negli anni '70 o giù di lì, la capacità dei mercati di modificarsi è aumentata in modo significativo: la creazione di valore nell'età della conoscenza è più dinamica e più incline **alla dinamicità** di quanto non fosse nell'era industriale. L'importanza dei servizi, della personalizzazione, della **produzione individualizzata**, dell'incertezza e dei mercati altamente competitivi è aumentata drammaticamente. Ciò significa che: in ogni organizzazione, l'esterno deve essere responsabile

La maggior parte dei manager e dei leader aziendali puntano a rendere le loro organizzazioni più piatte. Cercano di ridurre il middle management, di **ridurre la quantità di livelli gerarchici o di eliminare la burocrazia interna** per ottenere maggiore efficienza, maggiore efficacia e maggiore agilità aziendale. Il problema è semplice, ma importante: le organizzazioni non dovrebbero essere piatte, ma decentralizzate.

Creazione di valore dall'interno verso l'esterno e verso il mercato: un principio chiave per qualsiasi tipo di organizzazione

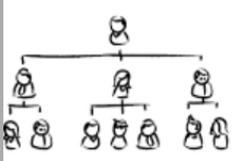
## Digital Path : Organizzazioni vs Creazione del Valore



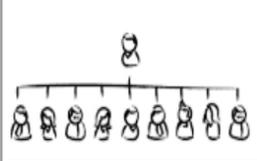
Creazione di valore dall'interno verso l'esterno e verso il mercato: un principio chiave per qualsiasi tipo di organizzazione

Mentre la complessità e la dinamica regnano sui mercati, confrontando le organizzazioni con la sempre maggiore dinamicità del mercato, qualsiasi tipo di contromossa centralizzata da «alto» sotto forma di **comando e controllo cessa di funzionare correttamente**. La linea di comando crolla. Se si continua a consentire la linea di comando dall'alto (o dall'interno verso l'esterno, come vedremo), allora questo inevitabilmente porta a ostacolare o paralizzare la creazione di valore.

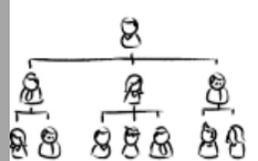
## Digital Path : Gerarchica vs FLAT



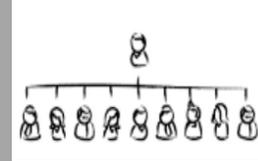
Una struttura organizzativa indica il metodo utilizzato da un'organizzazione per delineare linee di comunicazione, regole, autorità e responsabilità. Determina la portata e la natura di come la leadership è definita in tutta l'organizzazione e il modo in cui fluiscono le informazioni. Le organizzazioni adottano comunemente una struttura piatta o gerarchica.



Un'organizzazione FLAT fa riferimento a una struttura organizzativa con pochi o nessun livello di gestione tra i dipendenti di livello dirigenziale e personale. L'organizzazione FLAT supervisiona meno i dipendenti e promuove il loro maggiore coinvolgimento nel processo decisionale.



Un'organizzazione gerarchica segue il layout di una piramide. Ogni dipendente nell'organizzazione, tranne uno, di solito il CEO, è subordinato a qualcun altro all'interno dell'organizzazione. Il layout è composto da più entità che scendono nella base di dipendenti a livello di personale, che si trovano nella parte inferiore della piramide.



Le organizzazioni FLAT sono definite da pochi livelli di gestione con un intervallo più ampio di autorità. Se implementata correttamente, questa struttura porta a decisioni più rapide, clienti soddisfatti e impiegati più felici. Utilizzate in modo errato, tuttavia, le organizzazioni piatte possono essere magneti per confusione sul lavoro e diminuzione della fedeltà dei clienti..

### Plus FLAT :

- I. Aumenta il livello di responsabilità dei dipendenti nell'organizzazione;
- II. Rimuove gli eccessivi livelli di gestione e migliora il coordinamento e la velocità della comunicazione tra i dipendenti.
- III. Un numero inferiore di dirigenti incoraggia un processo decisionale più semplice tra i dipendenti.
- IV. Riduce i costi di un'organizzazione.

