

eFACTORY

L'ESPANSIONE IN 4 PASSI



3

"Respira...ora expanditi!"

LUKE SKYWALKER dal film -L'ultimo Jedi-

"Breathe...now expand!"

LUKE SKYWALKER from the movie -The Last Jedi-



INDICE

LE FASI PER UNA RAPIDA ESPANSIONE.....	3
LA MEGA FACTORY: STRUTTURA HARDWARE.....	7
LA MEGA FACTORY: LE PERSONE.....	13
LA MEGA FACTORY: LE CONNESSIONI.....	15

INDEX

THE PHASES FOR RAPID EXPANSION.....	18
THE MEGA FACTORY: HARDWARE STRUCTURE.....	22
THE MEGA FACTORY: PEOPLE.....	28
THE MEGA FACTORY: CONNECTIONS.....	30

VERSIONE ITALIANA

Terza edizione

Volume 3

stampa 3 / 23



1

LE FASI PER UNA RAPIDA ESPANSIONE

Questo documento aiuta il personale eVISO ad apprendere ed applicare i processi in modo strutturato e monitorabile, per avanzare in rapida espansione all'interno del mercato.

Iniziamo analizzando le fasi di sviluppo. Che cos'è un "mercato" in eVISO? Un mercato è un settore/linea di business in cui eVISO è operativa. Abbiamo, ad esempio, il mercato dei clienti diretti luce, il mercato dei reseller, il mercato delle mele, il mercato del gas etc.

I processi e i prodotti – di un mercato – sono ordinati secondo una linea d'espansione composta da quattro fasi, applicabile sia ai processi di produzione, sia ai progetti, sia alle macchine.



1. ESPLORAZIONE (PAIN)

Fase 1: esplorare e comprendere le necessità del cliente. In questa fase è fondamentale studiare e conoscere il mercato, la lingua e il settore di riferimento. Occorre approfondire i concetti ed analizzarli in modo empatico e strutturato, con la consapevolezza che saranno i clienti a usufruire dei servizi/prodotti sviluppati. In questa fase proviamo a trasformare una criticità in una possibile opportunità. **Questa fase può durare dai 12 ai 48 mesi.**

2. APPLICAZIONE

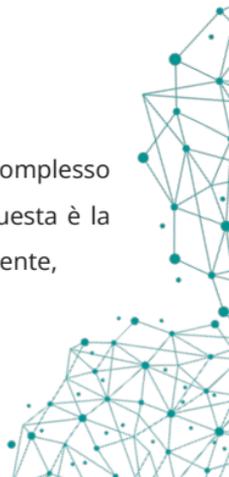
Fase 2: l'applicazione. In questa fase si eseguono test per comprendere quanto il cliente sia disposto a valorizzare il servizio/prodotto progettato per soddisfare la sua esigenza. Si fanno anche dei test interni per determinare che ci siano le condizioni per applicare la nostra infrastruttura (disponibilità di dati sufficiente, capacità di individuare la soluzione e scalabilità).

È la fase in cui si mette in pratica quanto “esplorato” nella fase 1. Può essere seguita anche da un singolo squad.

Questa fase può durare dai 12 ai 18 mesi.

3. SCALABILITÀ

Fase 3: la scalabilità. Il passaggio dalla fase 2 alla 3 è il più complesso perché i metodi e processi applicati sono molto diversi. Questa è la fase in cui ci espandiamo, clienti e volumi crescono rapidamente,





ci apriamo completamente verso il mercato, creando una proposta vincente. Talvolta occorre ripensare quanto creato precedentemente in fase 2, senza vedere questo come una criticità ma come aggiunta di valore. Questa è la fase in cui troviamo un aumento di prodotti e servizi per quel segmento di clienti, studiato e testato nelle fasi 1 e 2. In questa fase si formano più squad. ***Questa fase può durare dai 12 ai 36 mesi.***

1. MASSIMIZZAZIONE DEL VALORE

Fase 4: servizi e prodotti per la totalità degli utenti. In questa fase si massimizzano i margini e il valore del prodotto/servizio sviluppato. Un'espansione geografica e del mercato necessita di focus sui KPI e una rete vendita allargata, nonché un focus attento e continuo sul pricing.

