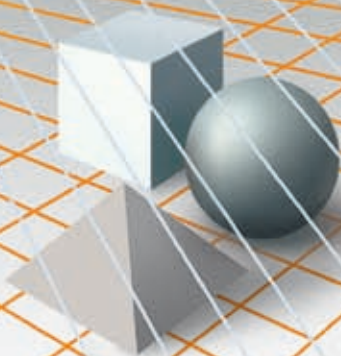


SISTEMI &IMPRESA

Mensile di Management
e Sistemi Tecnologici

8

novembre/dicembre 2010



Oltre al numero di novembre/dicembre di Sistemi&Impresa che i nostri abbonati hanno ricevuto, abbiamo voluto proporre un ulteriore approfondimento dedicato a chi in azienda si occupa di innovazione. In questo numero online troverete tre contributi accademici con i consueti approfondimenti.

Abbiamo intervistato **Luigi Gallazzini**, Senior Vice President Sales di Global Blue che ci illustra un caso di successo d'innovazione nel Tax Free Shopping.

All'interno trovate anche un approfondimento sull'**Innovazione come driver per "andare oltre la crisi"** che prende spunto dall'ultima edizione milanese di Smau.

Accanto a Smau, c'è spazio per un altro evento che si è svolto nell'ultima parte dell'anno appena concluso: il **VI Convegno Nazionale ASAP Service Management Forum 2010** in cui si è discusso di Corporate Social Responsibility.

Buona lettura!

Porta l'innovazione nella tua impresa.

Abbonati alle riviste Este.



Persone&Conoscenze è la rivista dedicata a chi gestisce gruppi di persone in organizzazioni complesse, dall'Imprenditore alla Direzione generale, fino a tutti i Responsabili di funzione. **Persone&Conoscenze** pone la Persona, con i suoi valori e la sua cultura, al centro di ogni aspetto legato alla gestione aziendale. I temi portanti sono legati ai modelli organizzativi dell'impresa che guarda alle Persone come fattore strategico di successo, alla loro valorizzazione e formazione. Ampio spazio è dedicato alle tecnologie: elemento abilitante per supportare la direzione Risorse Umane nello svolgimento del proprio lavoro.

Abbonamento annuale (10 numeri) Euro 100,00



Sistemi&Impresa, fondata nel 1955, è la rivista di general management pubblicata da più tempo in Italia. La rivista analizza tematiche legate all'Innovazione di Impresa con l'obiettivo di mettere in relazione e far dialogare tutte le funzioni aziendali: direzione generale, finanza, sistemi informativi, produzione e logistica, commerciale e marketing, risorse umane. Un luogo ideale d'incontro dunque tra il mondo della ricerca e dell'innovazione organizzativa e il mondo delle imprese, che contribuisce a far crescere e mantenere aggiornata la nostra cultura imprenditoriale.

Abbonamento annuale (10 numeri) Euro 130,00



Sviluppo&Organizzazione, fondata nel 1970, rappresenta il punto di incontro tra la teoria dell'organizzazione aziendale e la pratica all'interno delle imprese. Obiettivo della testata è l'approfondimento di modelli di sviluppo innovativi per le imprese, che vengono integrati con l'analisi di casi pratici calati nel nostro contesto imprenditoriale. Caratteristica di **Sviluppo&Organizzazione** è la sua capacità di individuare i trend emergenti più interessanti e le migliori pratiche organizzative. La rivista si propone come *trait d'union* sistematico e propositivo tra la teoria accademica e la pratica aziendale.

Abbonamento annuale (6 numeri) Euro 90,00

ABBINAMENTI

Sistemi&Impresa + Persone&Conoscenze	Euro 200,00
Sistemi&Impresa + Sviluppo&Organizzazione	Euro 190,00
Sviluppo&Organizzazione + Persone&Conoscenze	Euro 170,00
Abbonamento a tre riviste	Euro 250,00



PER ABBONARTI O RICHIEDERE UNA COPIA OMAGGIO TELEFONA ALLO 02.91434400, VAI AL SITO WWW.ESTE.IT O COMPILA IL MODULO INVIANDOLO VIA FAX ALLO 02.91434424 O VIA E-MAIL A STEFANIA.MANDALA@ESTE.IT

Nome		Cognome	
Qualifica		Ente/Società	
Via	CAP	Città	Prov.
Telefono	Fax		
Cellulare	E-mail		

Sono interessato a: ☐ copia saggio ☐ abbonamento ☐ abbonamenti

Alla rivista: ☐ Sistemi&Impresa ☐ Persone&Conoscenze ☐ Sviluppo&Organizzazione

Ai sensi D.lgs. 30/6/2003, n. 196, autorizzo Este al trattamento dei dati sopra riportati.

Data _____ Firma _____



ESTE S.R.L. - VIA VASSALLO, 31 - 20125 MILANO - TEL. 02.91434400 - FAX 02.91434424 - INFO@ESTE.IT - WWW.ESTE.IT

s o m

ESTE

Direttore Responsabile
Chiara Lupi
chiara.lupi@este.it

Responsabile Commerciale
Andrea Bobbiese
andrea.bobbiese@este.it

Abbonamenti
Stefania Mandalà
Tel: 02.91.43.44.00
Fax: 02.91.43.44.24
abbonamenti@este.it

Redazione
Dario Colombo
dario.colombo@este.it

Grafica e impaginazione
Antonello Faccini
antonello.faccini@este.it

Comitato Scientifico:

Stefania Bandini - Roberto Bugatti - Eugenio Capra - Sergio Cavalieri - Lucio Cassia - Nicola Chessa - Alfredo De Massis - Gabriele Faggioli - Paolo Ferri - Gianluca Meloni - Giorgio Merli - Paolo Pasini - Roberto Pinto - Roberta Raimondi - Mario Rapaccini - Ruben Razzante - Enrico Scaroni - Massimo Tomassini - Sergio Terzi - Diego Viviani - Stefano Verza.

Direzione, Redazione, Amministrazione, Pubblicità:

E.S.T.E. Srl. via Arnaldo Vassallo 31, 20125 Milano, tel. (02) 91.43.44.00, fax (02) 91.43.44.24, E-mail: info@este.it

Proprietà: Editoriale Progetto e Servizi Srl, via Prenestina 685, 00155 Roma

Diffusione: la rivista viene distribuita esclusivamente in abbonamento - Abbonamento 2010 Euro 130,00

Decorrenza: dal gennaio o dal luglio di ogni anno - Periodicità: dieci numeri mensili ordinari. Conto corrente postale N. 464271

Copie arretrate: Euro 16,00 si possono richiedere al Servizio abbonamenti, salvo esaurimento delle scorte

Copie di saggio: gli interessati alla sottoscrizione di un abbonamento o alla pubblicazione di inserzioni pubblicitarie possono richiedere copia al Servizio abbonamenti

Spedizione: Poste Italiane Spa - Spedizione in abbonamento Postale - D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/2004 n. 46) art. 1, comma 1, DCB Milano. Registrazione presso il Tribunale di Milano N. 3615 del 21/1/1955

Stampa: Ancora s.r.l., via G.B. Niccolini 8, 20154 Milano.

m a r i o

novembre/dicembre

2 0 1 0

6 PILLOLE GIAPPONESI

È da idioti fare come dice il capo

a cura di Rosario Manisera

7 MERCATI&MERCANTI

a cura della Redazione

14 INNOVAZIONE APPLICATA

Il Tax Free Shopping di Global Blue al servizio del cliente

Intervista a Luigi Gallazzini
di Dario Colombo



16 SMAU

L'innovazione oltre la crisi

di Werther Rossini

22 PERFORMANCE MANAGEMENT

Misurare le performance aziendali nella Pmi

di Dario Colombo

24 ENTERPRISE ARCHITECTURE

"La cosa giusta in modo sbagliato". Come riorganizzare l'industria finanziaria dopo la crisi

di Mario Pagliaro

30 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

La sostenibilità crea valore

di Arturo Battista

32 E-LEARNING

L'e-Learning e la società virtuale della conoscenza

di Nicola Chessa e Sara Margiotta



40 FORMAZIONE

La Minifabbrica, quando la formazione è più efficace

Intervista a Patrick Colombo
di Dario Colombo

44 PASSAGGIO GENERAZIONALE

Gestire il passaggio generazionale con il Family Officer

Intervista a Patrizia Misciattelli
di Arturo Battista

46 INFRASTRUCTURE MANAGEMENT SISTEM

Una piattaforma per la gestione e l'assessment della apparecchiature per Information technology

di Angelo Violetta e Vincenzo Barone

RISORSE UMANE e NON UMANE

L'azienda come polifonia



Risorse Umane e non Umane è un **ciclo di convegni itinerante** dedicato a Responsabili Risorse Umane, Responsabili Organizzazione, Responsabili Formazione, Responsabili IT e in generale a Manager e Imprenditori che gestiscono le Persone in Azienda, per confrontarsi e conoscere le pratiche di **gestione delle Risorse Umane** dal punto di vista organizzativo, formativo e tecnologico.

Risorse Umane non Umane è giunto al suo **quinto anno di vita** con un successo crescente in termini di visitatori, aziende Sponsor e contenuti. Il Progetto ha coinvolto, solo nel 2010, fino ad oggi 2.264 visitatori, 27 aziende Sponsor e 72 Relatori.

ROMA, 15 febbraio

BARI, 15 marzo

CATANIA, 12 aprile

BOLOGNA, 10 maggio

MILANO, 21 e 22 giugno

TORINO, 22 settembre

FIRENZE, 20 ottobre

PADOVA, 16 novembre

Per iscrizioni e informazioni sulle opportunità di sponsorizzazione:

Martina Galbiati - Responsabile Eventi ESTE

Tel. 02.91434400 - Fax 02.91434424 - martina.galbiati@este.it - www.este.it

Dirigenti disperate



Dirigenti disperate affronta le tematiche legate al management femminile: diversità, problemi di conciliazione, carenza di servizi, ma anche scarsa autostima, paure e sensi di colpa fanno sì che in Italia la percentuale delle donne occupate sia pari al 46%. Escludere le donne dal mondo del lavoro significa non sfruttare talenti che potrebbero contribuire allo sviluppo dell'intero Sistema Paese. Sarebbe come correre con una gamba sola, invece che con tutte e due.

Nel libro sono riportate le testimonianze di donne che hanno deciso di portare avanti percorsi di carriera a livello manageriale; donne a capo di aziende, donne manager, donne imprenditrici raccontano la loro via alla conciliazione; raccontano come sia possibile sviluppare un percorso professionale senza rinunciare ad avere una famiglia.

Basta volerlo con forte determinazione, liberandosi dai sensi di colpa.