### Minus FLAT :

- I. I dipendenti spesso non hanno un capo specifico a cui fare rapporto, il che crea confusione
- II. Le organizzazioni piatte tendono a produrre molti generalisti ma non specialisti.
- III. La struttura piatta può limitare la crescita a lungo termine di un'organizzazione;
- IV. Organizzazioni più grandi hanno difficoltà ad adeguare la struttura piatta,.

### Plus Gerarchica :

- I. I dipendenti riconoscono livelli definiti di leadership all'interno dell'organizzazione; autorità e livelli di responsabilità sono evidenti ;
- II. Le opportunità di promozione motivano i dipendenti a ottenere buoni risultati ;
- III. Le strutture gerarchiche promuovono lo sviluppo di dipendenti come specialisti;
- IV. I dipendenti diventano fedeli ai loro dipartimenti

### Minus Gerarchica:

- I. Le comunicazioni tra i diversi reparti tendono ad essere meno efficaci rispetto alle organizzazioni piatte;
- II. La rivalità tra i dipartimenti può portare a prendere decisioni a vantaggio dei propri interessi piuttosto che dell'intera organizzazione;
- III. L'aumento della burocrazia spesso ostacola la velocità di cambiamento dell'organizzazione;
- IV. I costi per più livelli di gestione aumentano i costi di un'organizzazione.

## Digital Path : Pro e Contro

### CONS

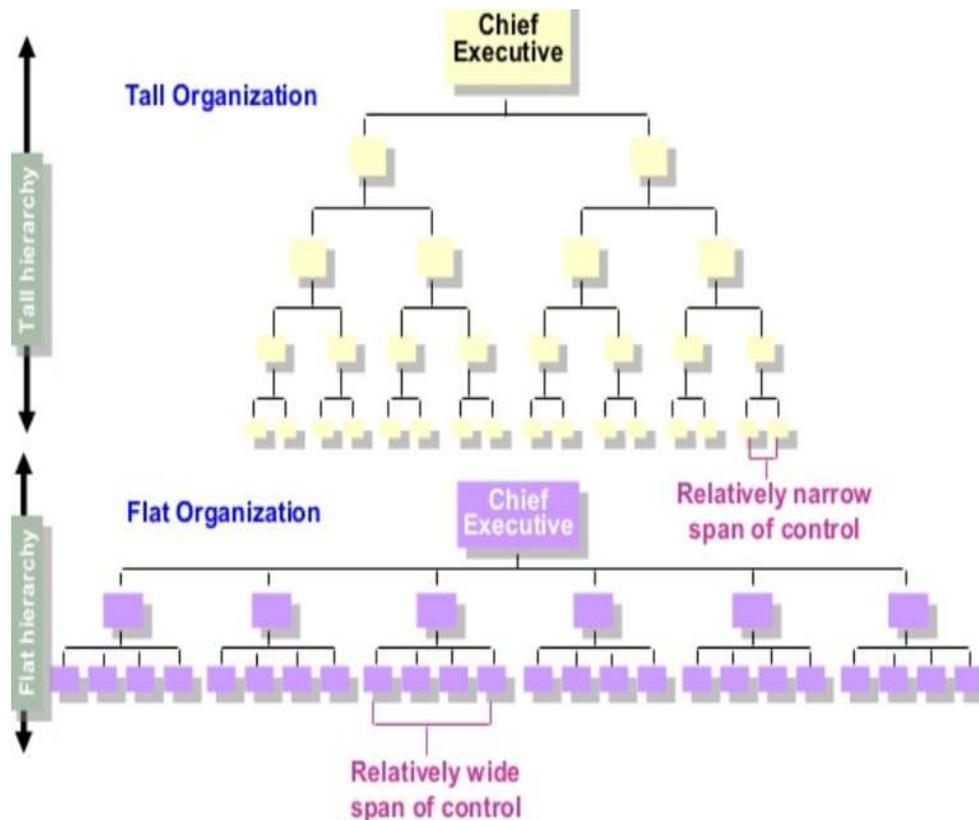
1. Comunicazione : I lavoratori possono finire con più di un capo e le loro funzioni possono confondersi
2. Decision Making :confusione sulla catena di comando
3. Costi :
4. Sviluppo : qualità diventano controproducenti nelle grandi organizzazioni perché gli uffici sono troppo diversi e hanno problemi di armonizzazione



