

Il valore del Management in un'era digitale

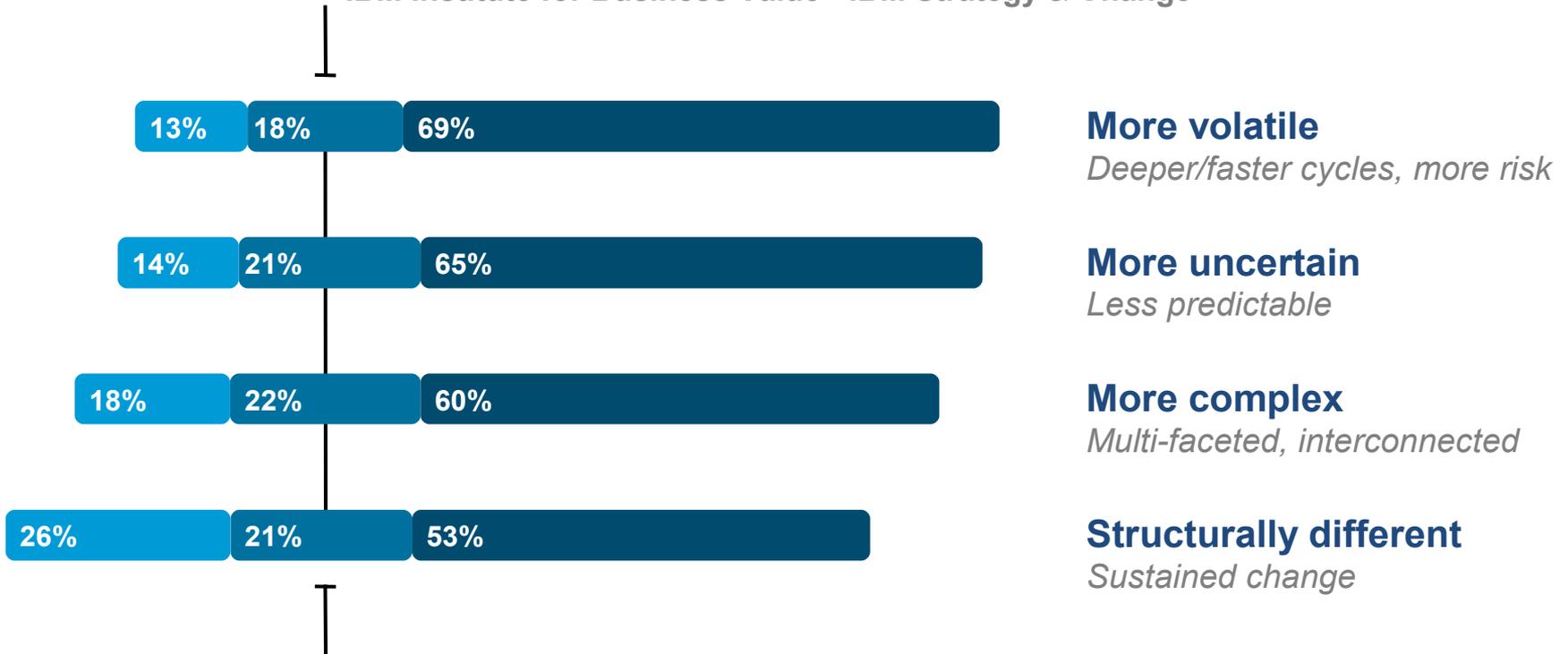
Il valore del Management è una giornata di formazione progettata prevalentemente per imprenditori, direttori generali, responsabili delle risorse umane al fine di condividere la conoscenza e l'analisi delle principali tendenze in corso nelle politiche di HR Management in una prospettiva di **trasformazione digitale delle organizzazioni.**

Linee guida del seminario

- ❑ **Digitalizzazione & Business Strategy**
non è solo questione di Industria 4.0
- ❑ come **cambiano le organizzazioni**
10 trend di HR Management per i prossimi anni - il bello deve ancora iniziare ...
- ❑ verso l'attuazione di **progetti di Industria 4.0**
*testimonianza con **D.ssa Serena Mattiello** - HR Manager ATHENA GROUP spa*
- ❑ riscrivere il **ruolo di H.R. Manager**
costruire l'organizzazione del futuro

The New Economic Environment

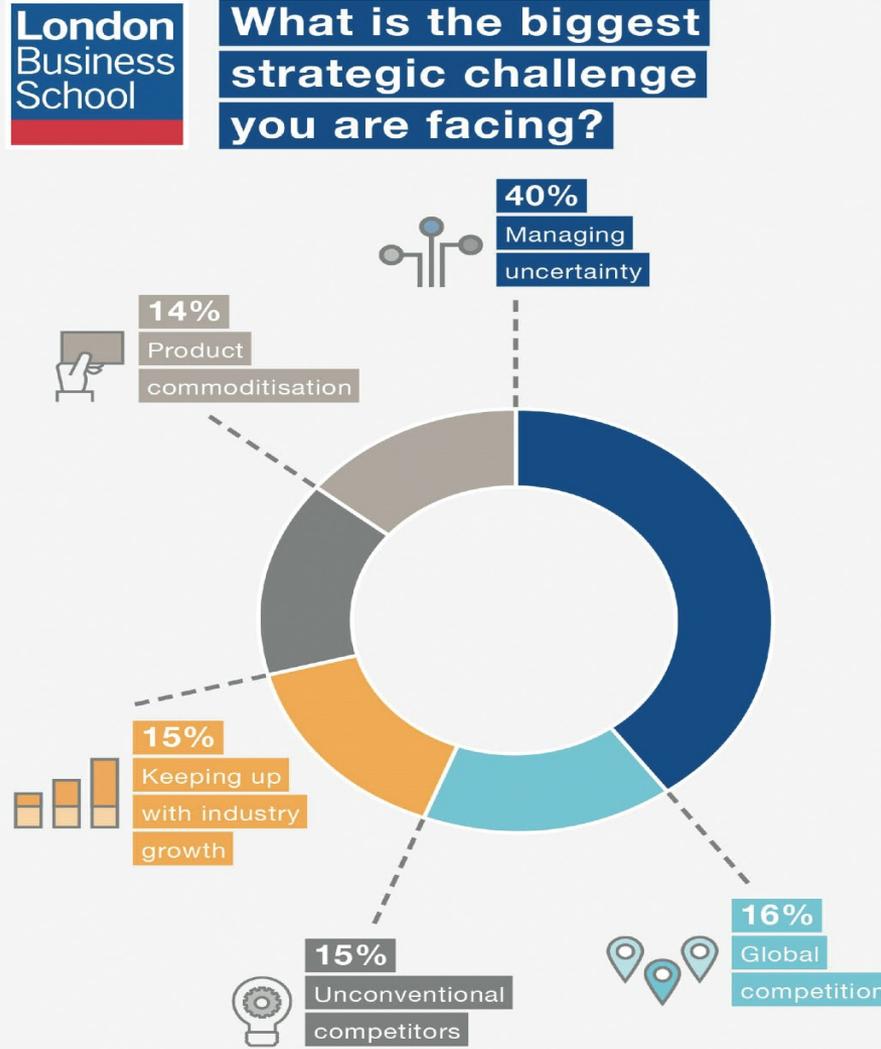
IBM Institute for Business Value - IBM Strategy & Change