LIBRI ESTE

ESTE inaugura una collana di libri dedicata al management. L'obiettivo? Dar voce ad Autori che trovano in questo spazio la possibilità di veicolare i loro contenuti ad un pubblico tradizionalmente interessato alle tematiche vicine alla managerialità e alla crescita professionale.

Uno spazio privilegiato, dunque, per la qualità e quantità di interlocutori che ESTE riesce a catalizzare, ma accessibile a chiunque voglia trasformare in prodotti editoriali le proprie ricerche, analisi, riflessioni.

ESTE

ESTE S.R.L. - VIA VASSALLO, 31 - 20125 MILANO - TEL. 02.91434400 - FAX 02.91434424 - INFO@ESTE.IT - WWW.ESTE.IT



È da idioti fare come dice il capo

C'è un'espressione che Taiichi Ōno, il padre del Sistema di Produzione Toyota, ripeteva spesso quando intendeva stimolare i suoi collaboratori: "Chi fa come gli dico io di fare è un idiota; più idiota ancora è chi non fa quanto gli dico; invece è veramente intelligente chi lo fa in modo migliore!" È vero che non sempre nelle aziende sono ben accettati coloro che mostrano uno spirito di intraprendenza e indipendenza. Anzi i manager, almeno inconsciamente, spesso desiderano avere a disposizione dei subordinati che siano sottomessi, sempre obbedienti e così, secondo loro, facilmente utilizzabili. Tuttavia è loro compito far crescere i propri dipendenti. Fa parte della loro missione impegnarsi, perché le persone che dirigono si sviluppino come esseri umani e possano esprimere tutte le proprie competenze e potenzialità. Dovrebbe essere motivo di orgoglio per un manager quando un collaboratore diventa più bravo di quanto lo sia lui. Dovrebbe considerare sconfitte personali qualora le sue direttive venissero eseguite solo meccanicamente, senza che il dipendente vi aggiungesse il valore proprio del suo ingegno. È, infatti, la possibilità di esercitare il proprio ingegno e di mettere in pratica la propria creatività e di sperimentare idee nuove che rende il lavoro più attraente e umano. Dover eseguire da robot ordini che non si è potuto condividere, senza riuscire a metterci nulla di proprio, porta all'alienazione e alla ripu-

gnanza verso il lavoro stesso. Alzarsi la mattina, al contrario, sapendo che si potranno provare le soluzioni a cui si è pensato magari durante la notte ed essere certi che si acquisiranno nuove conoscenze durante il giorno, trovando nei colleghi una valida collaborazione, rende il lavoro più piacevole, appagante e produttivo. Non ci si accorgerà allora del tempo che si passa in fabbrica o negli uffici, si ritornerà a casa la sera parlando volentieri in famiglia di quanto si è vissuto durante la giornata, si sarà consapevoli di aver contribuito fattivamente al vantaggio proprio e degli altri. E di spazi per l'impegno e il miglioramento in questo senso, nell'ambito aziendale, ce ne sono molti. Secondo Yoshihito Wakamatsu, tutti – non importa l'area aziendale in cui si lavora – possono scoprire dappertutto dei *muda*, degli sprechi e concorrere a eliminarli (cfr. Figura 1).

Quando, in maniera proattiva, i lavoratori sono impegnati a dare il loro apporto alle attività aziendali e questo viene riconosciuto e apprezzato, l'atmosfera cambia in senso positivo. Sarà facile rendersi conto che, contribuendo a migliorare e sviluppare l'azienda, crescono le opportunità di lavoro, migliora la vita dei dipendenti, si crea maggiore prosperità anche per la comunità locale e i consumatori possono avere prodotti e servizi migliori dal punto di vista qualitativo ed economico.

Tutto questo spesso non avviene, perché manca una formazione completa a livello manageriale e del personale in generale. Il peso della tradizione passata – "si è fatto sempre così" – e la tendenza a tenere solo per sé le conoscenze possedute ostacolano il cambiamento e rendono le giornate in uno stabilimento grigie e monotone. I lavoratori assumono un atteggiamento passivo; una visione negativa del lavoro e della vita si fa gradualmente strada fra il personale; un pessimismo diffuso chiude il varco verso il futuro. Un blocco psicologico si forma nell'animo dei dipendenti aziendali e si finisce col non riuscire a fare neanche ciò di cui pur si è capaci. Infondere fiducia, far scorgere le capacità senza limiti che ciascuno possiede, stimolare i collaboratori a suggerire soluzioni migliori sottolineandone l'originalità, invitarli a condividere con i più giovani l'esperienza acquisita, così come quelli più anziani hanno fatto con loro, vuol dire, secondo l'espressione giapponese, *hitozukuri* e cioè la formazione vera e integrale dell'uomo, indispensabile anche nel mondo del lavoro aziendale.

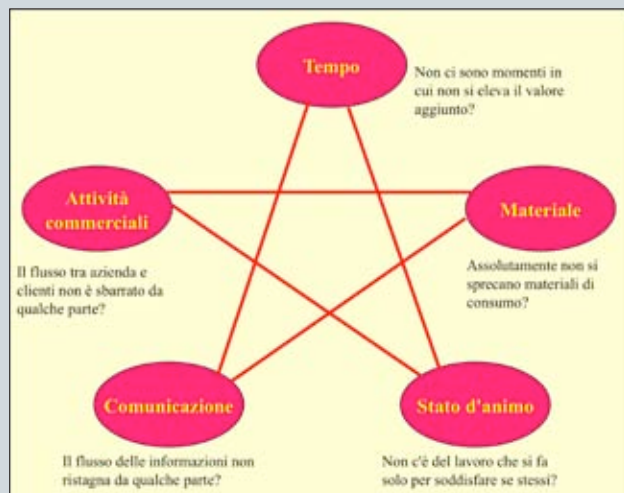


Fig. 1 - Le aree dove si annidano gli sprechi e dove si può esercitare il proprio ingegno

Rosario Manisera, studioso del mondo giapponese

La consulenza è flessibile con GetSolution

Una società di consulenza che cita Henry Ford e Albert Einstein. Non è un'azienda di guru della filosofia new age, ma una realtà chiamata GetSolution, una delle più importanti società di consulenza italiane che opera nell'ambito della sicurezza dei sistemi informativi, della compliance e dell'organizzazione aziendale. Nata a Milano nel 2003 dall'idea imprenditoriale di Paola Generali, la società conta 15 dipendenti e si rivolge soprattutto alle grandi aziende internazionali. Una scelta obbligata? Sembrerebbe di sì, visto che il tema della sicurezza dei sistemi informativi è – attualmente – una tematica che stimola maggiormente la sensibilità delle organizzazioni più grandi, come testimonia Paola Generali: “I grandi clienti internazionali, che rappresentano la quasi totalità della nostra clientela, sono molto interessati a riorganizzarsi secondo le nuove direttive in tema di sicurezza informatica, mentre per le piccole aziende è un tema su cui manca la corretta sensibilità”. Questo fenomeno nasconde una mancanza di cultura, soprattutto in Italia, anche se, come ammette la stessa Managing Director di GetSolution, deriva da una differente strategia di priorità delle Pmi che spesso preferiscono affidarsi a consulenti privati, ignorando il valore di una società che si trasforma in partner affidabile. Perché “un affare in cui si guadagna soltanto denaro, non è un affare”, diceva Ford.

Il processo di consulenza che crea valore

Le parole d'ordine per GetSolution sono flessibilità e competenza: “GetSolution lavora per progetti – prosegue Paola Generali – e si caratterizza per approcciarsi al cliente con la massima flessibilità. Se dall'headquarter pongo-



Paola Generali
Managing Director di GetSolution

no una domanda alla filiale, noi siamo in grado di assistere il cliente in real time. Questo ci permette di creare un rapporto di collaborazione continuativa, anche grazie all'ascolto realistico delle problematiche del cliente”. Fedele a questa linea d'azione, GetSolution si configura come “lo sprovveduto che non sapendo che una cosa è impossibile da realizzare, la realizza”, come scrisse Einstein: “Non inventiamo soluzioni, ma abbiamo idee apparentemente irrealizzabili e spesso sembriamo poco realistici, invece abbiamo le capacità per progettarle soddisfacendo le richieste del cliente”.

L'innovazione permanente

Per restare competitivi soprattutto a livello internazionale, GetSolution è alla costante ricerca di soluzioni innovative, come il servizio di E-learning che permette ai clienti di seguire i corsi di formazione attraverso una piattaforma web: “Il classico corso in aula prevede costi troppo elevati e per assicurare alle aziende il saving, nel 2007 abbiamo sviluppato la soluzione E-learning che permette agli utenti di svolgere i corsi sul nostro sito accedendo alle pagine dedicate attraverso username e password. E il responsabile Hr può monitorare costantemente l'avanzamento della formazione dei dipendenti. È un servizio che ha avuto un enorme successo e tutti i nostri clienti si sono dimostrati soddisfatti, anche perché più

l'azienda è grande e meglio la soluzione si adatta alle sue esigenze”. L'innovazione firmata GetSolution, però, riguarda anche l'approccio consulenziale in cui la flessibilità è declinata fino alla sua estrema essenza: “La vera flessibilità è essere totalmente disponibili ad assecondare le richieste del cliente quasi istantaneamente. Questa caratteristica, associata alle nostre competenze, rendono il nostro stile consulenziale innovativo”. Anche nella strategia comunicativa GetSolution dimostra di essere all'avanguardia con la pubblicazione di una Newsletter divulgativa – ogni quadrimestre – che permette ai clienti di essere costantemente aggiornati sulle principali novità della sicurezza informatica.

La crisi? Una grande opportunità

Nonostante gli sforzi di GetSolution di configurarsi come moltiplicatore di cultura, molte aziende sono ancora distanti dal modello proposto dall'azienda di Milano, soprattutto dopo la crisi. “L'arrivo del periodo ‘difficile’ l'avevamo percepito dai tagli ai bilanci dei nostri clienti americani e inglesi. Ma questo non ci ha spaventato: certe scelte devono stimolare a individuare altre opportunità. Ad esempio stiamo sviluppando soluzioni che sono ideali per esigenze comuni di diversi clienti. Sembra paradossale, ma la crisi non ha impedito il nostro costante sviluppo e questa strategia è stata molto apprezzata dai clienti che hanno continuato a offrirci la loro fiducia. Inoltre, durante il periodo di crisi, abbiamo investito per creare nuovi servizi a valore aggiunto. Questo ci permette di essere percepiti dai clienti come business partners, perché operiamo come se investissimo le nostre risorse economiche: è una tipologia d'approccio che risulta molto efficace e ci distingue dalla vastità di player che popolano il mercato”.

www.getsolution.it

L'Erp per sviluppare il business

Gestire 25 mila bollette al mese rispettando le regole dell'Autorità di Vigilanza del settore e assicurando la miglior manutenzione agli utenti finali. Erano queste le necessità di AEG Reti Distribuzione, la società di Ivrea che gestisce e distribuisce gas metano e teleriscaldamento, oltre alla realizzazione e progettazione di centrali termiche e impianti di co-trigenerazione e gassificazione. Nata nel 2003, l'azienda eporediese movimentava ogni anno oltre 60 milioni di metri cubi di gas naturale grazie alla sua rete di circa 580 chilometri. Il progetto del sistema informativo integrato risale al 2007 quando è stato trasferito da AEG Cooperativa e data in cui AEG Reti Distribuzione ha iniziato a occuparsi della gestione e della manutenzione delle proprietà del gruppo.