Questo metodo – suddiviso in quattro fasi – può aiutare eVISO a formare persone e processi in modo coerente. Infatti le PERSONE e i PROCESSI della fase 1 e 2 (esplorazione) possono differire molto dai processi delle fasi 3 e 4 (livello industriale).

E tu, dove ti collochi? In alcuni mercati (o progetti) potresti essere in fase 1, in altri mercati (o progetti) già in fase 4. È importante comprendere il proprio posizionamento all'interno di questa linea di espansione.

La tecnologia è un'alleata in questo processo di espansione, ma oltre a ciò, per avere un focus industriale e costruire un impianto corretto è necessario avere diverse competenze e capacità. Per questo motivo esistono gli squad: sono i "pezzi del puzzle", i connettori che uniscono le diverse fasi, dalla 1 alla 4.

Un esempio: nella fase 2 non sono strettamente necessari "super consulenti legali", ma creare uno squad insieme a persone esperte della fase 4 aiuterà anche i progetti e le persone della fase 2 a evitare errori costosi che potrebbero presentarsi successivamente ed esser bloccanti.

IMPORTANTE: ogni procedura deve essere di livello adeguato alla fase di linea in cui si trova, parametro fondamentale per potersi orientare e posizionare in modo corretto.



2

LA MEGA FACTORY: STRUTTURA HARDWARE

Per servire al meglio un mercato, a prescindere dalla fase in cui esso si trovi, occorre introdurre l'analogia della FACTORY. Il servizio reso da eVISO per quel determinato mercato è dato dalla Factory di competenza: ogni mercato è servito da una Factory distinta.



FACTORY LUCE



FACTORY GAS



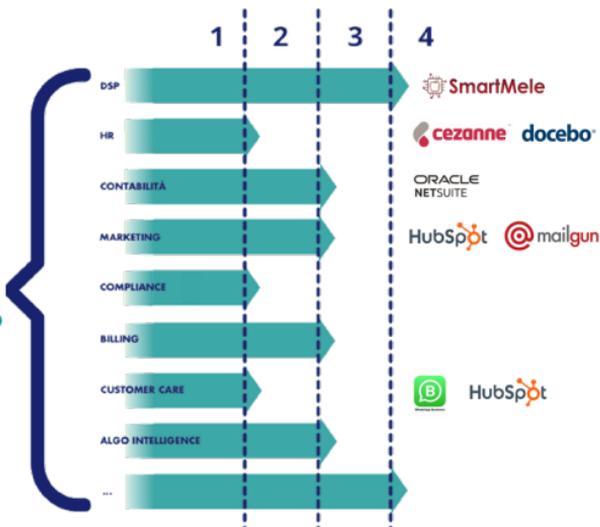
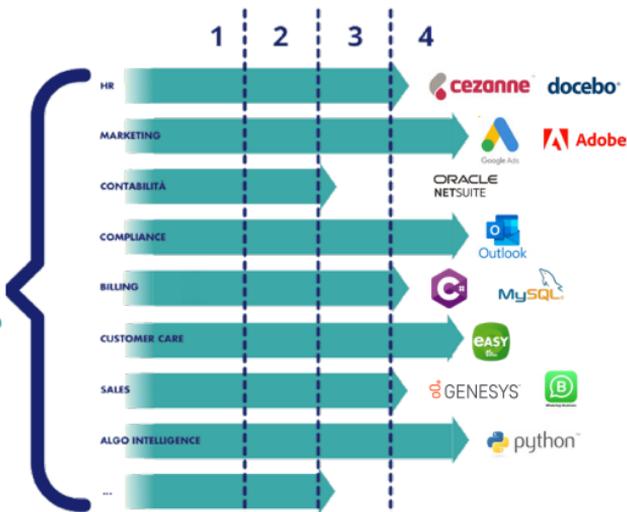
FACTORY MELE

Che cos'è? Come funziona una Factory? Procediamo per punti. All'interno della Factory coesistono tre livelli di Hardware necessari alla Factory stessa, i componenti sono:

- **MACCHINE:** strumenti digitali che producono "output" partendo da determinati "input". Le macchine funzionano

- solo attraverso la guida data dalle persone. In eVISO le macchine sono: KATADOR, CORTEX, NESTORE, GEMMA, ITERATOR, NETSUITE...
- **LINEE PRODUTTIVE:** una serie di più macchine organizzate (in una linea), che producono “output” da determinati “input”. La linea deve avere un nome diverso dalle macchine di cui è composta, per essere facilmente identificata senza fraintendimenti. Ogni linea risponde e si evolve in base alle richieste implicite del mercato. Esempi di linee produttive sono: il marketing, la contabilità, la fatturazione etc.
- **UNITÀ OPERATIVA:** una serie di linee produttive organizzate (in una unità operativa), che producono “output” da determinati “input”. L’unità operativa serve utenti e mercati. L’unità operativa può utilizzare anche linee di produzione trasversali condivise con altre unità. Alcuni esempi sono: i clienti diretti luce, l’unità dei reseller etc.

Nella pagina successiva alcuni esempi grafici di alcune factory con le rispettive linee.



La Factory deve essere costantemente mantenuta e migliorata, ad esempio aggiungendo nuove linee, la cui progettazione richiede l'introduzione di nuove macchine e quindi anche la progettazione di nuove istruzioni per l'uso, la formazione di un nuovo personale operativo e manutentivo. Per questo motivo è necessario definire alcune tipologie di attività:

- **MIGLIORAMENTO CONTINUO:** prendersi cura delle macchine, migliorando i risultati.
- **MIGLIORAMENTO DELLA LINEA E DEGLI STRUMENTI:** ridisegnare la linea di produzione per inserire una nuova macchina, tagliare parti obsolete, migliorare stabilità e/o fare in modo che possano essere lavorati nuovi input o che possano uscire nuovi output.
- **NUOVO DESIGN DI UNA LINEA:** talvolta si rende necessaria l'introduzione di nuove linee, da accompagnare con la crescita e l'incremento del personale attraverso la formazione mirata. Alcune linee già operative sono: il marketing, la vendita, la fatturazione, i servizi, la compliance, l'acquisto energia ecc.





- **MONITORAGGIO DEI PROCESSI:** gli stabilimenti, le linee di produzione, le postazioni di lavoro richiedono sistemi di monitoraggio, che sono di competenza del line manager. Questi sistemi possono richiedere nuovi strumenti da applicare alle linee o alle macchine esistenti.
- **NUOVI TOOL:** i progetti possono richiedere nuovi tool. Alcuni esistono sul mercato e quindi devono solo essere adattati alla linea, altri devono essere creati.
 - Per esempio gli strumenti acquisiti sono: GENESYS, NETSUITE, CLICKUP.
 - Gli strumenti creati internamente sono: EASY-MY EVISO, CLARA APP, SMARTMELE, CORTEX, NESTORE.

Queste attività richiedono un **test user**, un **integratore**, un **manutentore** ed un **formatore** (vedi capitolo **La mega Factory: le persone**).

Ciascuna tipologia di lavoro, all'interno della Mega Factory, ha obiettivi differenti:

- **BUSINESS** → Creazione di valore verso il cliente finale
- **OPERATIVO** → Produzione
- **INNOVAZIONE** → Creazione e Miglioramenti
- **PROBLEM SOLVING MAN** → Risoluzione e prevenzione delle criticità non programmabili rispetto al lavoro pianificato.





3

LA MEGA FACTORY: LE PERSONE

All'interno della linea ogni persona ha un ruolo o più ruoli su linee diverse:

- **SPECIALISTA DI FUNZIONE:** la persona che utilizza lo strumento nel processo. Lo strumento dovrebbe essere progettato in modo tale che il dipendente "new entry" possa usarlo agevolmente, l'investimento è nel tool.
- **MANUTENTORE:** la persona che può aumentare l'efficienza dello strumento migliorandolo costantemente. Siamo consapevoli che ogni strumento digitale richiede continuamente manutenzione e monitoraggio.
- **LINE MANAGER:** la persona incaricata di avere visione completa di come la linea supporti il business aziendale, ovvero l'intera eVISO, che controlla il corretto funzionamento di tutti i tool e monitora (attraverso i KPI) il valore generato per il cliente. Es. stiamo aiutando il cliente? È appagato del servizio ricevuto? Come possiamo aumentare il valore per l'utente finale?
- **RESPONSABILE DI STABILIMENTO:** chi controlla il corretto funzionamento di tutte le linee di produzione. Monitora (attraverso i KPI) il valore generato per il cliente. Dedicata