1182

Camera di Commercio
Lucca



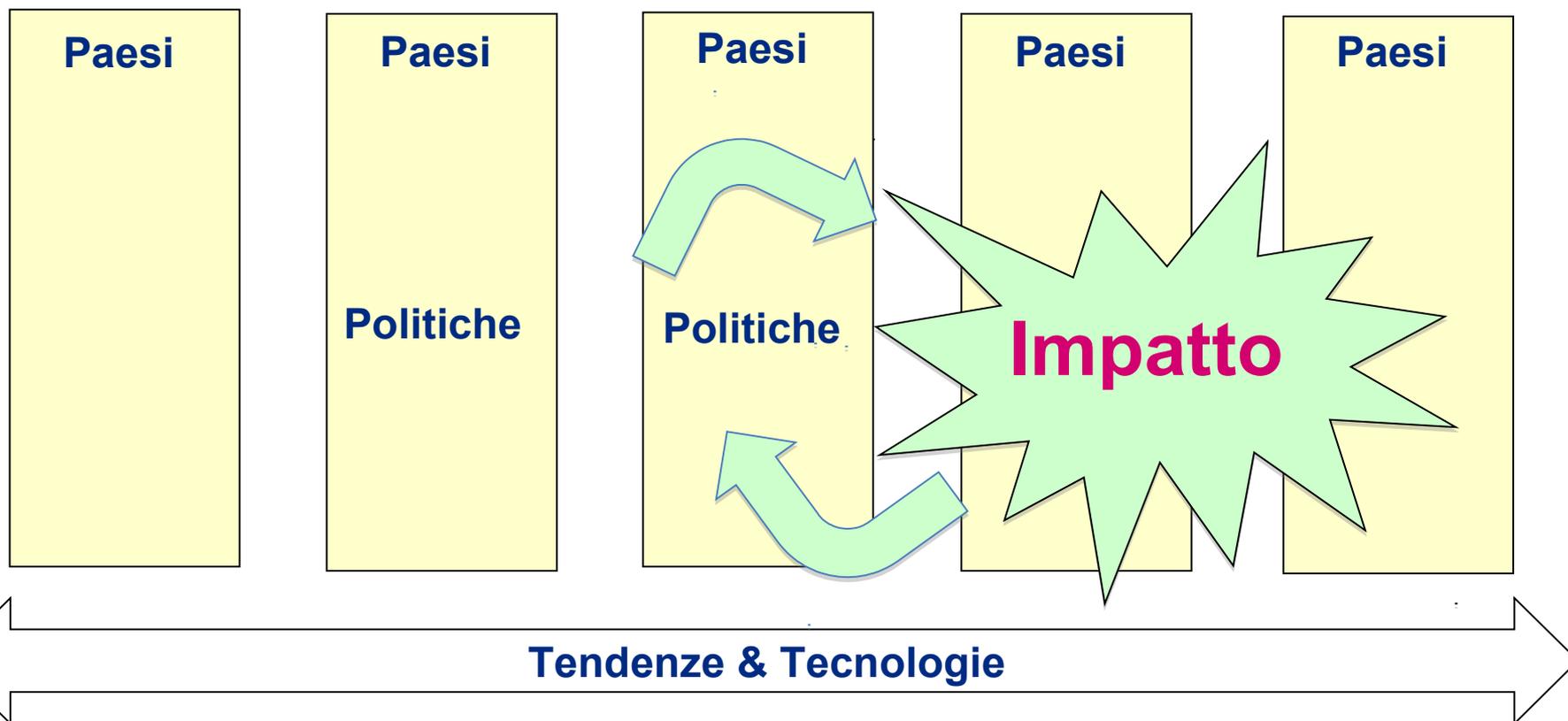
tratto da " Strategic Challenge Poll Results – Professor Yorgos Mylonadis - London Business School 2015