Il caso di AEG Reti Distribuzione

A soddisfare le necessità dell'azienda di Ivrea è stata la soluzione Infor Erp Baan, preferita a un altro grande Erp internazionale. Infor Erp Baan, infatti, permette di ottenere la flessibilità della piattaforma e offre un vantaggioso rapporto costo-performance rispetto alle soluzioni dei competitor. Il sistema informativo di AEG Reti Distribuzione è fondamentale per elaborare e gestire i grandi volumi di dati e Riccardo Casaburi, Direttore dell'azienda, ricorda i due principali adempimenti com-



*Riccardo Casaburi
Direttore di AEG Reti Distribuzione*

plici da ricordare, come la "definizione dei report dei prezzi medi richiesto dall'Autorità, un lavoro che richiede mesi di raccolta ed elaborazione dati e che viene prodotto sulla base di requirement frequentemente modificati". L'altra criticità da risolvere riguarda la Denuncia Utf, fondamentale per il calcolo delle accise e che AEG deve produrre a livello regionale, ma specificandola provincia per provincia. Di fronte a queste complessità, il vecchio gestionale dell'azienda – utilizzato fino al 2005 – non sarebbe stato in grado di soddisfare le esigenze di AEG, visto che il software si "occupava soltanto della fatturazione del gas metano con modalità di fatturazione delle bollette estremamente limitate". La nuova soluzione, invece, permette di ottenere un supporto solido, scalabile e flessibile su cui sviluppare le verticalizzazioni necessarie per gestire le specificità applicative del mondo delle utility. Ad esempio, il nuovo Erp gestisce la complessità del processo di fatturazione che riguarda varie tipologie di prodotto – gas metano, energia elettrica e altri materiali – e di clienti da distinguere per classi di consumo e per differenti modalità di pagamento, scontistiche e tariffazioni. A questa flessibilità si associa, però, un assoluto rigore quando si passa alla necessaria integrazione della parte di billing con la gestione finanziaria.

Il valore della manutenzione

"La piattaforma si è dimostrata performante e stabile – sostiene Casaburi – e, ad oggi, sono operative le applicazioni tipiche della distribuzione nel nostro comparto: ordini d'acquisto, manutenzione impianti, profili di prelievo, reportistiche mensili per l'Autorità sul livello di soddisfazione del cliente e sulle attività svolte, gestione completa del magazzino". Dopo alcuni mesi di utilizzo, l'Erp Baan di Infor si è già dimostrato un supporto sicuro per la crescita delle

AEG Reti Distribuzione Srl

Fatturato: 6 milioni di euro.

Dipendenti: 25.

Attività: Distribuzione e gestione reti gas metano e teleriscaldamento, conduzione realizzazione e progettazione centrali termiche e impianti di co-trigenerazione e gassificazione.

Sede: Ivrea (To).

www.aegreti.it

attività di AEG, confermandosi come "la spina dorsale in grado di definire le modalità operative di tutte le attività aziendali". Altro aspetto interessante è quello che riguarda la manutenzione: l'Erp si integra con EAM, il software di Infor specializzato per la gestione delle attività di conservazione degli impianti. "La manutenzione è fondamentale per un'azienda come AEG Reti Distribuzione, perché maggiore efficienza significa migliore distribuzione, senza considerare che esiste un'Autorità dedicata al controllo delle manutenzione" spiega Giorgio Omenetto di Net Surfing. Grazie all'integrazione con EAM di Infor, l'azienda eporediese ha assicurato maggiore sicurezza ai suoi clienti, oltre ai nuovi margini di utile. "Solo 6-7 anni fa si considerava la manutenzione come l'attività per riparare qualcosa nel momento in cui si guastava – continua Omenetto –. Enterprise Asset management, invece, significa cercare di misurare alcune performance, considerare gli aspetti economici e finanziari, senza trascurare la gestione del rischio. In breve avere la visione del ciclo di vita del bene". Con la nuova strategia di manutenzione, i tecnici di AEG Reti Distribuzione possono monitorare il sistema, inviando eventuali modifiche e riparazioni via web al gestionale di Infor che fornisce una casistica dettagliata degli interventi e dei pezzi sostituiti.

it.infor.com

www.netsurf.it

Il Data management? Meglio se open source

Contenere i costi “democratizzando” l'utilizzo della soluzioni di Data management. Con questa vision Talend ha fatto il suo sbarco in Italia per conquistare il ruolo di protagonista nel mercato open source, dopo esserne diventato il leader a livello internazionale. Nella sola Europa, infatti, la richiesta di soluzioni open source è cresciuta del 44% nel 2010, dopo che lo scorso anno – paradossalmente quello che gli analisti definiscono l'*annus horribilis* – i dati avevano fatto registrare un incremento del 47% e un fatturato di 5,1 miliardi di euro. E l'interesse per l'open source ha investito anche l'Italia, paese in cui Talend ha individuato un “enorme potenziale di vendita”: la soluzione gratuita per il Data management, infatti, è ideale in questa fase economica, perché consente anche alle Pmi di dotarsi di un sistema “competitivo”.

Una soluzione “democratica”

La genesi di Talend Italia è da ricercarsi in Sorint, società di servizi It nata nel 1985 che fornisce consulenza e servizi professionali nella progettazione, installazione, personalizzazione e assistenza di soluzioni informatiche complesse e mission critical. Dietro il progetto italiano, infatti, c'è Gianfranco Marilli, già fondatore di Sorint e ora Presidente di Talend Italia che si è lasciato affascinare dal mondo open source per diffondere le soluzioni di Data management anche nel nostro paese: “Sono rimasto molto colpito dall'associazione dei termini ‘open source’ e ‘Data management’ che mi hanno stimolato a individuare nuove opportunità di mercato”. Nel nostro

Paese, infatti, l'attenzione per le soluzioni open source è ancora blanda rispetto al resto d'Europa: basta dare un'occhiata alle scelte delle confinanti aziende francesi per rendersi conto del gap che l'Italia deve colmare. “In Italia il termine open source è spesso associato a Linux – prosegue Marilli –, ma pochi sanno che molte realtà utilizzano software altrettanto ‘aperti’ come MySQL o Alfresco per i loro processi aziendali”.



Gianfranco Marilli
Presidente di Talend Italia

“Vediamo ottime prospettive sul mercato italiano – racconta Andrea Pianosi, Marketing Programs Manager di Talend Italia –, perché proponiamo una soluzione che consente di accedere al mondo del Data Management anche a realtà piccole e medie, solitamente escluse dall'offerta dei grandi vendor”.

Un'offerta completa

Se l'open source è spesso un canale d'accesso, l'offerta di Talend Italia non si limita a questo tipo di soluzioni, ma comprende anche una serie di piattaforme enterprise, che coprono tre ambiti: Data integration, Data quality e Master data management. “Talend Open Studio (TOS), il prodotto di Data integration, è sicuramente la soluzione su cui puntiamo maggiormente nel breve periodo, perché è quella su cui vediamo già un notevole interesse – spiega Marilli –, ma nell'ambito della gestione dei dati abbiamo sviluppato un'offerta a 360 gradi, che può rispondere a ogni tipo di esigenza, in ogni settore merceologico”. Non ci

sono verticalizzazioni infatti nell'offerta Talend, per sua natura trasversale: si tratta di soluzioni ideali per ogni azienda, perché risolvono una problematica presente in ogni mercato. Le soluzioni open source sono complete e perfettamente funzionali alla produzione individuale, grazie anche a una community attiva e particolarmente vivace, che garantisce uno sviluppo continuo. “Allo stato attuale Talend Open Studio è dotato di circa 450 connettori, offerti in forma assolutamente gratuita a differenza di quanto fanno altri vendor – aggiunge Marilli –, ma questo numero è in continuo aumento, sulla base delle richieste stesse dei clienti”. L'offerta di prodotto è integrata da un'ampia serie di servizi che vanno dalla progettazione all'implementazione, fino alla formazione e alla consulenza. Servizi che sono offerti anche sulle piattaforme enterprise, che si differenziano da quelle di base soprattutto per le funzionalità di gestione e sviluppo collaborativo. Le ottime prospettive di Talend sono confermate anche dall'interesse riscontrato dall'azienda a livello di finanziamenti e venture capital, tanto che l'approccio dell'azienda ha convinto realtà come Balderton Capital, Agf Private Equity e Galileo Partners. “Il nostro prodotto ha un grande potenziale di crescita, perché le

soluzioni di Talend sono apprezzate per la loro elevata produttività, che si traduce in un ottimale rapporto costi/benefici – ribadisce Marilli –. E questo è un aspetto molto stimolante per le aziende, soprattutto in un periodo difficile come questo che stiamo attraversando”. Più democratizzazione di così...



Andrea Pianosi
Marketing Programs Manager
di Talend Italia

www.talend.com

e-Government, e-Democracy: verso l'Amministrazione Digitale

Si è svolta a Villa Miani a Roma, il 9 ottobre, la sesta edizione di e-Government, e-Democracy, organizzato dalla Fondazione Siav Academy, con il patrocinio del Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione, in collaborazione con Forum PA, Siav, Postel, Microsoft e Poste Italiane. L'incontro è stato moderato dal Presidente Forum PA Carlo Mochi Sismondi.