- tempo a questo obiettivo e utilizza i KPI per semplificare sempre di più la vita del cliente finale.
- **SVILUPPATORE:** la persona che produce strumenti necessari alla linea. Lo sviluppatore non necessariamente si serve di questi strumenti, ma li crea in modo che anche la persona appena assunta possa utilizzarli.
- **PROPRIETARIO DEL TOOL:** chi si occupa di integrare il nuovo strumento all'interno del flusso di lavoro della linea. Parla con il test user, con il line manager e assegna task allo sviluppatore o al manutentore. Parla con l'integratore (e molte volte lo è lui stesso all'inizio).
- **INTEGRATORE:** la persona che si occupa di parlare con gli stakeholder al fine di gestire il cambiamento, come un change manager.
- **FORMATORE:** chi si occupa di raccogliere le informazioni sui tool, sulle linee e sugli stabilimenti e di renderli fruibili dagli operatori, formando e informando gli altri sui nuovi aggiornamenti e perfezionamenti.

Nella linea A, un collaboratore potrebbe esser un formatore. Nella linea B, lo stesso, potrebbe essere Sviluppatore. Nella linea C, il proprietario del tool: in eVISO c'è dinamicità tra ruoli e linee.





4

LA MEGA FACTORY: LE CONNESSIONI

CREARE CONNESSIONE CON IL CLIENTE. ATTRAVERSO:

- I nostri consulenti commerciali.
- Tutti i canali disponibili (SMS, email, WhatsApp, Instagram, web, etc..)
- Le nostre previsioni e dati, utili strumenti per migliorare la qualità della vita.
- La tecnologia, colmando il Digital Divide.
- I nostri servizi e metodi efficienti.
- Le stesse parole e le stesse risposte, per tutte le linee di business.

CREARE CONNESSIONE TRA:

- Le persone in eVISO.
- I membri degli squad.
- Il proprio dipartimento.
- I diversi piani di formazione e sviluppo.
- I KPI propri e dell'azienda.
- La visione e strategia dell'azienda.
- La cultura di eVISO e quella di diversi Paesi e persone.

CONNETTERE MONDI DIVERSI:

- L'Intelligenza artificiale con il mondo fisico.
- Culture diverse: geografie, metodologie, età, atteggiamenti, formazione, redditi, lingue, etc..
- Nativi digitali con generazioni analogiche.
- Il mercato delle materie prime con la Data Analytics.
- Aree geografiche in tutto il Pianeta.
- Le operazioni aziendali con le dinamiche di Borsa.

CONNETTERE LE VARIE PARTI DELLA FACTORY:

- La fase 3 (scalabilità) con la fase 4 (massimizzare del valore).
- La fase 1 (esplorazione) con la fase 2 (applicazione).
- I progetti in fase di applicazione con i fattori di scalabilità.
- La linea di produzione con gli sviluppatori di macchine.
- Gli sviluppatori di macchine con gli operatori, i manutentori e i formatori.
- Livelli di sicurezza industriale con progetti start-up.



ENGLISH VERSION

Third Edition

Volume 3

print 3 / 23

1

THE PHASES FOR RAPID EXPANSION

This document assists eVISO personnel in learning and applying structured and monitorable processes to advance rapidly within different markets.

Let's start by analyzing the development phases. What is a "market" in eVISO? A market is a sector/business line in which eVISO operates. For example, we operate in the market for direct energy customers, the reseller market, the apple market, the gas market, etc.

The processes and products of a market are ordered according to an expansion line consisting of four phases, which are applicable to production processes, projects, and machines.