Progetto per CAMERA di COMMERCIO di LUCCA

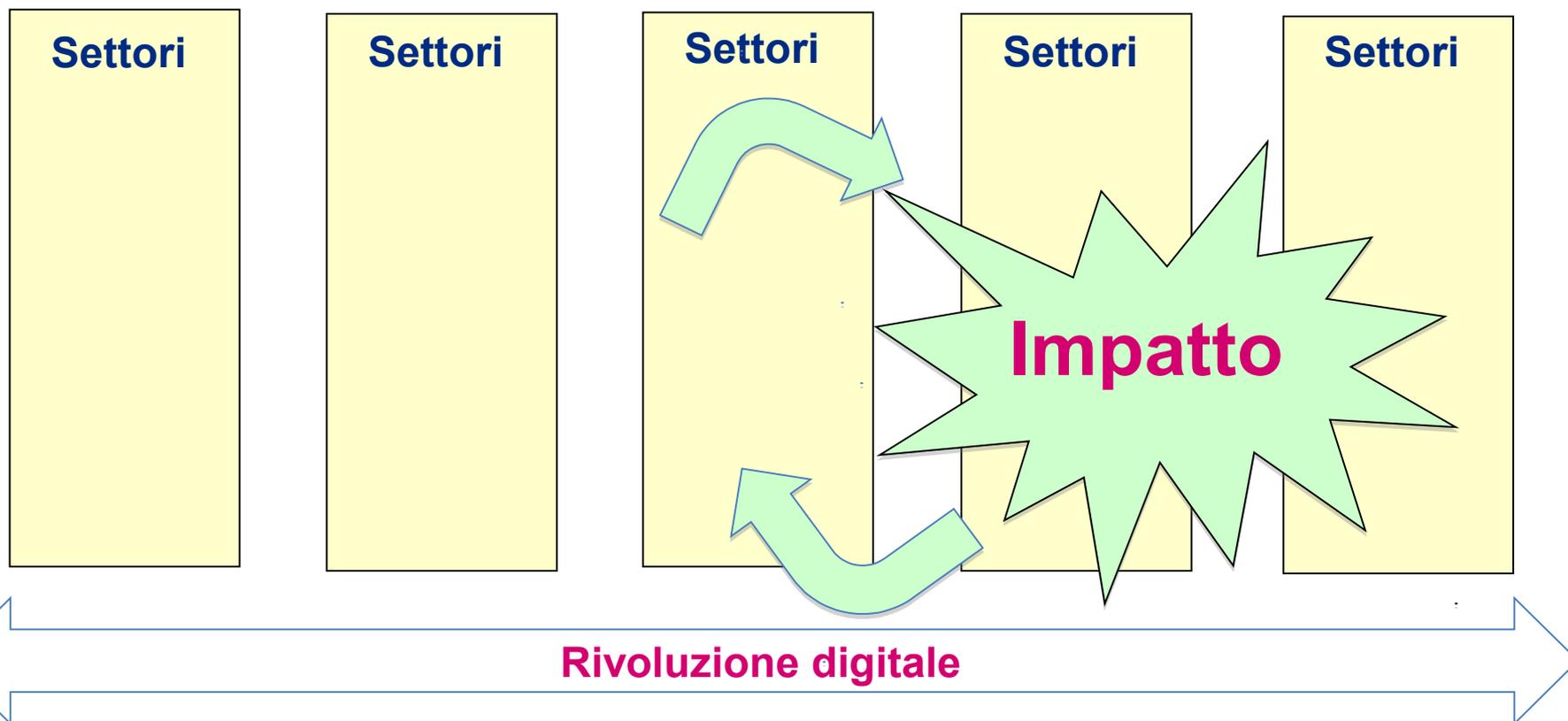
11 luglio 2019

CHANCE
Launch Yourself

Politiche nazionali & Digitalizzazione



Caratteristiche dei settori & Digitalizzazione



Come cambiano le regole del gioco

- ❑ **le relazioni con i clienti**
dall'analogico al digitale
- ❑ **competere in mercati senza confini**
la disintermediazione digitale cambia il ruolo di partners & concorrenti
- ❑ **l'utilizzo strategico dei dati**
un asset intangibile per la creazione di valore
- ❑ **l'orientamento all'innovazione**
un processo strategico continuo
- ❑ **alla ricerca di nuove Value Proposition digitali**
nuovi Modelli di Business per nuovi bisogni

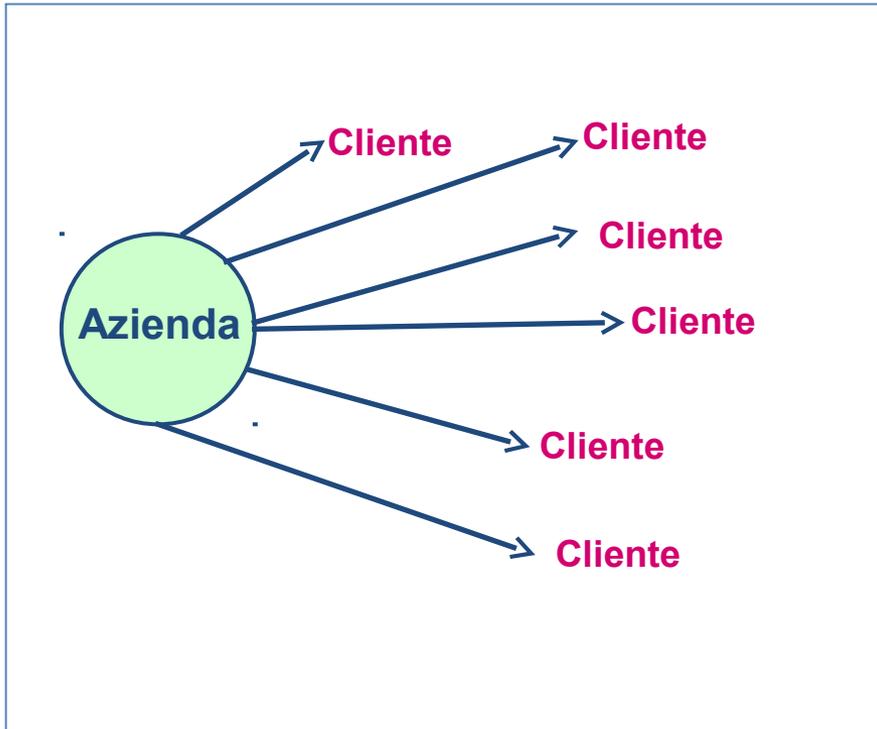
Le relazioni con i clienti

In un'era digitale le relazioni sul mercato sono meglio rappresentate dal concetto di Customer Networks.

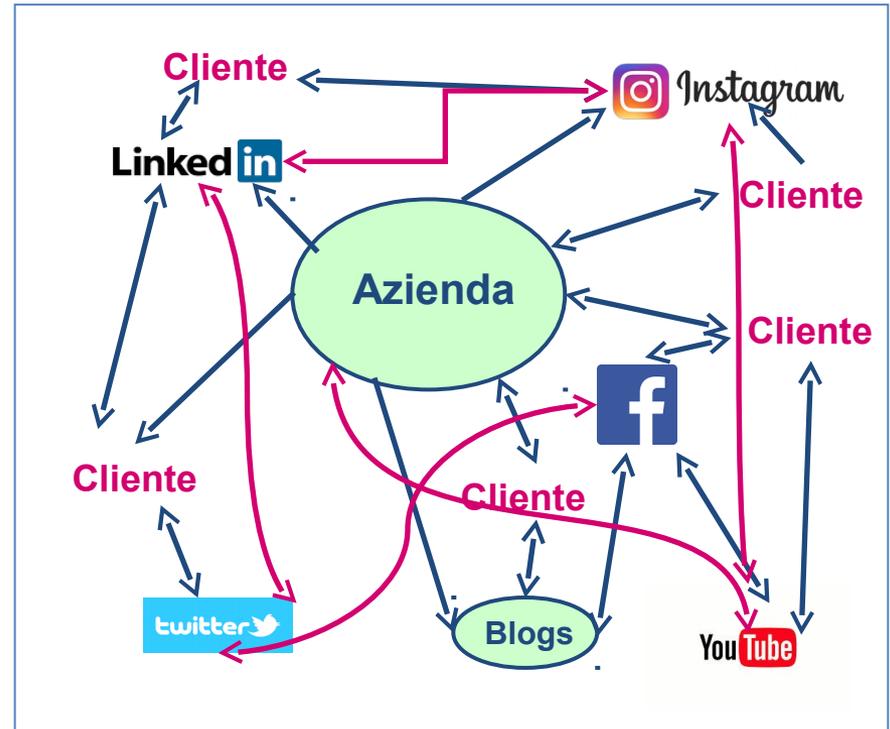
*In questa visione è opportuno considerare i clienti **connessi**, abituati ad interagire tra loro, in grado di **influenzarsi reciprocamente** e orientati a **partecipare attivamente** nella costruzione del successo di ogni organizzazione.*