### PROs

1. Comunicazione : la comunicazione è spesso più veloce e più efficace
2. Decision Making :maggiore flessibilità nel processo decisionale
3. Costi :Quando un'organizzazione pianificata funziona correttamente, può risparmiare sui costi, ridurre il turnover dei dipendenti e aumentare il margine di profitto. Quanto più i dipendenti rimangono a lungo con l'azienda, tanto minore è la formazione che devi pagare e più diventano competenti e produttivi.
4. Sviluppo :L'organizzazione piatta è più efficace nelle organizzazioni di piccole dimensioni o quando viene utilizzata per piccole sezioni di organizzazioni più grandi ; Per le piccole imprese, dare al personale l'autorità per prendere decisioni rapide porta a una migliore interazione con il cliente e ad una maggiore flessibilità

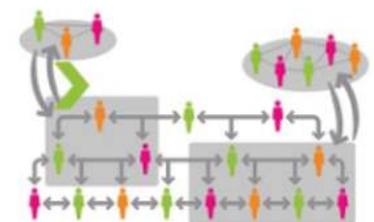
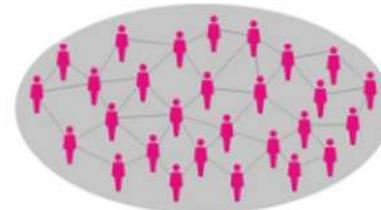
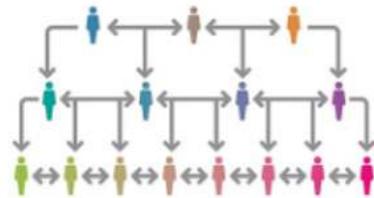
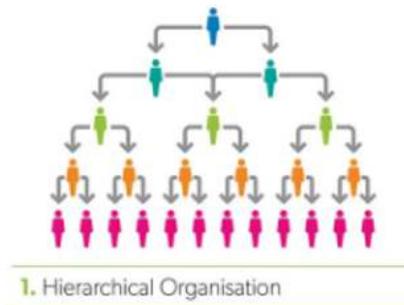
# Digital Path : Gestione Decentralizzata e creazione del valore



Le gerarchie FLAT non sono quindi una soluzione, ma in realtà la continuazione o la perpetuazione di una tradizione manageriale che da tempo si è trasformata in criticità. Se un'organizzazione oggi non si rivolge al mercato in modo coerente, ma rimane nella modalità di governo gerarchico, il middle management crescerà sempre più. Lo stesso vale per i alcuni rituali burocratici - come la negoziazione mirata, la micro-gestione