Una responsabilità civile che permei il tessuto aziendale italiano promuovendo una cultura dell'innovazione. Secondo il Presidente della Fondazione Siav Academy Alfieri Voltan, una buona pratica da contrapporre all'attuale stato di crisi. Una proposta concreta che ha idealmente aperto i lavori di questa sesta edizione. Pierluigi Ridolfi (Università di Bologna) ha tracciato le poche, ma importanti, novità che hanno contraddistinto il 2010. Primo, il Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD), approvato dal Consiglio dei Ministri nel febbraio 2010 e attualmente in fase di parere, che ha vissuto una intensa stagione di modifiche. Tra queste, la valutazione della performance dei dirigenti; l'individuazione di criteri per il *disaster recovery* e l'istituzione dei Conservatori accreditati presso digitPA, soggetti pubblici e privati con una comprovata esperienza nelle materie di competenza. Tra i limiti previsti per i soggetti privati, la costituzione in società con capitale non inferiore a 200mila euro; un limite che non convince Ridolfi per l'esclusione di quelle realtà aziendali medio

piccole presenti nel tessuto italiano. E ancora, il progetto CEC PAC, calibrato sulla comunicazione elettronica certificata tra PA e Cittadini che, pur con un *animus* positivo e innovativo sconta un criterio di assegnazione dei nomi totalmente libero, con una possibile "distorsione identificativa", e



Un momento dell'incontro a Villa Miani

una sottovalutazione dei problemi di *back office*. Particolarmente interessante l'intervento in tandem di Mariella Guercio (Università di Urbino) e Giovanni Michetti (Università La Sapienza) che hanno illustrato la tematica degli standard, definendo i vantaggi (credibilità e indipendenza dal contesto geografico) e le criticità concentrate su una limitata diffusione segno di una parziale consapevolezza. E proprio sulle caratteristiche del fascicolo elettronico si è concentrato l'intervento del Responsabile PA Siav Academy Andrea Venturato che ha parlato di una costruzione unica, ben ordinata e ben strutturata. Dunque, frutto di un attento lavoro di analisi.

Le buone pratiche

L'obiettivo di Siav è, da sempre, quello di unire la teoria con le buo-

ne pratiche presenti sul territorio. Marco Pellegrini – Direttore Marketing Postel – ha raccontato lo scenario di sfondo (richiesta di servizi online sempre più alta a fronte di budget sempre minori) evidenziando i vantaggi economici di una efficace gestione documentale. L'intervento del Direttore Public Sector di Microsoft Italia Fabio Fregi ha posto l'accento sull'importanza di ricerca e sviluppo raccontando due partnership con il Ministero della Giustizia e la Regione Friuli Venezia Giulia. Così come Alessandro Palumbo – Direttore Settore Qualità e Semplificazione del Comune di Milano – che interpreta la dematerializzazione come metodo (e non come obiettivo) per rendere più efficace la risposta ai bisogni della città. In rappresen-

tanza del Presidente della Provincia di Padova Barbara Degani, il Capo di Gabinetto Massimo Giorgetti ed il Responsabile CST (Centri di coordinamento dei servizi territoriali) Roberto Lago hanno spiegato alla platea come fare sistema tra i soggetti pubblici creando una rete con il territorio.

Conclusioni

La strada da percorrere è stata compresa – conclude il Capo Dipartimento per la Digitalizzazione della PA e l'Innovazione Tecnologica Renzo Turatto – e si punta sul miglioramento/consolidamento del rapporto tra Cittadini e PA. Un *animus* da integrare con un *corpus* di azioni e condotte che tramutino le premesse in servizi concreti.

(Stefano Martello)

www.siav.it

Comunicare in modo efficiente informazioni dinamiche

Semplificare i processi e condividere i progetti. Con questi due obiettivi sono nate le nuove soluzioni Acrobat X di Adobe che promettono una creazione, revisione e condivisione semplificate dei documenti di alta qualità e maggiore produttività tra le organizzazioni. “La nostra mission è comunicare al meglio le informazioni e i progetti che si vogliono realizzare” spiega Andrea Valle, Enterprise Solutions Development Manager di Adobe Systems South-West Europe.

Governare nell'età della turbolenza

Le aziende, infatti, devono confrontarsi con un crescente grado di complessità, che Maria La Placa, dottoranda al Qua-si (Projects Quality of Life in the Information Society), il Dottorato di Ricerca della Facoltà di Sociologia dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca, definisce come “l'età della turbolenza”: “Per governare questa fase, è necessario gestire la ricchezza professionale e il crescente grado di diffusione del sapere-potere individuale dei lavoratori” sostiene la docente. Preso atto del mutamento in corso, è necessario valutarne gli impatti a livello economico, tecnologico e sociale, ripensando anche l'organizzazione del lavoro. “Lo scenario da affrontare è un'opportunità da governare, capitalizzando la competenza dei propri dipendenti, aumentando la produttività, snel-

lendo i processi per aumentare il vantaggio competitivo, cercando di attirare i talenti migliori – prosegue La Placa –. Il nuovo paradigma organizzativo prevede l'aumento del potenziale individuale, in uno scenario in cui la conoscenza a disposizione dell'organizzazione trasborda dai confini aziendali. La cooperazione è intrinseca, mentre la comunicazione è estesa, rendendo condivise le conoscenze che danno vita a numerose comunità professionali”.

La rivoluzione nell'utilizzo delle informazioni

Alla luce di questo scenario, Adobe ha aggiornato le sue soluzioni per consentire d'interpretare al meglio la nuova organizzazione d'impresa. L'esigenza di comunicare con modalità innovative e in nuove forme ha stimolato l'azienda a proporre contenitori dinamici come evoluzione di quelli statici. Anche il passaggio dai team interni a quelli virtuali estesi, in cui dalla comunicazione intra-aziendale si è giunti a quella inter-aziendale, ha contribuito alla nuova gene-

dell'esperienza per sostenere anche il lavoro degli utenti meno evoluti”.

La nuova generazione di soluzioni Acrobat

Acrobat X presenta interessanti novità sin dalla fase di preparazione per la condivisione delle informazioni. “Se fino a ieri la modalità più utilizzata per scambiare informazioni a distanza era la mail, con la nuova soluzione di Adobe (integrata con Microsoft SharePoint) si potrà utilizzare il portfolio che aggrega idee e documenti in modo innovativo” prosegue Valle. Un altro punto di forza di Acrobat X riguarda la semplificazione, fruibile anche dall'utente meno esperto: ad esempio, la toolbar principale è stata resa più snella per un utilizzo immediato; inoltre è possibile spedire i file direttamente dall'applicazione attraverso Send-now, presentato in due versioni: a pagamento e gratuita con un limite di spedizione. La semplificazione riguarda anche Adobe Reader X che permetterà di inserire commenti e note anche nella versione free. Altra novità di rilievo è l'esportazione dei file pdf che conservano la fedeltà anche nel passaggio a Word ed Excel, interpretando la necessità degli utenti di poter riutilizzare le informazioni. “Oltre a queste, c'è anche un nuovo motore di scansione e OCR e il miglioramento nella stampa di documenti basati su RGB su stampanti basate su CMYK” conclude Valle. La famiglia Acrobat X è disponibile da dicembre in tre versioni: Standard, Pro (l'unica disponibile per la piattaforma Apple) e Suite (la novità per gli utenti business che desiderano creare comunicazioni ricche e coinvolgenti). Adobe Reader X, come sempre, è gratuito e, a differenza del passato, è aggiornato in lingua italiana sin dal primo download.

www.adobe.com/it/



Andrea Valle
Enterprise Solutions Development
Manager di Adobe South-West Europe

razione di soluzioni Acrobat che interpretano la trasformazione dal lavoro ripetitivo a quello del cambiamento costante. “Da queste tre tendenze è nata una nuova versione di soluzioni – illustra Andrea Valle – che permette la produzione di documenti dinamici e coinvolgenti, l'ottimizzazione dei flussi di lavoro documentali ripetitivi e critici, senza dimenticare la semplificazione

Le nuove frontiere della virtualizzazione

Virtualizzare le infrastrutture per consentire alle organizzazioni IT di guidare la crescita dell'azienda. Un obiettivo impegnativo, quello di VMware, l'azienda leader nel mercato della virtualizzazione, con un fatturato 2009 di 2 miliardi di dollari grazie a 190 mila clienti e più di 25 mila partner. "Dieci anni fa abbiamo inventato la virtualizzazione nel mondo open, discostandoci dalle soluzioni dedicate ai mainframe" spiega

Alberto Bullani, Regional Manager di VMware Italia che ricorda come la virtualizzazione – "la più importante rivoluzione nel mondo IT dopo Internet", secondo il settimanale statunitense Business Week – si stia confermando una delle priorità strategiche nell'agenda dei Cio.



Alberto Bullani
Regional Manager di VMware

Saving e risposte immediate

Dagli anni Settanta la virtualizzazione si è evoluta, tanto che, oggi, i server sono sempre più virtuali. "Le aziende hanno ormai compreso i vantaggi della virtualizzazione" prosegue Bullani. Il principale driver che ha stimolato l'interesse delle imprese è il risparmio sui costi: "Con la virtualizzazione si utilizza meno energia e si occupa meno spazio". Tuttavia, il saving è solo uno dei benefici proposti dalla virtualizzazione, come spiega Bullani: "Non dimentichiamo il tempo di provisioning: quando un'azienda deve produrre una nuova applicazione, mission critical o fondamentale per il business, richiede all'It una risposta immediata e grazie alla virtualizzazione i tempi di feedback sono solo di qualche ora".

Per questi motivi, non esiste un solo mercato interessato alla virtualizzazione, ma si può parlare di un "mercato orizzontale", tanto che tra i clienti di VMware trovano spazio banche, telco e servizi, ma anche "la Pubblica Amministrazione e le aziende familiari".

Il nuovo ruolo dell'It

Stimolato l'interesse delle aziende, grazie al driver del risparmio sui costi, le imprese hanno anche iniziato ad apprendere il nuovo ruolo della soluzione nelle strategie di business. "Se un tempo l'It era considerato come un settore poco redditizio e quasi ingombrante, oggi è diventato un fondamentale partner del business – continua Bullani –. La sempre più stressante competizione si basa sul time-to-market e per vincere la sfida è necessario che l'It sia in sintonia con i tempi del business". E come si è risolto il gap che li divideva? "Grazie alla flessibilità, il principale vantaggio della virtualizzazione. Con la soluzione 'It as a Service', l'It ridefinisce il proprio ruolo nei confronti del business: annullati i limiti fisici, il business può usufruire di risorse infinite, on demand, con livelli di costi di struttura e prestazioni in linea con le proprie esigenze". Rispetto ai competitor, la leadership di VMware – che stando agli ultimi dati Gartner

di gennaio 2009 detiene l'86% delle quote di mercato della virtualizzazione – deriva dalle soluzioni che si possono spingere al di là della semplice virtualizzazione dei server".