Le relazioni con i clienti

Analogico



Digitale



Nuovi paradigmi nella relazione con il cliente

- **Accessibilità**
essere rapidi, semplici, presenti ovunque e sempre disponibili
- **Coinvolgimento**
diventare una fonte di valori da condividere con i clienti
- **Personalizzazione**
adattare l'offerta ai bisogni dei propri clienti
- **Connettività**
partecipare attivamente alle relazioni dei propri clienti
- **Collaborazione**
chiedere ai clienti di concorrere allo sviluppo competitivo

Ripensare le relazioni con i clienti

Analogico

- I clienti come mass market
- La comunicazione gestita dall'azienda e trasmessa ai clienti
- Le aziende influenzano in modo determinante il processo di vendita

- Il marketing è orientato a convincere il cliente all'acquisto

- La creazione di valore è tendenzialmente a senso unico
- dall'**economia di scala** per l'impresa

Digitale

- I clienti come **network dinamico**
- La comunicazione è un processo due vie con i clienti
- I clienti influenzano in modo rilevante il processo di vendita

- Il marketing è orientato ad indurre l'acquisto, favorendo lealtà e sostegno all'organizzazione
- La creazione di valore si intende debba svilupparsi in due direzioni
- **all'economia di valore** per il cliente

**CHANCE**

Launch Yourself



Competere in mercati senza confini

*In un'era digitale le aziende operano in mercati non sempre riconducibili ai settori tradizionali e caratterizzati anche da “**concorrenti asimmetrici**”.*

*Lo sviluppo di piattaforme digitali rende più agevole **aderire / far parte di ecosistemi**, oppure accelera la presenza sui mercati di esperienze ibride di **competizione** e **cooperazione**. Inoltre è più facile indurre processi di disintermediazione, modificando equilibri e ruoli nella catena di fornitura.*

Ripensare la competizione

Analogico	Digitale
<ul style="list-style-type: none">❑ Concorrenza tra aziende del settore❑ Chiara distinzione tra partners & concorrenti❑ Gli asset chiave sono tenuti all'interno dell'impresa❑ Competizione è un gioco a somma zero (vedi Porter vs. Blue Ocean Strategy)	<ul style="list-style-type: none">❑ Concorrenza tra aziende diverse❑ Minore distinzione tra partners & concorrenti❑ Gli asset chiave sono accessibili nei diversi networks esterni all'azienda❑ I concorrenti possono anche cooperare per alcuni aspetti / aree del business

Ripensare la competizione

Oceano Rosso vs. Oceano Blu

- ❑ Competere nell'attuale mercato
- ❑ Battere la concorrenza
- ❑ Confrontarsi con le richieste
- ❑ Accettare il **trade off** tra costo e valore
- ❑ Differenziazione **vs.** Low cost

- Creare nuovi mercati
- Aggirare la concorrenza
- Creare nuove richieste
- Superare il **trade off** tra costo e valore
- Differenziazione & Low Cost

tratto da : *Strategia Oceano Blu - Vincere senza competere* (W. Chan Kim - Renée Mauborgne 2010)



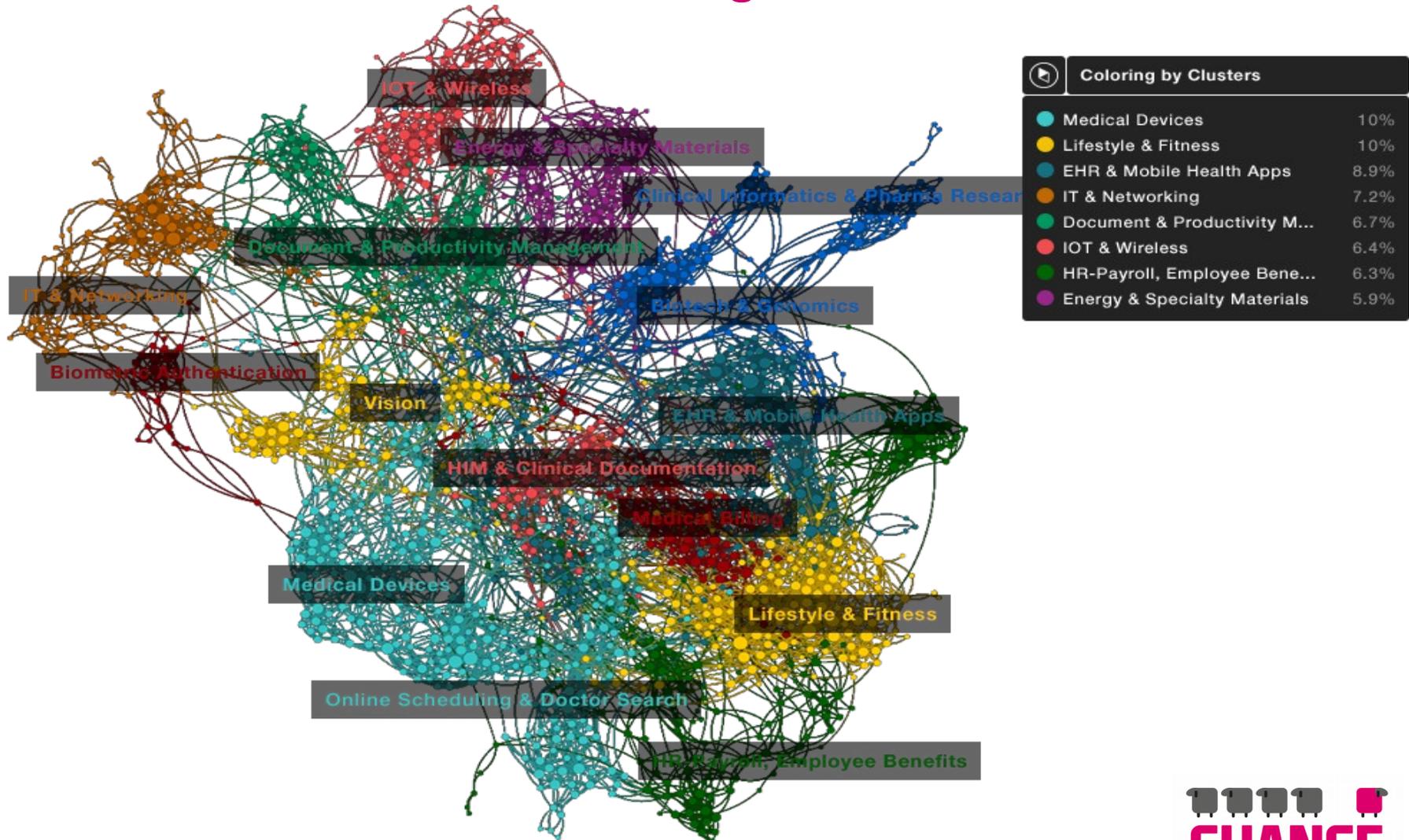
L'utilizzo strategico dei dati

*Nel processo di digital transformation in corso, un nuovo ruolo rilevante è assegnato al ruolo dei dati, in particolare la capacità per ogni azienda di **produrre, gestire & utilizzare informazioni**.*

Inoltre l'accesso ad una quantità "sconfinata" di informazioni generate di continuo e fruibili sulla rete, consente l'utilizzo strategico di questi dati con nuovi strumenti di analisi.