1. EXPLORATION (PAIN)

Phase 1: exploration and understanding of customer needs. In this phase, it is essential to study and understand the market, language, and relevant sector. It is necessary to deepen concepts and analyze them empathetically and systematically, with the awareness that customers will be the ones using the services/products developed. In this phase, we try to transform a critical issue into an opportunity. ***This phase can last between 12 and 48 months.***

2. APPLICATION

Phase 2: application. In this phase, tests are carried out to understand how the customer values the service/product designed to meet their needs. Internal tests are also conducted to determine whether there are the necessary conditions regarding data, decision-making, and scalability that should be applied to our infrastructure. This is the phase where what was “explored” in phase 1 is put into practice. It can also be followed by a single team. ***This phase can last from 12 to 18 months.***

3. SCALABILITY

Phase 3: scalability. The transition from phase 2 to 3 is the most complex because the methods and processes applied are very different. This is the phase where we expand, customers and volumes

grow rapidly, we fully open ourselves to the market, creating a winning proposal. Sometimes it is necessary to rethink what was created previously in phase 2, not as a critical issue but as an added value. This is the phase where we find an increase in products and services for that segment of customers studied and tested in phases 1 and 2. In this phase, multiple teams are formed. *This phase can last from 12 to 36 months.*

1. MAXIMIZATION OF VALUE

Phase 4: services and products for all users. In this phase, margins and the value of the developed product/service are maximized. Geographic and market expansion requires a focus on KPIs and an expanded sales network, as well as a careful and continuous focus on pricing.

This method - divided into four phases - can help eVISO to train people and develop processes in a consistent way. In fact, the PEOPLE and PROCESSES of phases 1 and 2 (exploration) can differ greatly from those of phases 3 and 4 (industrial level).

And where do you fit in? In some markets (or projects), you may be in phase 1, while in others, you may already be in phase 4. It is important to understand your position within this expansion line.





Technology is an ally in this expansion process, but in addition to this, to have an industrial focus and build a correct structure, it is necessary to have different skills and abilities. This is why there are squads: they are the “pieces of the puzzle,” the connectors that unite the different phases, from 1 to 4.

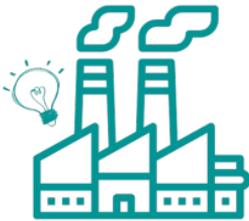
For example: in phase 2, “super legal consultants” are not strictly necessary, but creating a squad together with experts from phase 4 will also help projects and people in phase 2 to avoid costly errors that could arise later and be blocking.

IMPORTANT: every procedure must be at the appropriate level for the line phase it is in, a fundamental parameter for being able to orient and position oneself correctly.

2

THE MEGA FACTORY: HARDWARE STRUCTURE

To best serve a market, regardless of the phase in which it is located, it is necessary to introduce the analogy of the FACTORY. The service provided by eVISO, for that particular market, is given by the relevant Factory: each market is served by a distinct Factory.



LIGHT FACTORY



GAS FACTORY



APPLE FACTORY

What is it? How does a Factory work? Let's proceed point by point. Within the Factory, there are three levels of Hardware necessary to the Factory itself, the components are:

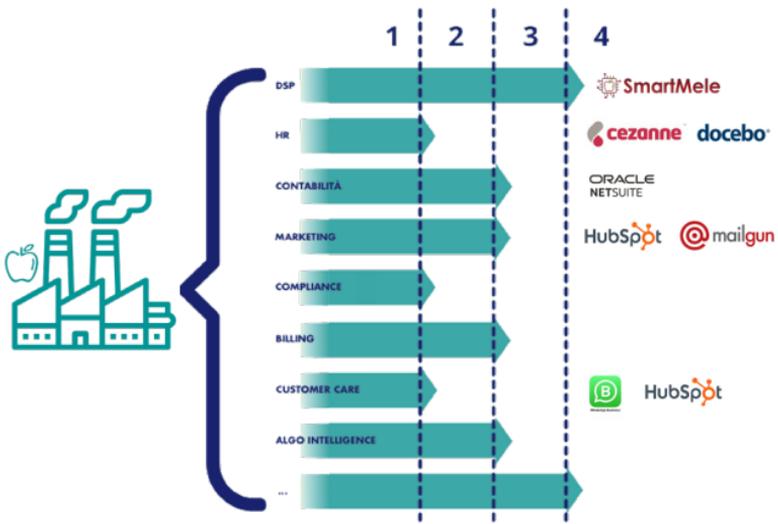
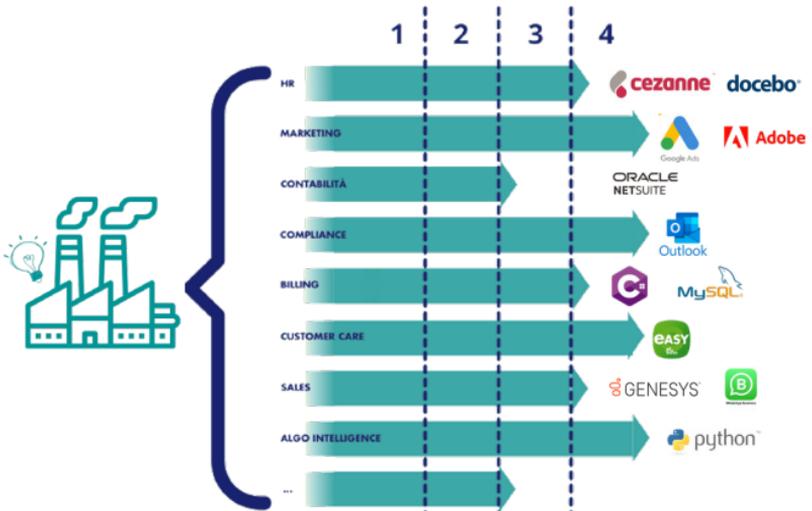
- **MACHINES:** digital tools that produce "output" starting from certain "input". Machines only work through the guidance





- given by people. In eVISO, the machines are: KATADOR, CORTEX, NESTORE, GEMMA, ITERATOR, NETSUITE...
- **PRODUCTION LINES:** a series of multiple machines organized (in a line), that produce “output” from certain “input”. The line must have a name different from the machines it is composed of, to be easily identified without misunderstandings. Each line responds and evolves based on the implicit demands of the market. Examples of production lines are: marketing, accounting, billing, etc.
- **OPERATING UNIT:** a series of production lines organized (in an operating unit), that produce “output” from certain “input”. The operating unit serves users and markets. The operating unit can also use cross-cutting production lines shared with other units. Some examples are: direct power customers, the reseller unit, etc.

On the next page, there are some graphical examples of some factories with their respective lines.





The Factory must be constantly maintained and improved, for example by adding new lines, whose design requires the introduction of new machines and therefore also the design of new instructions for use, the training of new operational and maintenance staff. For this reason, it is necessary to define some types of activities:

- **CONTINUOUS IMPROVEMENT:** taking care of the machines, improving results.
- **IMPROVEMENT OF THE LINE AND TOOLS:** redesigning the production line to include a new machine, cutting out obsolete parts, improving stability, and/or making it possible to work new inputs or to produce new outputs.
- **NEW DESIGN OF A LINE:** sometimes the introduction of new lines is necessary, accompanied by growth and an increase in personnel through targeted training. Some already operational lines are: marketing, sales, invoicing, services, compliance, energy procurement, etc.

- **PROCESS MONITORING:** plants, production lines, and workstations require monitoring systems, which are the responsibility of the line manager. These systems may require new tools to be applied to existing lines or machines.
- **NEW TOOLS:** processes and machines may require new tools. Some are available on the market and therefore only need to be adapted to the line, while others need to be created.
- For example, the tools acquired are: GENESYS, NETSUITE, CLICKUP.
- Tools created internally include: EASY-MY EVISIO, CLARA APP, SMARTMELE, CORTEX, NESTORE.

These categories require a **test user**, an **integrator**, **maintenance technician**, and a **trainer** (see chapter **The Mega Factory: People**).