Verso il cloud computing

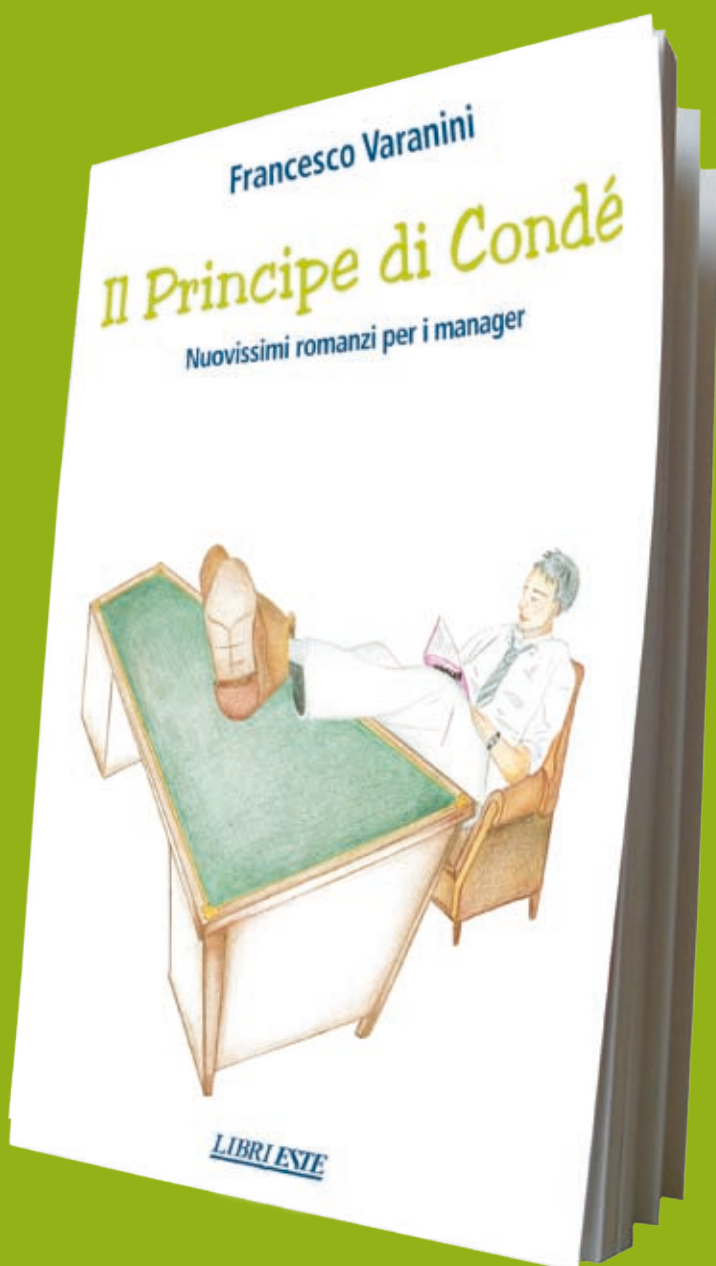
Le soluzioni di VMware sono in costante aggiornamento per consentire un accesso alle informazioni da parte degli utenti in qualsiasi momento e in qualsiasi luogo. "I nuovi device hanno stimolato l'interesse delle aziende verso la virtualizzazione dei desktop – spiega il Regional Manager di VMware Italia –, che consente di utilizzare il proprio display anche sugli ultimi strumenti tecnologici come l'iPad". E la richiesta delle aziende è una nuova frontiera della virtualizzazione, che Bullani interpreta con il cloud computing: "Le imprese possono accedere a risorse esterne a costi accessibili e questo permette di fare benchmark tra il costo dell'It interno e i servizi offerti dai fornitori esterni. La svolta sarà rappresentata dallo sviluppo di soluzioni cloud nelle applicazioni: VMware sta spingendo il mercato verso le applicazioni 'as a service' che siano cloud ready, anche sul lato applicativo. Questa sarà la differenza che ci caratterizzerà ancora una volta rispetto agli altri player".

www.vmware.com/it/

VMware View 4.5 e View Manager 4.5

VMware View 4.5 è la piattaforma di virtualizzazione desktop. La nuova soluzione di VMware è in grado di incapsulare sistemi operativi, applicazioni e dati dell'utente in livelli isolati per una migliore gestione dei desktop. Tra i vantaggi, la riduzione del 50% dei costi operativi, la gestione semplificata di desktop e applicativi e la standardizzazione su una piattaforma di virtualizzazione comune. Per la gestione dei desktop virtuali, VMware propone View Manager 4.5, attraverso cui gli amministratori IT possono monitorare, effettuare il provisioning e implementare migliaia di desktop virtuali indipendenti dal dispositivo.

Il Principe di Condé



Per quattordici anni *Il Principe di Condé*, rubrica dedicata a romanzi che raccontano storie di impresa, di lavoro e di management, è apparsa sulle pagine di *Sviluppo e Organizzazione*, rivista edita dalla stessa casa editrice che ora pubblica questo libro. Il Principe di Condé, racconta Manzoni ne *I Promessi sposi*, dormì profondamente la notte prima della battaglia campale, tranquillo, perché “aveva già dato tutte le disposizioni necessarie, e stabilito ciò che dovesse fare, la mattina”. Non altrettanto Don Abbondio: vittima del timore e dell'insicurezza, i suoi sonni sono agitati. Al risveglio, il malcontento gli impedirà di mettere in campo le risorse che pure sono alla sua portata.

È un monito rivolto a tutti coloro che non vogliono rinunciare a cogliere un senso nel loro lavoro. Donne e uomini, segretarie e amministratori delegati, operai, impiegati e dirigenti: tutti in fondo, allo stesso modo, con lo stesso impegno e con la stessa dedizione lavoriamo. E tutti, nonostante il pesante clima che non di rado inquina l'ambiente di lavoro, nonostante indebite appropriazioni dei frutti del nostro affannarci, nonostante gli altri non capiscano chi siamo e cosa stiamo veramente facendo, nonostante tutto, desideriamo che il nostro lavoro abbia senso, per noi e per gli altri.

Per questo tutti, anche sottraendo in apparenza tempo al lavoro, dovremmo saperci fermare, dedicandoci alla lettura di romanzi. Leggendo romanzi allentiamo la tensione, permettiamo alla nostra fantasia di viaggiare altrove ma, allo stesso tempo, siamo stimolati a vedere con sguardo diverso la realtà che abbiamo quotidianamente sotto gli occhi.



LIBRI ESTE

LIBRI ESTE: una collana di libri dedicata al management.

L'obiettivo? Dar voce ad Autori che trovano in questo spazio la possibilità di veicolare i loro contenuti ad un pubblico tradizionalmente interessato alle tematiche vicine alla managerialità e alla crescita professionale.

Uno spazio privilegiato, dunque, per la qualità e quantità di interlocutori che ESTE riesce a catalizzare, ma accessibile a chiunque voglia trasformare in prodotti editoriali le proprie ricerche, analisi, riflessioni.

ESTE

ESTE S.R.L. - VIA VASSALLO, 31 - 20125 MILANO - TEL. 02.91434400 - FAX 02.91434424 - INFO@ESTE.IT - WWW.ESTE.IT

Il Tax Free Shopping di Global Blue al servizio del cliente

a cura di **Dario Colombo**

Luigi Gallazzini

Luigi Gallazzini è Senior Vice President Sales di Global Blue. Nel 1998 ha assunto la carica di

Amministratore Delegato della filiale italiana di Global Refund e nel 2005 gli è assegnata la posizione di Gruppo a Ginevra di Senior Vice President Sales con la responsabilità dei 39 Paesi al mondo in cui è presente Global Blue.



Applicazioni per iPhone, *shopping guide* personalizzate e un innovativo sistema di rimborso in *real time*. Non poteva che avere successo il Change management firmato da Global Blue, ex Global Refund, si è rinnovato con un nuovo logo: “Una linea che collega vari punti, metafora dei viaggi in giro per il mondo”.

Dopo averlo ascoltato al 6° Convegno Nazionale di Assochange di giugno, organizzato dalla nostra casa editrice in collaborazione con “Sistemi&Impresa”, incontriamo Luigi Gallazzini, Senior Vice President Sales di Global Blue, nelle aule di Cfmt, il Centro di Formazione Management del terziario, a Milano per capire quale ruolo abbia avuto l'innovazione nella storia dell'azienda.

Quasi trent'anni di storia nel Tax Free Shopping: com'è nata l'idea di fornire un servizio di questo tipo?
L'avventura di Global Refund è iniziata circa 28 anni

Intervista a Luigi Gallazzini

fa in Svezia per offrire il rimborso ai turisti russi che nei weekend acquistavano alcool e sigarette in territorio svedese, perché in Russia certi prodotti non erano facilmente reperibili e avevano costi maggiori. A quei tempi in Svezia c'era l'Iva che per definizione è la tassa sui consumi ed è pagata solo se si acquista un prodotto “consumato” nel Paese stesso. Se il cliente però è straniero, ha la possibilità di non pagare l'Iva e questo era il caso dei russi che facevano ritorno a San Pietroburgo con la *ferry boat*. All'epoca l'azienda era chiamata Sveden Tax Free Shopping: da quell'esperienza il business si è sviluppato fino a raggiungere altri Paesi dell'Europa e la società è stata denominata Europe Tax Free Shopping, finché il servizio è stato esportato a livello mondiale estendendosi in Asia e Sudamerica diventando Global Refund.

In che modo funziona il servizio che proponete agli esercenti?

Il turista effettua un acquisto in un negozio convenzionato – che espone il logo Tax Free –, l'esercente rilascia una fattura Tax Free e quando il turista lascia il Paese, passando dalla dogana si fa vidimare la fattura e a questo punto può ricevere il rimborso dell'Iva. Il nostro servizio si configura nel rimborsare l'Iva al turista, rilasciando poi una nota di variazione all'esercente a fronte della quale verserà l'Iva a Global Blue anziché all'Ufficio Imposte. Questo servizio non ha costi per l'esercente e fornisce allo stesso un sensibile valore aggiunto consentendo la vendita di beni senza l'aggravio dell'Iva, facilitando il business nei confronti dei turisti stranieri. Lo shopping, infatti, è un'economia estremamente elastica: meno si spende e più si acquista, quindi se il cliente può non pagare le tasse, è ovvio che potrà avere maggiore disponibilità d'acquisto.

Come si è sviluppato Global Blue in Italia?

Nel nostro Paese la legge che regola il rimborso

dell'Iva risale al 1973: all'epoca riguardava solo acquisti superiori a 1.200 mila lire; poi il valore è stato ridimensionato a 300 mila lire fino al valore attuale di circa 150 euro.

L'Italia è un Paese target per lo shopping internazionale e quindi i nostri servizi risultano molto interessanti per i negozi di moda, gioiellerie e pelletterie e tutte le attività commerciali che hanno rilevanza per i turisti non Eu. Nelle zone di confine con la Svizzera – ad esempio a Como – sono molto richiesti i prodotti alimentari, acquistati dai cittadini Svizzeri per il vantaggio economico e la qualità.