*La capacità di **individuare, comporre ed imparare dalle diverse fonti di dati** diventa sempre più cruciale per il successo del proprio business*

L'utilizzo strategico dei dati



tratto da : www.quid.com - Analisi di tutte le variabili collegate al tema della sanità digitale

Progetto per CAMERA di COMMERCIO di LUCCA

11 luglio 2019

Ripensare l'utilizzo strategico dei dati

Analogico

- ❑ In azienda è costoso / impegnativo generare informazioni
- ❑ L'archiviazione delle informazioni è complessa
- ❑ Le informazioni sono tendenzialmente utilizzate all'interno di "silos operativi"

Digitale

- ❑ I dati sono generati in continuo, in ogni luogo, anche all'esterno dell'azienda,
- ❑ La vera sfida è tradurre i dati disponibili in informazioni di valore
- ❑ Il valore delle informazioni è di rendere possibile la connessione anche tra "silos diversi"
- ❑ I dati sono un asset chiave intangibile per la creazione di valore



L'orientamento all'innovazione

*Il nuovo approccio all'innovazione, in un'era digitale è basato sulla **rapida sperimentazione**, sull'apprendimento da quanto accaduto per una sostenibilità economica.*

Questo processo può rendere agili sia organizzazioni di grande dimensioni, così come piccole realtà.

*In questa prospettiva lo sviluppo di nuovi prodotti trova nelle **tecnologie digitali oggi disponibili** una risorsa cruciale.*

L'orientamento all'innovazione

Approfondimento: **Il caso IDEO**

Come si crea una cultura organizzativa a sostegno del cambiamento?



1182

Camera di Commercio
Lucca

L'orientamento all'innovazione

Video nr. 1

Where good ideas come from

Che cosa ci ha colpito di questo video?

alla ricerca di Value Proposition innovative

*La creazione di valore richiede che le organizzazioni adattino,
evolvano la propria Value Proposition.*

*Questa nuova realtà impone di focalizzarsi bene
sui fattori chiave che consentono la **creazione
di valore in un'era digitale.***

Ripensare la Value Proposition

Analogico

- ❑ Value Proposition elaborata dall'impresa
- ❑ Realizzare la propria Value Proposition esistente
- ❑ **Ottimizzare** il Modello di Business per il tempo più lungo possibile
- ❑ I cambiamenti vengono analizzati rispetto a come possono impattare sul Modello di Business esistente

Digitale

- ❑ Value Proposition elaborata dal mercato
- ❑ Scoprire nuove opportunità nella creazione di valore per il cliente in virtù delle tecnologie disponibili
- ❑ **Far evolvere** il Modello di Business per cogliere le nuove opportunità.
- ❑ I cambiamenti vengono analizzati rispetto a come potrebbero creare nuovi Modelli di Business

Ripensare la Value Proposition

Vision

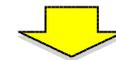
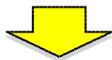
L'**identità** di fondo,
ciò che vogliamo esprimere
con la nostra impresa