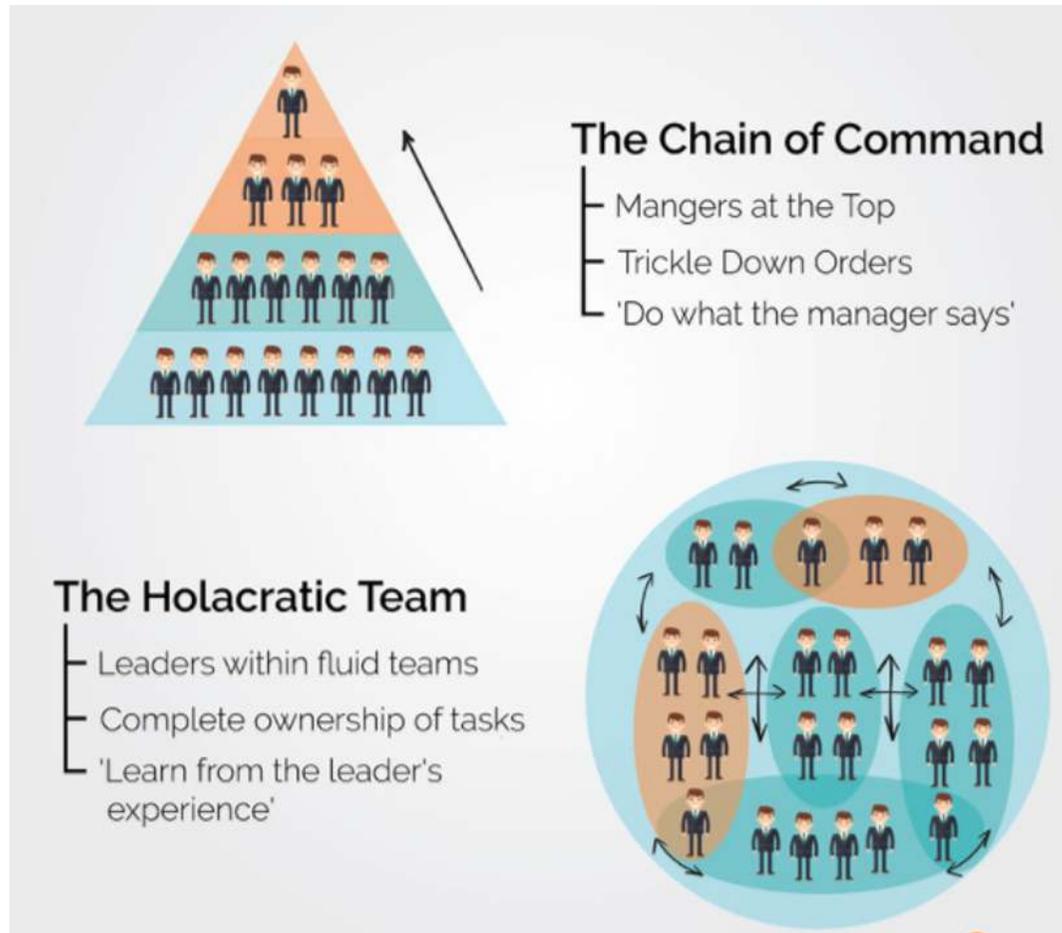
È solo in una **gestione «decentralizzata»** che si mitiga il middle management e si riduce direzione centralizzata : qui l'auto-organizzazione e la leadership periferica diventano possibili. La gerarchia viene riconosciuta come un fenomeno secondario. Il mercato ed il cliente , dal centro alla periferia dell'organizzazione , assumono un valore dominante: la creazione di valore può fluire senza ostacoli da parte del management .

# Digital Path : Processo di reponsabilizzazione



Le organizzazioni decentralizzate fanno affidamento su dipendenti altamente qualificati che hanno voce nelle decisioni. L'idea è che quando i dipendenti sentono di avere coinvolgimento ( empowerment ) : sono **responsabili** delle operazioni e dei progressi della società, lavorano **più coinvolti** poiché hanno un interesse personale nel vedere l'impresa avere successo.

## Digital Path : Le dinamiche del Mercato



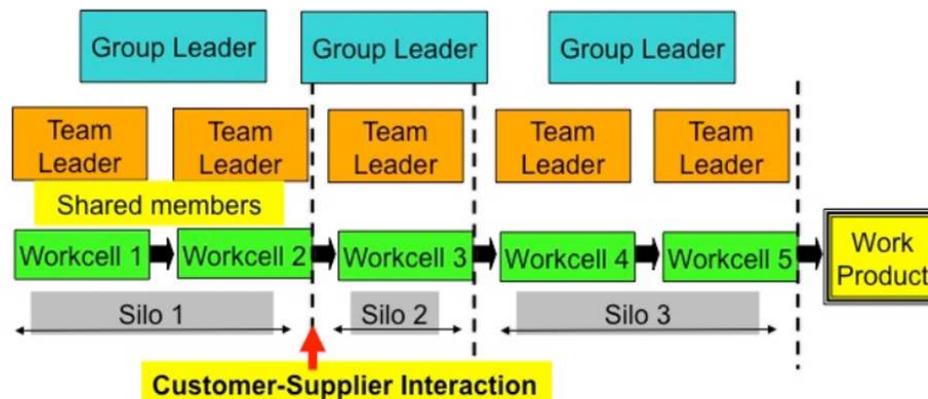
Quindi anziché cercare di rendere l'azienda più «FLAT». In un mercato complesso e diversificato , **un'organizzazione deve essere federativa**, non FLAT. Quando i mercati esterni governano, allora è la parte dell'organizzazione che chiamiamo periferica che diventa dominante . È la periferia che impara dal mercato più facilmente. La parte organizzativa che può adattarsi al meglio e rispondere ai mercati - in modo rapido ed efficace. **Nella complessità, il centro perde il suo monopolio dell'informazione, il suo vantaggio in termini di competenza:** difficilmente può essere determinante in modo significativo. L'accoppiamento tra periferia e centro deve quindi essere progettato in modo tale da consentire **all'organizzazione di assorbire ed elaborare le dinamiche del mercato.** Per questo, la periferia deve guidare il centro attraverso meccanismi simili al mercato e possedere le risorse necessarie .