Global Blue (ex Global Refund)

Fatturato: 170 milioni di euro.
Dipendenti: 100.
Attività: Rimborso dell'Iva per i cittadini extra UE e DCC Dynamic Currency Conversion.
Sede: Gallarate (Va).
www.global-blue.com

In che modo monitorate il vostro servizio?

Attraverso il Refund Ratio, il principale KPI che qualifica la nostra offerta. Il Refund Ratio è il rapporto tra le fatture emesse e le fatture rimborsate. Il turista che acquista un bene, riceve una fattura, ma non sempre ne ottiene il rimborso: mancanza di tempo, problemi di comunicazione, informazioni non disponibili e altro ancora a volte impediscono al turista di ottenere il proprio diritto al rimborso di conseguenza di non godere del rimborso dell'Iva. Il nostro compito, quindi, è monitorare il KPI e migliorare il servizio: ad esempio alcuni anni fa abbiamo notato un incremento dei turisti cinesi e che le nostre istruzioni non contenevano le istruzioni nella loro lingua, siamo corsi ai ripari aggiungendo il mandarino come lingua nelle nostre istruzioni di servizio, ottenendo un miglioramento del Refund Ratio.

Parliamo di tecnologia e innovazione. In che modo siete all'avanguardia nella fornitura di servizi ai clienti dei vostri clienti?

Gli esercenti che aderiscono al servizio devono conservare le ricevute per dieci anni e renderle disponibili per eventuali controlli a dimostrazione che l'Iva non è stata versata all'Erario in quanto il prodotto era Tax Free. Per rispettare la normativa, i nostri clienti erano costretti a stipare le fatture in scomodi e a volte grandi archivi con scarsa possibilità di accesso. La soluzione a questo problema è stata introdotta più di sei anni fa: grazie all'*optical storage*, Global Blue non invia più le fatture, ma le pubblica online e gli esercenti le consultano direttamente sul web in modalità protetta da username e password. Questa procedura è accettata anche dall'autorità fiscale per le proprie verifiche.

Questa però è solo la prima fase di un progetto più ampio che è iniziato in Finlandia...

La più recente fase dell'innovazione è stata implementata in Finlandia e presto sarà resa disponibile in molti altri paesi. È il servizio che noi chiamiamo eTFS (elettronico Tax free Shopping): le fatture su carta spariscono, tutto viene realizzato online, la dogana potrà validare elettronicamente le fatture di acquisto e il turista riceverà direttamente il proprio rimborso sulla sua carta di credito non appena ricevuta la validazione di esportazione. In questo modo gli esercenti possono concentrarsi sulla vendita ai clienti, e poter organizzare al meglio campagne di promozione dei loro prodotti ai clienti target.

L'offerta di Global Blue, però, si sviluppa anche nella fornitura di shopping guide interattive: in che modo state rivoluzionando il mondo del Tax Free Shopping?

Sul nostro portale web offriamo *shopping guide* che permettono agli utenti d'individuare quali negozi vendono i prodotti ricercati e il sistema è stato costruito per essere in grado di elaborare anche un percorso personalizzato per spostarsi tra i negozi scelti. Inoltre, conoscendo il giorno in cui il cliente si rivolgerà all'esercente, questi avrà l'opportunità di segnalare eventuali promozioni facilitando lo shopping.

Quindi innovazione per Global Blue equivale a nuovi servizi orientati alla soddisfazione dei turisti?

Non vogliamo essere riconosciuti solo come semplici fornitori di servizi, bensì come partner per lo sviluppo del business dei nostri clienti. Per questo abbiamo sviluppato l'infrastruttura tecnologica che consente di ottimizzare l'interazione turista-negoziante per facilitare lo shopping e migliorare la conoscenza dei prodotti/offerte con l'obiettivo finale di sviluppare il business nostro e dei nostri clienti.

Quali sono gli sviluppi futuri nel vostro settore?

L'obiettivo è estendere i servizi in nuove aree geografiche (specialmente in Asia Pacific) dove le nuove generazioni di cinesi, indiani e russi si prevede spenderanno in futuro. Abbiamo inoltre investito in una nuova soluzione, il DCC (Dynamic Currency Conversion) il servizio che consente di pagare con la carta di credito nella valuta del paese di emissione della carta: in questo modo il turista avrà sempre coscienza di quanto sta spendendo nella propria valuta, in linea con la nostra linea di chiarezza e trasparenza.

L'innovazione oltre la crisi

di Werther Rossini



Pierantonio Macola
amministratore delegato di
Smau

"Le aziende virtuose hanno un vertice illuminato, possiedono un innovatore al proprio interno e si affidano a un partner Ict esterno di successo"

È tempo d'innovare. È tempo di Smau. Messe in archivio le edizioni dedicate al mondo consumer in cui a dominare la scena erano deejay, gadget e ballerine, per il quinto anno consecutivo Smau ha dedicato i tre giorni della manifestazione ai professionisti. Nonostante qualcuno – soprattutto nell'ambito della grande distribuzione – non voglia privarsi di ragazze immagine e stand megalitici, l'edizione numero 47 di Smau è stata caratterizzata dal nuovo stile sobrio, ma ricco di contenuti. Ancor prima dell'apertura dei lavori, Pierantonio Macola, amministratore delegato di Smau, gongolava dando un'occhiata ai numeri che hanno fatto segnare +35% nella superficie dell'area espositiva e +30% di aziende presenti, con ritorni importanti di alcuni dei più prestigiosi player dell'Ict: segno che la ripresa – quella reale – è vicina, nonostante l'Italia arranchi con una crescita del Pil pari all'1%.

Per confermarsi come il luogo ideale per il confronto tra le imprese, l'edizione 2010 di Smau, che ha visto la presenza di oltre 51 mila tra decisori aziendali e professionisti Ict, si è presentata con una profonda vocazione positivista, riflessa nel titolo della Conferenza di apertura – "Oltre la crisi: l'Italia che innova" – e nelle parole di Macola che ha presentato Smau come quel driver per "agevolare il cambiamento culturale indispensabile, affinché l'azienda diventi permeabile all'innovazione". Che l'innovazione sia la *conditio sine qua non* per rilanciare la competitività dell'impresa è cosa nota; la vera novità di Smau 2010 è stata rappresentata, invece, dalle best practice delle aziende virtuose e vincenti che, secondo Macola, presentano tre caratteristiche comuni: "Possiedono un vertice che ha investito in un progetto concreto, hanno un 'innovatore' al proprio interno e si affidano a un partner Ict esterno di successo".

Recuperare competitività con la formazione

Eppure la strada per l'innovazione non è scevra di pericoli che Andrea Pazzali, amministratore delegato di Fiera Milano, ha individuato come la "mancanza di un sostegno da parte del sistema-Paese Italia che non sostiene in modo adeguato il settore Ict", mentre l'Expo 2015 si avvicina a grandi passi. A iniettare un po' di fiducia ci ha pensato Andrea Rangone, Coordinatore dell'Osservatorio Smau School of Management, il quale ha ricordato che le performance dell'Ict da settembre 2008 – quindi alla vigilia della crisi – sono risultate migliori rispetto alla media delle borse crollate dell'11%. I dati confortano, ma si riferiscono a grandi player leader del settore e non alle Pmi che, com'è noto, compongono il nostro tessuto produttivo, tanto che l'investimento in It dell'Italia è fermo all'1,9% (contro il 3,4% della Germania), segno che l'Ict è in ripresa, ma la strada da percorrere è piuttosto lunga. La soluzione? Basterebbe, come ha suggerito Rangone, "cavalcare i mercati emergenti come il Sud America e il Medio Oriente, avere una maggiore capacità di efficientare, possedere una struttura finanziaria e ideare un prodotto innovativo".

Dalle aziende, però, arriva un grido d'allarme, che riprende il pensiero del neo Ministro per lo Sviluppo Economico Paolo Romani secondo il quale "stiamo uscendo dalla crisi, ma si deve affrontare una fase di ripresa piena d'incertezze". L'Italia, infatti, è il fanalino di coda nella "competitività, nell'innovazione e nella produttività" ha sostenuto David Bevilacqua, amministratore delegato di Cisco Italia, che, però, ha individuato nel gap



David Bevilacqua
amministratore delegato
di Cisco Italia

"L'Ict si deve trasformare nella leva strategica di business con un cambiamento culturale che restituisca dignità alla funzione It"

“L’opportunità perché l’Ict si trasformi nella leva strategica di business”, attraverso “un cambiamento culturale che restituisca dignità alla funzione It”. E nell’ottica di rilancio, non poteva mancare un richiamo al padre delle rinascite, il Presidente degli Stati Uniti Franklin Delano Roosevelt che negli anni Trenta lanciò il New Deal per consentire al paese di ridestarsi dalla Grande Depressione: “Dobbiamo diventare gli attori attivi del New Deal Digitale – ha sostenuto Nicola Ciniero, amministratore delegato di IBM – iniziando a confrontarci con i competitor internazionali”. Il vero ostacolo da superare, però, è rappresentato dalla creazione di un network per l’innovazione, come ricordato da Patrizia Grieco, amministratore delegato di Olivetti, secondo la quale, “nonostante in Italia ci sia una limitata disponibilità di capitali, esistono ancora realtà in grado d’innovare”. E mentre si declina la parola innovazione, i limiti dello sviluppo It italiano sono emersi con il collegamento video di Pietro Scott Jovane, amministratore delegato di Microsoft, diventato vittima dell’arretratezza tecnologica con il segnale a singhiozzo dal Portogallo. Nonostante i problemi tecnici, l’Ad di Microsoft Italia ha provato a dare uno sguardo al futuro, rilanciando il cloud computing, considerata “la soluzione per soddisfare le richieste delle aziende, soprattutto per le Pmi, in cui il ruolo dell’Ict è ancora limitato, ma potenzialmente molto elevato”, se solo in Italia “ci fossero gli investimenti in formazione per evitare la ‘fuga dei cervelli’”. Altro allarme è arrivato da Sergio Rossi, amministratore delegato di Oracle Italia, secondo cui “l’Italia 2.0 non esiste a livello di sistema”, visto che l’eccellenza “è realizzata solo in remoti ambiti aziendali e accademici”. Tuttavia la svolta potrebbe essere rappresentata dalla globalizzazione, intesa come “opportunità se le aziende sapranno dotarsi di soluzioni Ict abilitanti”. Secondo Agostino Santoni, amministratore delegato di SAP Italia, l’Ict possiede le caratteristiche per “sostenere il percorso d’innovazione”, a patto che abbia “maggiore visibilità” rispetto al vertice che deve assumere il ruolo “management illuminato sugli asset e alle persone”.