Mission

L'**impegno** che assumiamo per
essere quello che vogliamo esprimere

Strategia

Gli **obiettivi** che adottiamo per realizzare
la nostra visione

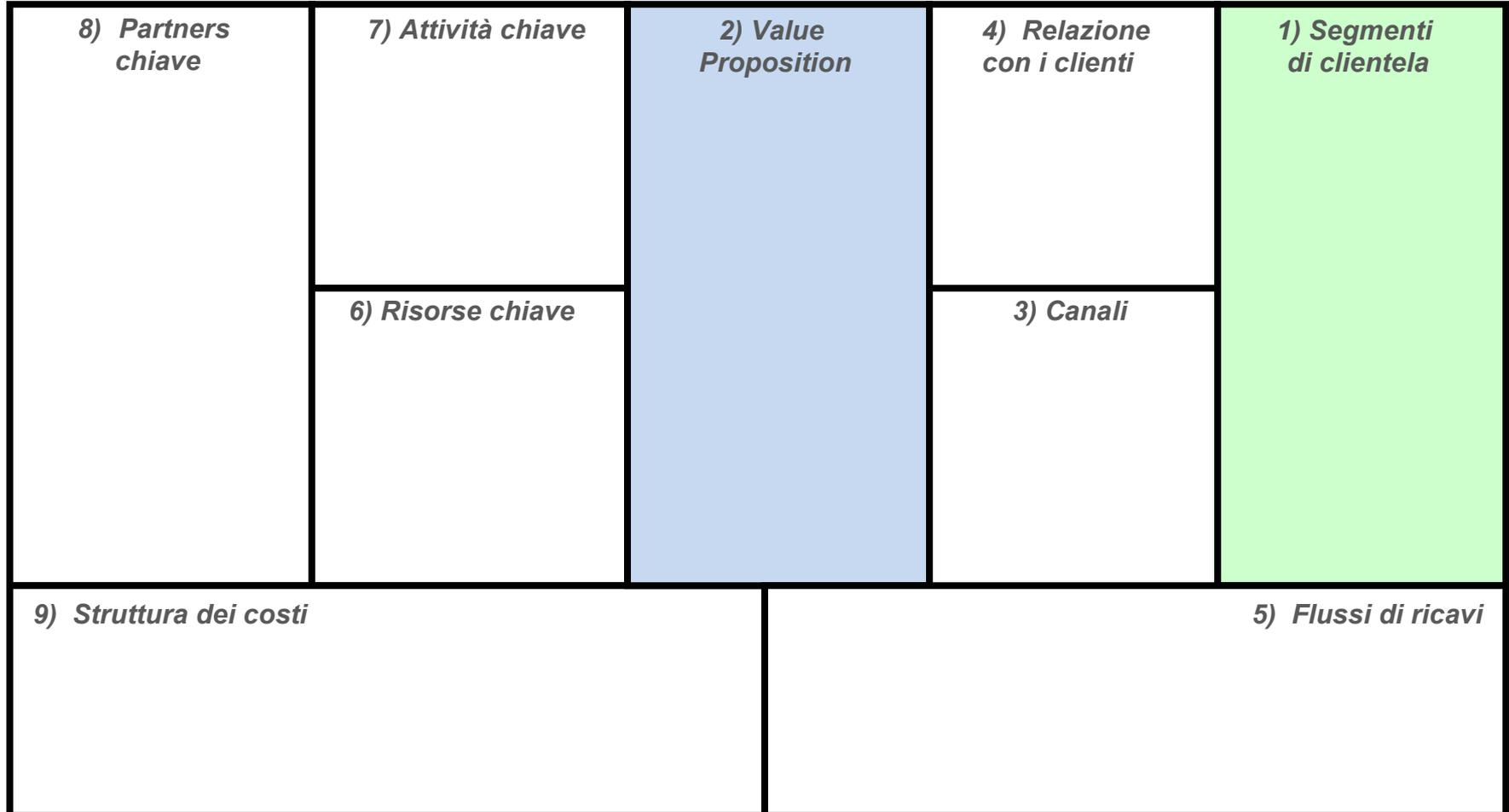


Modello di Business

Come diamo corpo alla strategia,
per creare valore per il cliente



Ripensare la Value Proposition - Business Model Canvas



tratto da : *Business Model Generation* (Alexander Osterwalder & Yves Pigneur - 2010)

Le prossime sfide

- Nuovi modelli di business**
 - Efficienza & Sviluppo**
 - Competenze adeguate**
 - Sviluppo tecnologico**
 - Sistema Italia**
- Gestione strategica d'impresa
 - Gestione della complessità
 - Gestione delle risorse umane
 - Gestione dell'innovazione
 - Gestione del contesto

Digital Strategy & Management

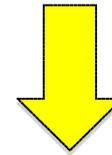
Visione strategica definita

Organizzazione disponibile

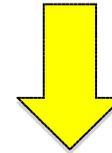
Politiche di Gestione attuate

Livello di coinvolgimento

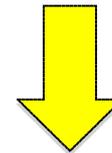
Quale modello di business?



Quale modello organizzativo?



Quale Stile di Management?

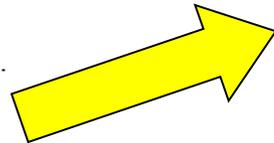


Quale Stile di Leadership?



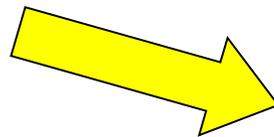
Digital Strategy & Management

**Impatto
organizzativo
per**



rispondere al mercato

Il mercato si evolve ed il cliente si aspetta di **entrare in contatto con** un'organizzazione 4.0



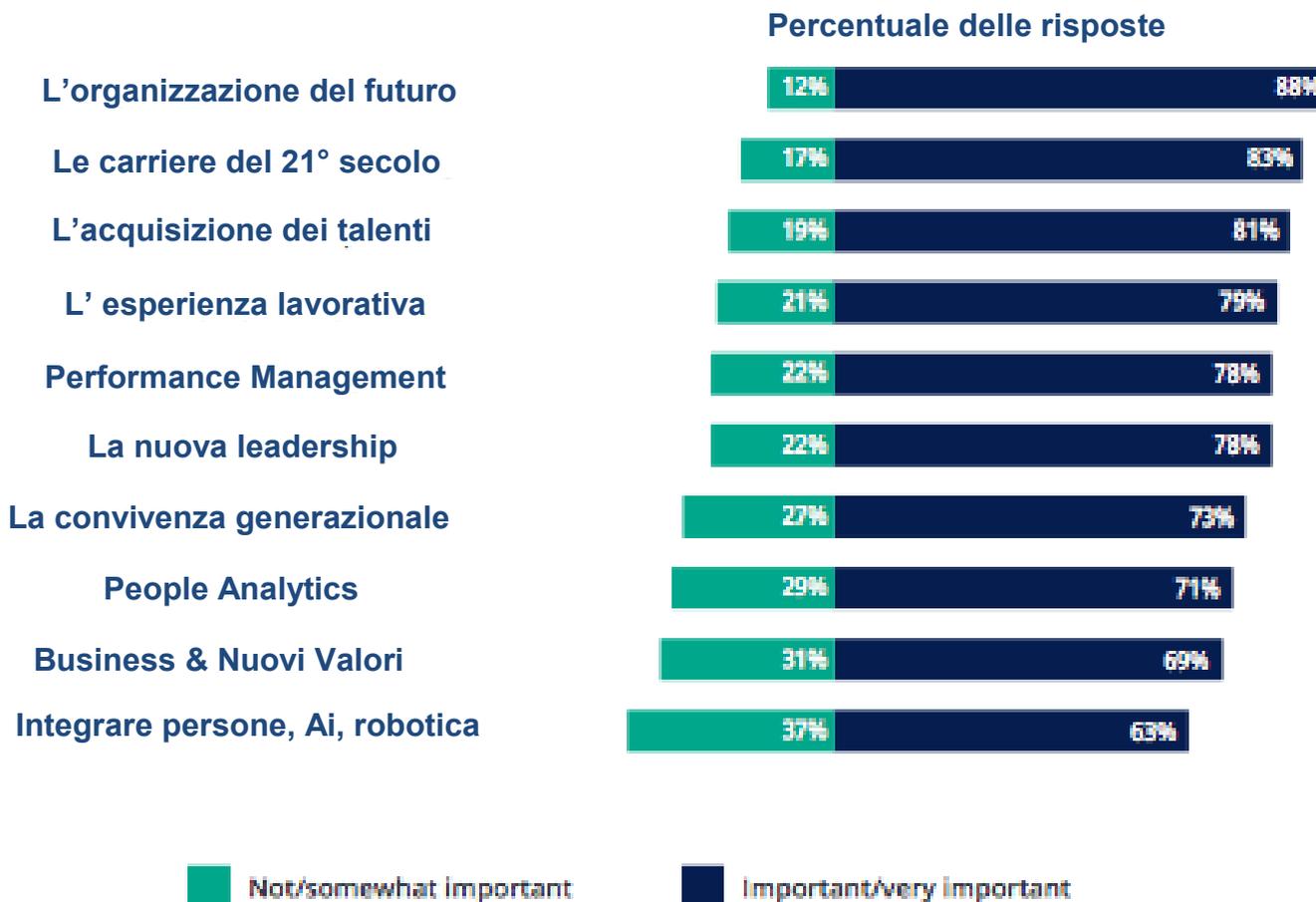
rispondere ai nuovi bisogni dei collaboratori

I collaboratori sono portatori di nuove necessità e si aspettano di **lavorare per** un'organizzazione 4.0

CHANCE

Launch Yourself

I 10 trend di HR Management



tratto da *Global Human Capital Trends – Deloitte University Press 2017*

Progetto per CAMERA di COMMERCIO di LUCCA

11 luglio 2019

L'organizzazione del futuro

*Poiché le organizzazioni diventano più digitali, sono alla ricerca di un nuovo assetto più idoneo a farle procedere con **velocità**, capaci di esprimere **adattabilità** e **agilità** nel rispondere alle dinamiche / esigenze espresse dai propri collaboratori.*