# Digital Path : Processo incrementale

## ORGANIZATION CHART for Continuous Improvement

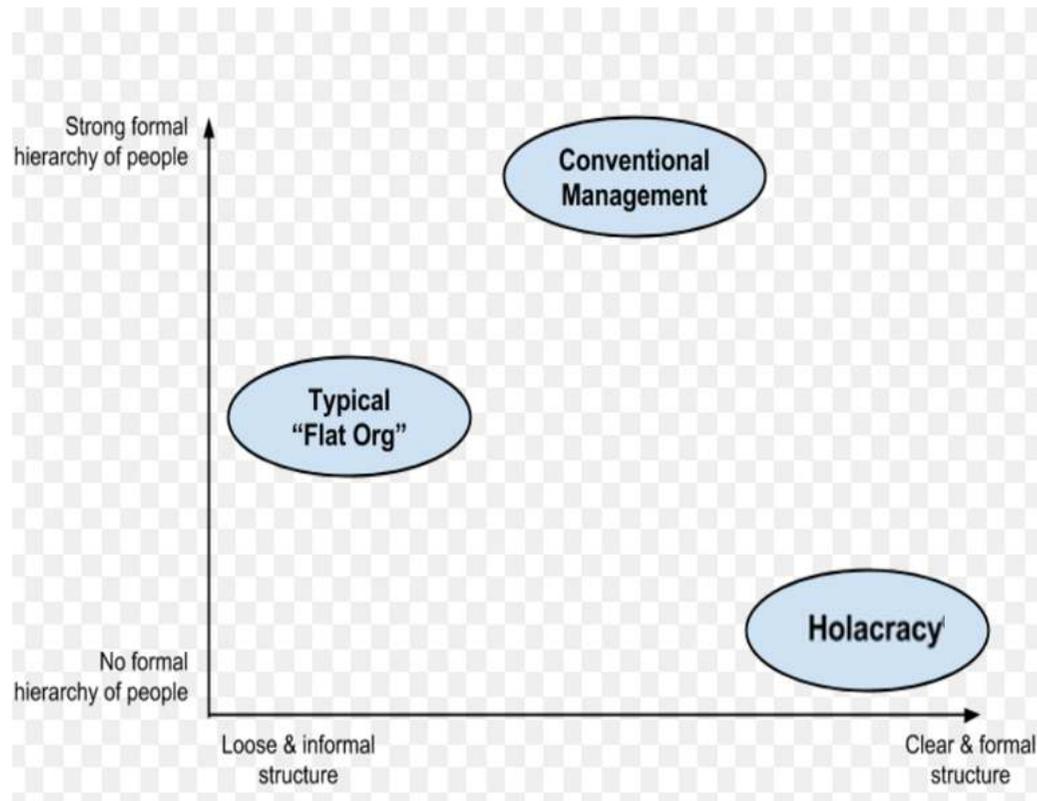
How is change authorized and made?

### The Importance of the 'Workcell' & Team Leader



Il decentramento come devoluzione dell'autonomia e potere decisionale alla periferia. Il decentramento funziona secondo modalità diverse da quelle della gerarchia. Laddove si applica il principio del decentramento, la devoluzione dell'autonomia, il potere decisionale delle squadre nella periferia va avanti progressivamente. Il decentramento continua nell'evoluzione dell'azienda.