Decisioni migliori supportate da una tecnologia all’avanguardia

Come ha sostenuto Roberto Formigoni, Presidente della Regione Lombardia, Smau è “la Fiera simbolo della rivoluzione del mondo tecnologico digitale”, e non potevano mancare quelle aziende “virtuose”, vanto di Macola. Tra queste c’è BOARD, leader internazionale nell’ambito della Business Intelligence e del Performance Management, una delle possibili soluzioni per ridare slancio alle aziende italiane. “La crisi economica ha costretto gli imprenditori a una sfida importante – sostiene Andrea Maderna, Sales Director di BOARD –, perché le imprese hanno dovuto modificare il loro stile manageriale e il loro modello di business per interpretare un mercato in continua evoluzione”. Per sostenere la ripresa, BOARD propone di puntare sulla BI e Pm, perché l’innovazione significa anche “possedere più informazioni” che consentano di “assumere decisioni più efficaci”, soprattutto in uno scenario particolarmente complicato come quello che stiamo affrontando. E mentre l’economia degli Stati Uniti e di alcuni paesi del Far East è già ripartita, l’Italia ancora arranca: eppure esistono *best practice* firmate BOARD. Ad esempio Bankadati Servizi Informatici, del Gruppo Credito Valtellinese (progetto Ict premiato come vincitore nell’ambito “Amministrazione e Finanza” a Smau Milano 2010), simbolo d’innovazione, grazie alla scelta di “aver reso disponibili i dati a tutte le filiali per fornire ai clienti un servizio puntuale, sicuro, trasparente e orientato alle loro necessità”. La BI e il Pm si configurano come strumenti ideali per “andare oltre alla crisi”, in tutti quei settori che devono “mettersi in condizione di attirare più clienti” senza farsi travolgere dai continui cambiamenti. La proposta di BOARD è un innovativo software di BI e Pm, considerato “tra i più evoluti al mondo” grazie alla costante attenzione dell’azienda per le nuove tecnologie: “Il nostro obiettivo è offrire ai clienti un prodotto ottimale con una tecnologia all’avanguardia, puntando costantemente sull’innovazione”. E nel futuro la BI e il Pm continueranno ad essere la soluzione ideale, perché “offrono una visione completa



Nicola Ciniero
amministratore delegato
di IBM

*“Dobbiamo diventare
gli attori attivi del New
Deal Digitale iniziando a
confrontarci con i competitor
internazionali”*



Patrizia Grieco
amministratore delegato
di Olivetti

*“Nonostante in Italia ci sia
una limitata disponibilità
di capitali, esistono ancora
realtà in grado d’innovare”*



Pietro Scott Jovane
amministratore delegato
di Microsoft Italia

*“Il cloud computing è la
soluzione per soddisfare
le richieste delle aziende,
soprattutto per le Pmi, in
cui il ruolo dell’Ict è ancora
limitato, ma potenzialmente
molto elevato”*



Sergio Rossi
amministratore delegato
di Oracle Italia

"L'Italia 2.0 esiste solo in remoti ambiti aziendali e accademici"



Agostino Santoni
amministratore delegato
di SAP Italia

"L'Ict ha le caratteristiche per sostenere il percorso d'innovazione"



Andrea Maderna
sales director di Board

"La BI e il Pm sono gli strumenti ideali per andare oltre la crisi"

dei dati aziendali e non esiste organizzazione che non voglia estenderla a ogni ambito".

La diffusione della cultura d'impresa

La BI come soluzione per uscire dalla crisi è la proposta anche di NPO sistemi, "un'isola felice" che sta registrando una crescita interessante rispetto ai dodici mesi precedenti. "La BI è un tema molto stimolante per i Cio e gli It manager, perché costituisce una soluzione per uscire dalla crisi, intesa come necessità d'investimento per innovare" racconta Tamara Zancan, Responsabile marketing Soluzioni a Valore in NPO sistemi. La BI, infatti, permette di analizzare il business, individuando rapidamente le scelte migliori da adottare. Tuttavia la crisi ha costretto molte aziende al classico taglio dei costi: per risolvere questo problema, NPO sistemi rilancia il tema della virtualizzazione, perché "diventa la leva per cambiare business, realizzando una vera innovazione". Ma come è già stato sottolineato da altri responsabili d'azienda, il problema da risolvere nelle organizzazioni italiane è la diffusione di una cultura d'impresa, visto che "molti responsabili It non sono aggiornati rispetto a quanto accade sul mercato", tanto che esistono ancora aziende che "non conoscono né la virtualizzazione né il cloud"; senza considerare che, spesso, quando l'It propone idee innovative, è ostacolato dalla proprietà, secondo cui il costo del progetto non è considerato "un agevolatore per la gestione del business". E allora, in questa fase economica, sarebbe più opportuno parlare di ottimizzazione, piuttosto che di innovazione, perché "la richiesta principale è tagliare i costi" e le idee innovative non sono ancora considerate lo strumento ideale per uscire dalla crisi e tornare competitivi sul mercato". Per ottimizzare, la soluzione ideale sarebbe quella di sfruttare meglio la tecnologia presente, come i tablet, che rappresentano l'unione perfetta tra il mondo consumer e quello aziendale, viste le "richieste dei manager, alla continua ricerca di applicazioni *ad hoc* per tenere sotto controllo gli sviluppi del business". Tra le proposte presentate a Smau da NPO sistemi, che non nasconde di essere presente all'evento per "comprendere l'orientamento del mercato nell'ambito del mobility e del Software as a Service", c'è il tema del Cloud, "la soluzione perfetta per la Pmi, perché riduce i costi".

Il sistema gestionale, questo semi-sconosciuto

Che in Italia il livello d'innovazione sia ancora in fase embrionale, lo conferma anche Deborah Montefusco, Responsabile della divisione SAP Business One in BMS, secondo la quale "le aziende non hanno ancora maturato la corretta sensibilità rispetto al sistema gestionale". La causa di questa situazione è da ricercarsi nella carenza formativa dedicata ai manager italiani che, "a differenza di quelli di altri paesi europei, quali ad esempio Francia o Germania, non hanno una chiara idea di quali funzioni richiedere al gestionale e quale possa essere il grande vantaggio competitivo che l'implementazione di un nuovo sistema Erp può dare nella guida dell'azienda", fenomeno che costringe i fornitori "a convincere i responsabili aziendali" con un conseguente "dispendio di energie", visto che, spesso, il manager dell'organizzazione italiana non è facile da persuadere. Questo aspetto, come citato da Rangone, dovrebbe segnare la differenza tra un fornitore che diventa partner di business e uno incapace di sostenere il business del cliente, ma "senza le capacità ricettive di un manager all'interno dell'azienda, ogni strategia risulta vana", perché "manca la coscienza che il sistema informativo non sia il male dell'organizzazione". Quante, infatti, le aziende italiane che possiedono un controllo di gestione? "Un numero molto limitato, a differenza dei competitor internazionali, per i quali è, invece, la base su cui costruire il business". La deficienza culturale delle organizzazioni italiane è ancor più accentuata nelle Pmi, dove, spesso, convivono padre e figlio, con quest'ultimo "che fatica a imporre la sua vision" a causa del genitore che impedisce ogni slancio innovativo dell'impresa. In questo scenario si deve anche affrontare il cambiamento subito dal ruolo dei responsabili IT: "In Italia la figura del manager IT è ancora poco svilup-

pata rispetto al resto d'Europa, soprattutto a causa delle dimensioni ridotte delle nostre aziende". Nel nostro Paese, infatti, le aziende hanno "un interesse a rimanere piccoli", perché la visione di molti imprenditori è ancora limitata, nonostante "qualche manager illuminato". Ed ecco ripresentarsi il problema della mancanza di un sistema-Paese che possa risolvere una situazione in cui "solo pochi responsabili hanno compreso il reale valore di un sistema Erp": "Esiste una volontà limitata a costruire un network con chi è impegnato nello stesso business, perché gli altri player sono considerati un problema e non un'occasione per confrontarsi per ottimizzare i propri processi".

Verso la BI 2.0

In uno Smau in cui i pareri sono stati quasi tutti concordi, c'è anche chi va controcorrente rispetto al pensiero comune, come Dario Buzzi, Direttore Sales & Marketing di Bludev, uno dei partner di SAP, secondo il quale "non è vero che in Italia non si faccia innovazione, ma la si fa come negli altri paesi". E l'innovazione farebbe rima con le Pmi, "il 70% del nostro tessuto produttivo", in cui "c'è chi ha capito che l'IT può rappresentare un valore competitivo". Per raggiungere questo obiettivo, Buzzi propone di dare vita alla BI versione 2.0 che consente di superare la BI 1.0: "Dobbiamo raggiungere l'intelligence dell'informazione per condurre le aziende ad analizzare i propri dati, senza preoccuparsi eccessivamente della raccolta. La BI 2.0 è più facile da realizzare e consente di utilizzare più tempo per l'analisi delle informazioni". La BI come strumento per gestire la crisi è un concetto piuttosto inflazionato, anche se Bludev propone una nuova vision: "È necessario proporre la BI come un progetto che, pur essendo legato all'IT, abbia il power sponsor delle figure di business". Queste, infatti, hanno compreso i vantaggi della BI e soprattutto sono in grado di calcolare in un attimo il Roi, "a differenza dell'IT che lo comprende, ma deve presentare il progetto al business". Tuttavia, se l'innovazione deriva dal business, l'IT rimane pur sempre una componente necessaria del processo, perché diventa "la figura di collegamento con il management" con lo scopo di "vagliare le diverse soluzioni proposte, supportando la successiva implementazione". Quindi, data questa definizione, significa che in Italia non può mancare la cultura d'impresa, nonostante alcuni AD in rappresentanza di grandi vendor la pensino esattamente all'opposto: "Nel nostro Paese c'è una realtà imprenditoriale composta da profondi conoscitori del proprio business. Un esempio è rappresentato dalla moda, in cui a fianco dell'imprenditore hanno iniziato ad apparire consulenti e manager esterni". E non manca neppure il network, perché basta citare "il sistema-moda Italia in cui gli imprenditori si sono riuniti per migliorare la competitività, condividendo l'esperienza del mercato". Per trasmettere questa *best practice* anche al mondo IT, Bludev ha allestito un suo stand, in linea con la tradizionale presenza a Smau dell'azienda: "È certamente l'edizione più interessante degli ultimi anni, perché si è creato un momento d'incontro con i clienti con i quali abbiamo potuto condividere opinioni e pensieri rispetto agli scenari che stiamo affrontando. È l'occasione in cui l'IT incontra il business e il vendor entra in contatto con il partner".