*Un **network di team**.*

*Valori e spazi condivisi, obiettivi & progetti trasparenti,
libera circolazione delle informazioni e dei feedback
Il posto virtuale può aggiungere valore, se applicabile?*

L'organizzazione del futuro

Analogico	Digitale
<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Orientata all'efficienza / efficacia<input type="checkbox"/> Leadership basata sul ruolo gerarchico<input type="checkbox"/> Ruoli chiaramente definiti<input type="checkbox"/> Process based<input type="checkbox"/> Crescita verticale	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Orientata all'innovazione, al mercato, alla sperimentazione<input type="checkbox"/> Leadership basata sul riconoscimento del team<input type="checkbox"/> Responsabilità definite, ruoli mutevoli<input type="checkbox"/> Project based<input type="checkbox"/> Crescita orizzontale

rielaborazioni da "Global Human Capital Trends – Deloitte University Press 2017

L'organizzazione del futuro- Alcuni strumenti

G Suite



blueprism



Basecamp



rielaborazioni da "Global Human Capital Trends – Deloitte University Press 2017

Le carriere del ventunesimo secolo

*L'evoluzione nelle aspettative dei collaboratori per quanto riguarda il lavoro, impongono di **ripensare i modelli di pianificazione delle carriere** tenendo conto di queste trasformazioni nella direzione di una maggiore flessibilità / fluidità.*

Come coniugare le nuove aspettative delle persone con l'esperienza lavorativa e professionale ?

Le carriere del ventunesimo secolo

Analogico

- ❑ Si impara sulla base di quanto richiesto dai managers o dal modello di carriera
- ❑ Le carriere sono verso l'alto oppure in altre organizzazioni
- ❑ I contenuti formativi sono predisposti dall'organizzazione oppure da esperti
- ❑ Si impara in aula e qualche volta online

Digitale

- ❑ Si impara sulla base di quanto richiesto dai team oppure dagli obiettivi di crescita personale
- ❑ Le carriere sono in tutte le direzioni
- ❑ I contenuti formativi sono forniti da ogni persona dell'organizzazione e curati dai collaboratori stessi oppure da HR
- ❑ Si impara sempre, ovunque e spesso in team

rielaborazioni da "Global Human Capital Trends – Deloitte University Press 2017

Le carriere del ventunesimo secolo - Alcuni strumenti



Learning Management Systems



rielaborazioni da "Global Human Capital Trends – Deloitte University Press 2017

Progetto per CAMERA di COMMERCIO di LUCCA

11 luglio 2019



CHANCE
Launch Yourself



1182

Camera di Commercio
Lucca

L'acquisizione dei talenti

*Le forme contrattuali che rappresentano il lavoro sono già molteplici, tuttavia crescerà ancora la presenza di collaborazioni “non convenzionali” anche per ruoli non esclusivamente operativi, per periodi lavorativi non limitati, come espressione di una scelta consapevole. Come far evolvere gli strumenti di gestione, incentivazione ed integrazione delle politiche di gestione delle risorse umane al fine di intercettare e di **assicurare alla propria organizzazione i collaboratori necessari?***

rielaborazioni da “Global Human Capital Trends – Deloitte University Press 2017

Progetto per CAMERA di COMMERCIO di LUCCA

11 luglio 2019


CHANCE
Launch Yourself

L'acquisizione dei talenti

Analogico

- ❑ Employment branding come espressione di una strategia di marketing
- ❑ Le job description indicano cosa è richiesto dal potenziale candidato
- ❑ Il sistema di tracking delle candidature è l'unica tecnologia richiesta
- ❑ I processi di acquisizione sono basati su criteri di efficienza, di efficacia, per rispondere con rapidità in una modalità che funzioni bene per l'organizzazione

Digitale

- ❑ Employment branding come espressione di una strategia complessiva
- ❑ Le job description tengono conto delle necessità / aspettative dei candidati rendendo più efficace il processo di selezione
- ❑ Utilizzo di piattaforme tecnologiche per l'acquisizione e la gestione dei talenti in tutte le fasi del processo
- ❑ I processi di acquisizione sono basati sulla centralità delle due parti e sulla continuità delle relazioni nelle diverse fasi delle attività collegate

rielaborazioni da "Global Human Capital Trends – Deloitte University Press 2017

L'acquisizione dei talenti - Alcuni strumenti

Skill
SCOUT

JobBliss[®]

Candidate Care



CareerArc



rielaborazioni da "Global Human Capital Trends – Deloitte University Press 2017

L'esperienza lavorativa

*Come costruire contesti organizzativi che sappiano coniugare le aspettative di benessere, sempre più sollecitate dai collaboratori, con parametri di produttività individuale richiesti e con risultati aziendali attesi, in un periodo dove il **confine tra vita privata e lavoro diventa sempre più sfumato?***

rielaborazioni da "Global Human Capital Trends – Deloitte University Press 2017

Progetto per CAMERA di COMMERCIO di LUCCA

11 luglio 2019



CHANCE
Launch Yourself

L'esperienza lavorativa

Simply Irresistible Organization™ model				
				
Meaningful work	Supportive management	Positive work environment	Growth opportunity	Trust in leadership
Autonomy	Clear and transparent goals	Flexible work environment	Training and support on the job	Mission and purpose
Select to fit	Coaching	Humanistic workplace	Facilitated talent mobility	Continuous investment in people
Small, empowered teams	Investment in development of managers	Culture of recognition	Self-directed, dynamic learning	Transparency and honesty
Time for slack	Agile performance management	Fair, inclusive, diverse work environment	High-impact learning culture	Inspiration
Cross-organization collaboration and communication				

tratto da *Global Human Capital Trends – Deloitte University Press 2017*

Progetto per CAMERA di COMMERCIO di LUCCA

11 luglio 2019

L'esperienza lavorativa

- Utilizzare la metodologia del Design Thinking come parte dell'esperienza
- Strutturare iniziative specifiche sia per i più giovani che per i più anziani
- Progettare percorsi professionali tenendo conto delle preferenze espresse
- Allineare le aspettative personali dei collaboratori alle necessità organizzative
- Costruire una forte esperienza diversificata per i singoli collaboratori



Performance Management

*Se il performance management è sempre più specifico,
collegato al singolo collaboratore,
come costruire / far evolvere un sistema premiante
che riesca a coniugare specifiche e singole necessità
delle risorse presenti nell'organizzazione in termini
di tipologie di premi previsti, di modalità & tempistica
nella fruizione degli stessi?*