## Digital Path : Clienti al centro



L'azienda deve adottare **nuove tecnologie per rimanere agile**. Rimanere agili ad oggi richiede che una società adotti un triangolo organizzativo capovolto , ciò è possibile solo con le nuove tecnologie. Tenere il passo con **la curva tecnologica è fondamentale in un'epoca in cui il cliente è in cima alla scala organizzativa**.

Per prosperare in un mercato in cui il consumatore detiene il potere, è necessario avere una solida comprensione di ciò che il consumatore desidera. Ciò comporta idee di crowdsourcing da parte dei tuoi clienti e dei tuoi dipendenti. Il business moderno è complesso e globalizzato ed è sempre più difficile da sostenere. Il successo non deriva più dalla brillantezza di alcuni membri del team nel livello più alto, ma dal modo in cui la tua azienda può ascoltare tutte le parti che la compongono. Pertanto, l'organizzazione aziendale è stata capovolta.

Le aziende di oggi devono lasciare che i consumatori prendano le decisioni. Devono inoltre dare la **priorità all'assunzione e al mantenimento del talento**. Le persone che producono i prodotti che i tuoi consumatori utilizzano sono le risorse più importanti della tua organizzazione. Il tuo staff di front-line non è più in fondo alla gerarchia, ma in una posizione cruciale ( la parte più vicina al consumatore) . E' importante un cambiamento di pensiero .

# Digital Path : Le priorità

## — HOLACRACY —



**Flexible Organizational Structure**

With clear roles and accountabilities



**New Meeting Format**

Geared toward action and eliminating over-analysis



**More Autonomy to Teams and Individuals**

For individuals to solve issues themselves and cut through bureaucracy



**Unique Decision-making Process**

To continuously evolve the organization's structure.

L'organizzazione deve concentrarsi maggiormente sull'esecuzione della nuova strategia bottom-up per facilitare il successo.

Il cambiamento potrebbe non essere facile ,come rovesciare la tua organizzazione senza creare il caos.

La soluzione potrebbe essere di abbracciare prima la trasformazione digitale, dal momento che ha generato il grande cambiamento:

- **Big data** : L'ascesa e l'importanza sempre crescente dei big data per un'azienda è uno dei maggiori facilitatori della struttura organizzativa capovolta.

La capacità di trovare schemi e tendenze tra il comportamento degli acquirenti e le interazioni con una società ha iniziato il passaggio verso un business incentrato sul consumatore.

- **Dispositivi mobili** : Man mano che i consumatori diventano più connessi alle aziende in tempo reale grazie alle tecnologie mobili, è fondamentale fornire ciò che i consumatori desiderano, quando lo desiderano.

Il mobile ha avviato il passaggio verso la società di riferimento del consumatore nelle situazioni del mondo reale.

- **Feedback dei clienti** : Il World Wide Web offre una vasta gamma di opportunità per apprendere ciò che i consumatori dicono del tuo marchio. Le testimonianze dei clienti sono incredibilmente importanti per alimentare la nuova struttura organizzativa. I consumatori sono al top, ed è compito della tua azienda seguire le loro indicazioni

- **Ottimizzare gli attuali sistemi** : Poiché si passa ad una modalità interattiva e collaborativa .

**Il futuro della azienda dipende dalla tua capacità di adattarsi al clima mutevole del mercato globale.** Oggi, il consumatore è innegabilmente in cima alla nuova (e direi, migliorata) piramide organizzativa.

Non è possibile ottenere una trasformazione digitale di successo senza trasformare la propria organizzazione , le nuove tecnologie rivoluzionarie che consentono di ascoltare i consumatori (e i dipendenti) e di metterli nella priorità organizzative.

## *alperia*

*Il mare può essere utilizzato come metafora di tante cose tra cui il lavoro. Impari facendo e sbagliando, devi conoscere e fidarti di chi ti sta accanto e davanti alle avversità devi essere pronto a mantenere la calma e se necessario cambiare rotta per raggiungere la meta.*