Each type of work within the Mega Factory has different objectives:

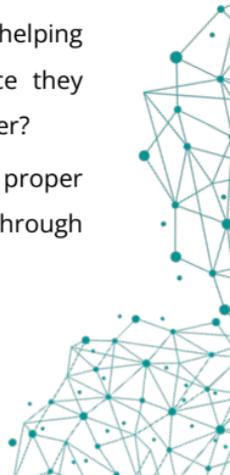
- **BUSINESS** → Creazione di valore verso il cliente finale.
- **OPERATIONAL** → Production.
- **INNOVATION** → Creation and Improvements.
- **PROBLEM SOLVING MAN** → Resolution and prevention of non-programmable critical issues regarding planned work.

3

THE MEGA FACTORY: PEOPLE

Within the production line, each person has one or more roles on different lines:

- **FUNCTION SPECIALIST:** the person who uses the tool in the process. The tool should be designed so that a new employee can use it easily, and the investment are done on the tool.
- **MAINTAINER:** the person who can increase the efficiency of the tool by constantly improving it. We are aware that every digital tool requires continuous maintenance and monitoring.
- **LINE MANAGER:** the person responsible for having a complete view of how the line supports the company's business, i.e., the entire eVISO. They control the proper functioning of all tools and monitor (through KPIs) the value generated for the customer. For example, are we helping the customer? Are they satisfied with the service they received? How can we increase value for the end-user?
- **PLANT MANAGER:** the person who controls the proper functioning of all production lines. They monitor (through KPIs) the value generated for the customer.





They dedicate time to this goal and use KPIs to simplify the end-customer's life as much as possible.

- **DEVELOPER:** the person who produces tools necessary for the line. The developer does not necessarily use these tools but creates them so that even a newly hired person can use them.
- **TOOL OWNER:** the person who integrates the new tool into the line's workflow. They speak with the test user, line manager, and assign tasks to the developer or maintainer. They also speak with the integrator (and many times are the integrator themselves at the beginning).
- **INTEGRATOR:** the person who manages change by speaking with stakeholders.
- **TRAINER:** the person who collects information about tools, lines, and plants and makes them accessible to operators by training and informing others about new updates and improvements.

In Line A, a collaborator could be a trainer. In Line B, the same person could be a developer. In Line C, they could be the tool owner: eVISO allows for dynamism between roles and lines.

4

THE MEGA FACTORY: CONNECTIONS

CREATING CONNECTION WITH THE CUSTOMER. THROUGH:

- Our sales consultants.
- All available channels (SMS, email, WhatsApp, Instagram, web, etc.).
- Our forecasts and data, useful tools to improve quality of life.
- Technology, bridging the Digital Divide.
- Our efficient services and methods.
- Using the same words and responses for all lines.

CREATING CONNECTION BETWEEN:

- People in eVISO.
- Members of the squads.
- Their own department.
- Different training and development plans.
- Their own and the company's KPIs.
- The company's vision and strategy.
- The culture of eVISO and that of different countries and people.





CONNECTING DIFFERENT WORLDS:

- Artificial Intelligence with the physical world.
- Different cultures: geographies, methodologies, age, attitudes, training, income, languages, etc.
- Digital natives with analog generations.
- The raw material market with Data Analytics.
- Geographical areas across the planet.
- Business operations with stock market dynamics.

CONNECTING THE DIFFERENT PARTS OF THE FACTORY:

- Phase 3 (scalability) with phase 4 (maximizing value).
- Phase 1 (exploration) with phase 2 (application).
- Projects in the application phase with scalability factors.
- The production line with machine developers.
- Machine developers with operators, maintainers and trainers.
- Levels of industrial security with start-up projects.

NOTE



*Questo libro è in continuo divenire: scrivi a **formazione@eviso.it** per domande, suggerimenti e integrazioni. Questo documento si inserisce nello sforzo di avere una leadership diffusa e una intelligenza collettiva, in modo tale da creare allineamento su modi e metodi.*

*This book is a work in progress: please email **formazione@eviso.it** for questions, suggestions, and additions. This document is part of the effort to have a distributed leadership and collective intelligence in order to create alignment on methods and ways.*



The background features several overlapping rectangular shapes in shades of teal and grey. A large teal shape is in the top-left, a grey one is in the top-right, and a vertical teal bar is on the right side. At the bottom, there are more teal and grey shapes.

eviso

AI FOR COMMODITIES

www.eviso.ai