Performance Management

Analogico

- ❑ Assegnazione degli obiettivi, valutazione della prestazione svolta su base annua
- ❑ Obiettivi mantenuti riservati con il focus sul riconoscimento individuale
- ❑ Impiegati valutati dai loro Managers
- ❑ Compensation gestita in modo riservato, basata su criteri di equità organizzativa
- ❑ Focus sulla valutazione

Digitale

- ❑ Assegnazione degli obiettivi, valutazione della prestazione svolta sulla base di un processo continuo
- ❑ Obiettivi resi noti e trasparenti con il focus sul riconoscimento del team
- ❑ Managers valutati anche dai loro collaboratori
- ❑ Compensation più pubblica, discussa più spesso e più basata su criteri di prestazione individuale
- ❑ Focus sul coaching e sullo sviluppo delle persone

rielaborazioni da "Global Human Capital Trends – Deloitte University Press 2017

Performance Management - Alcuni strumenti



rielaborazioni da "Global Human Capital Trends – Deloitte University Press 2017

La nuova leadership

*I responsabili saranno sempre più sollecitati nell'imprimere una forte accelerazione verso **un modello di gestione basato sul team** per favorire la maggiore integrazione possibile tra le competenze e le conoscenze presenti nell'organizzazione.*

Come gestire questa evoluzione?

rielaborazioni da "Global Human Capital Trends – Deloitte University Press 2017

La nuova leadership

Conoscete la **Legge di HIPPO** ?

Highest
In
Paid
Person's
Opinion

rielaborazioni da "Global Human Capital Trends – Deloitte University Press 2017

Progetto per CAMERA di COMMERCIO di LUCCA

11 luglio 2019



CHANCE
Launch Yourself

La nuova leadership

Leaders need to think, act, and react differently to make their organizations succeed in a digital world		
Cognitive transformation (THINK differently)	Behavioral transformation (ACT differently)	Emotional transformation (REACT differently)
Conceptualizing possibilities in a virtual world	Adapting to constantly shifting power and influence	Tolerating an environment of risk and ambiguity
Handling ever-increasing cognitive complexity	Collaborating with ease across many different teams	Showing resilience in the face of constant change
Thinking divergently about new ways of doing things	Valuing the contribution of new work partners and different interest groups	Being brave in challenging how things are being done
Making decisions quickly without all of the information	Investing huge amounts of energy into getting things right; try, fail, try again	Having the confidence to take the lead in driving change

rielaborazioni da "Global Human Capital Trends – Deloitte University Press 2017"

La convivenza generazionale

*Come costruire modelli lavorativi & sistemi retributivi espressioni di realtà organizzative caratterizzate dalla **presenza di più generazioni?** Come gestire le necessità collegate all'allungamento dell'attività lavorativa, in termini di invecchiamento delle competenze disponibili, con le politiche di sviluppo alle nuove professionalità?*

rielaborazioni da "Global Human Capital Trends – Deloitte University Press 2017

Progetto per CAMERA di COMMERCIO di LUCCA

11 luglio 2019



CHANCE
Launch Yourself

People Analytics

*Come gestire i dati disponibili in sicurezza **a sostegno delle politiche di gestione dei collaboratori** senza compromettere riservatezza e adeguata protezione?*

rielaborazioni da "Global Human Capital Trends – Deloitte University Press 2017

Progetto per CAMERA di COMMERCIO di LUCCA

11 luglio 2019



CHANCE
Launch Yourself

Business e nuovi valori

***Nuovi valori sono sempre più condivisi** e seguiti da una parte importante della società civile (inclusione, diversità, eco sostenibilità..) e sempre più spesso possono apportare valore aggiunto al business.*

*Come tradurre tutto ciò nella **costruzione di un modello organizzativo coerente** e come accompagnare l'evoluzione dei comportamenti a tutti i livelli della vita organizzativa in linea con quanto dichiarato?*

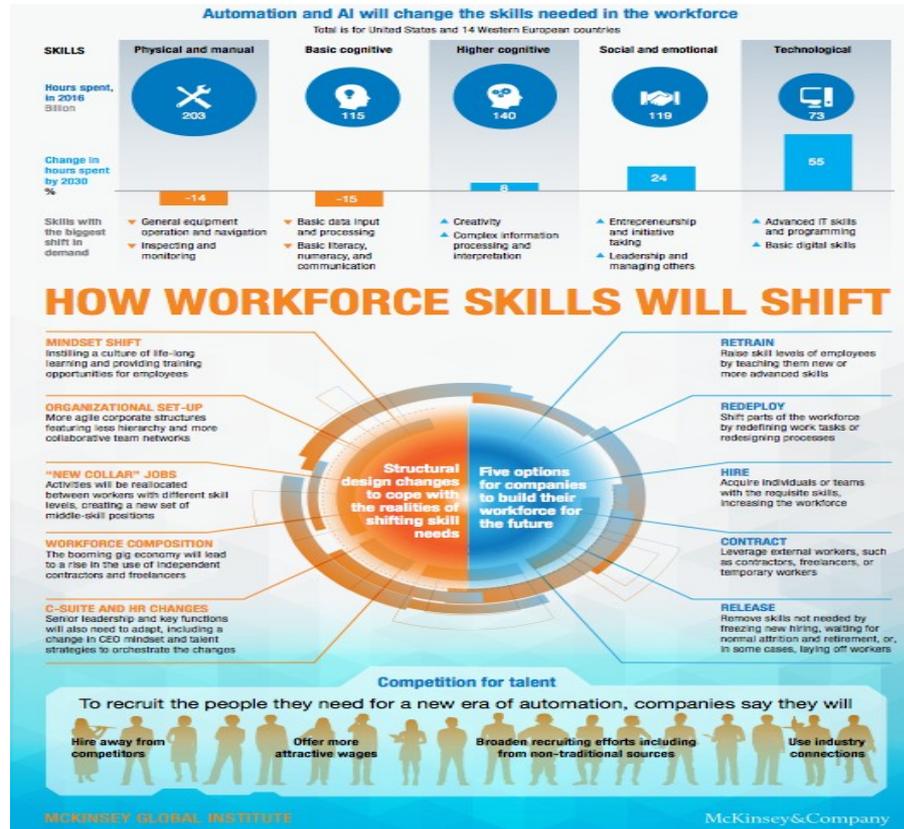


Integrare persone, IA e robotica

*Costruire un'esperienza lavorativa basata
sul **nuovo equilibrio tra persone e tecnologie?***

*Come **ripensare i mestieri** presenti nell'organizzazione nella
direzione di rendere più agevole questa inevitabile
integrazione?*

Integrare persone, IA e robotica



Il nuovo ruolo di H.R.

*Esercizio nr.1 - **Le complessità***

Quali sono le principali difficoltà che possono accompagnare
la costruzione di un nuovo modello organizzativo 4.0 ?

Grazie!