L'innovazione arriva su un container

Accanto alle soluzioni di BI, Smau ha ospitato altre aziende con ricette interessanti dedicate anche per le piccole e medie aziende. Come Emerson Network Power, il fornitore leader mondiale di soluzioni per la Business-Critical Continuity che ha recentemente acquisito Chloride Italia, dopo che nel dicembre 2009 era toccato a Avocent, per un totale di 3 miliardi di dollari spesi per completare l'offerta all'interno dei data center. Segnale di una politica aziendale controcorrente, come spiega Peter Lambrecht, Vice President and Key Account Sales di Emerson Network Power: "Nonostante la crisi, abbiamo scelto di continuare a investire in R&D per essere ancora più competitivi nel momento della ripresa". A Smau, Emerson Network Power si è presentata con l'ultima innovazione: il



Paolo Romani
Ministro per lo Sviluppo
Economico

"Stiamo uscendo dalla crisi, ma si deve affrontare una fase di ripresa piena d'incertezze"



Deborah Montefusco
Responsabile della Divisione
Business One in BMS

"I manager italiani non hanno una chiara idea di quali funzioni richiedano al gestionale e quale possa essere il grande vantaggio competitivo che l'implementazione di un nuovo sistema Erp può dare nella guida nell'azienda"



Peter Lambrecht
Vice President and Key
Account Sales di Emerson
Network Power

"Nonostante la crisi abbiamo scelto di continuare a investire in R&D per essere ancora più competitivi nel momento della ripresa"



Ugo Pellicani
Channel Manager
di Dedagroup

"Ogni innovazione non deve essere intesa come una rivoluzione, perché innovare significa svolgere meglio ciò che si è sempre fatto"



Riccardo Rutili
General Manager Italy di
Emerson Network Power

"Emerson propone un'offerta completa per sostenere l'It manager e questo ci ha permesso di difenderci durante la recessione, anche grazie allo sviluppo di nuove applicazioni"



Andrea Rangone
Coordinatore
dell'Osservatorio Smau
School of Management

"La soluzione della crisi? Cavalcare i mercati emergenti, avere una maggiore capacità di efficientare, possedere una struttura finanziaria e ideare un prodotto innovativo"

datacenter in configurazione container. "Questa soluzione ci permette di consegnare in poche settimane un datacenter completo", una soluzione ideale sia per coloro che "non vogliono investire in una struttura fissa all'interno di una sede", ma anche utile in caso di mobilità ed emergenza, "quando è necessario sviluppare il deployment delle strutture in poco tempo". La soluzione di Emerson Network Power è la dimostrazione di che cosa significhi innovare in tempi di crisi, come conferma Riccardo Rutili, General Manager Italy dell'azienda: "Emerson propone un'offerta completa per sostenere l'It manager e questo ci ha permesso di difenderci durante la recessione, anche grazie allo sviluppo di nuove applicazioni". Il manager It, infatti, ha sempre più bisogno di un supporto esterno per risolvere la pleora di criticità che investe la gestione di un datacenter (tra cui il cooling e l'energizing) e Emerson Network Power è tra i più attivi "per sostenere un manager con sempre meno risorse". E, nonostante in Italia "si faccia meno innovazione rispetto al periodo che ha preceduto la crisi", l'azienda investe anche nello sviluppo di nuovi prodotti con "2.500 ingegneri" che "sviluppano nuove soluzioni confrontandosi continuamente con i manager It". Tra gli esempi concreti, il saving sui costi energetici, dimostrato da una ricerca del Politecnico di Milano, secondo cui "la soluzione di Emerson Network Power permette un risparmio del 67% rispetto alle soluzioni tradizionali": un risparmio importante soprattutto in questa fase in cui i tagli sono un diktat assoluto.

La community dell'innovazione

"Innovare il prodotto e la filiera distributiva" è la soluzione proposta da Ugo Pellicani, Channel manager di Dedagroup (fatturato del 2009, 104 milioni di euro), affinché il cliente finale possa ricevere una soluzione realmente innovativa. In una fase di crisi, però, spesso le aziende "tagliano molti investimenti anziché concentrarsi su quelli anticiclici che possono condurre ad un incremento dei fattori competitivi". Pellicani propone una soluzione Erp di seconda generazione, rivolta alla media impresa, che si basa sulla tecnologia innovativa Web, "consentendo la piena operatività *everywhere* da parte di utenti e partner che accedono all'applicazione".

Secondo il Channel Manager di Dedagroup, il nuovo modello distributivo, anch'esso innovativo, deve rifarsi ad un modello di tipo Win-Win in cui "tutti gli attori in gioco devono poter vincere", perché "gli affari non si fanno mai da soli". Tra gli obiettivi da raggiungere per l'utenza finale, c'è quello di "guadagnare efficienza e produttività nei processi, flessibilità e competitività", con un occhio sempre vigile al Roi dell'investimento. E grazie al saving – "sia per chi vende sia per chi compra" – si possono "recuperare risorse per investire nuovamente in innovazione".

Nel "circolo virtuoso dell'innovazione", un ruolo attivo è giocato dalla "community", una versione aggiornata di network che riunisce "tecnici, clienti ed esperti": "Quella di Dedagroup conta circa 100 membri solo in Italia e 2.500 a livello mondiale" precisa Pellicani.

Altro tema su cui puntare l'attenzione è la gestione del personale, che durante la crisi è diventato "la gestione dei talenti, i knowledge worker che, pur lavorando in autonomia, partecipano a numerosi progetti".

Questa potrebbe rappresentare una soluzione alla mancanza di cultura d'impresa in Italia, anche se Pellicani ritiene che "negli ultimi dieci anni questa cultura sia aumentata, anche grazie ai numerosi giovani entrati in azienda", almeno nel settore It, in cui la ricerca di talenti non ha ancora subito una flessione significativa. E a chi sostiene di non confondere innovazione con ottimizzazione, Pellicani risponde che "ogni innovazione non deve essere intesa come una rivoluzione", perché "innovare significa svolgere meglio ciò che si è sempre fatto", in quanto la natura non fa salti, ma procede per gradi fino al nuovo contenuto innovativo.

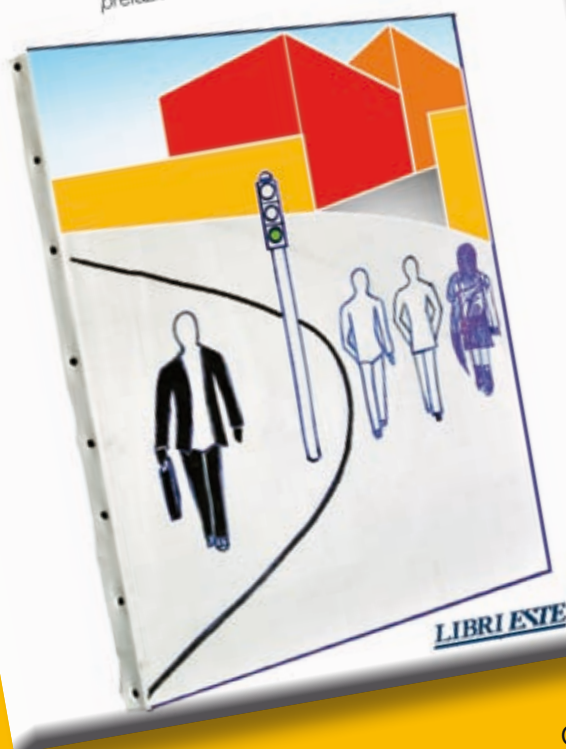
ROMANZO REALE

*Storia di crisi finanziarie e di lavoro, di amore
e di dolore, di onesti e di disonesti
prefazione di don **Luigi Ciotti***

Lauro Venturi

ROMANZO REALE

*Storia di crisi finanziarie e di lavoro, di amore
e di dolore, di onesti e di disonesti
prefazione di don **Luigi Ciotti***



La storia che Lauro Venturi ci racconta in *Romanzo reale* è un affresco dell'Italia di oggi, quella della crisi economica.

E forse di quella di domani.

Con tutte le sue contraddizioni e sfaccettature, con gli egoismi e le ingiustizie che sembrano sempre prevalere e i piccoli eroismi quotidiani di chi lavora e fatica ad arrivare alla fine del mese.

C'è qui l'Italia, ma anche l'"altra Italia", troppo spesso invisibile e sottaciuta.

Il paese dei furbi, dei cinici, dei super ricchi, degli arrampicatori e quello del popolo, della "gente comune", del mondo del lavoro e delle professioni, della resistenza morale di chi trova semplicemente naturale vivere secondo valori e principi di onestà e rettitudine. C'è qui l'Italia dei faccendieri e quella del volontariato. C'è l'Italia di Enrico e quella di Libero, quella di Samantha e quella di Sara, i personaggi del romanzo che rappresentano mondi che

convivono quasi senza sfiorarsi. Inutile dire che

Venturi sceglie di stare dalla parte dei vinti, dei sommersi, degli umiliati e offesi, ma soprattutto dei giusti.



LIBRI ESTE

ESTE

ESTE S.R.L. - VIA VASSALLO, 31 - 20125 MILANO - TEL. 02.91434400 - FAX 02.91434424 - INFO@ESTE.IT - WWW.ESTE.IT

Misurare le performance aziendali nella Pmi

A cura di Dario Colombo

Competizione all'estremo. Processi di globalizzazione inarrestabili. Tempo e qualità sempre più essenziali. L'impresa del terzo millennio deve affrontare nuove sfide: se la rapida evoluzione tecnologica da un lato accelera il bisogno delle aziende a trasformare i dati in informazione, dall'altro consente di poter utilizzare gli strumenti più innovativi a supporto delle decisioni strategiche e operative. Per far fronte all'esponente aumento di dati aziendali, è quindi necessario che l'organizzazione governi i processi. E gli strumenti di reporting assumono una nuova rilevanza strategica e si trasformano in fattori di successo grazie alla flessibilità, alla tempestività e alla facilità d'utilizzo. Tuttavia, per controllare l'evoluzione delle performance, è necessario costruire nuovi strumenti di reporting, come sostengono Paolo Aymon, Lucio Cassia e Alfredo De Massis sul numero di novembre-dicembre di *Sistemi&Impresa* nell'articolo "Strutturare il reporting operativo per un efficace 'focusing' sulle performance aziendali anche nella Pmi".

Per capire in che modo le Pmi hanno adottato i sistemi di reporting, ci siamo rivolti ai manager di due aziende il cui esempio dimostra il valore delle soluzioni per misurare le performance aziendali.

Grazie al sistema di reporting, Clay Paky ha ottimizzato il magazzino e la gestione delle scorte con un *saving* di quasi 2 milioni di euro; l'azienda ha perfezionato anche le performance del ciclo produttivo e se prima dell'introduzione del sistema di

reporting il 60% dei prodotti non superava il controllo di qualità, oggi il dato si è ridotto della metà.

Per Mondial l'adozione di un sistema di reporting è avvenuta a

seguito della crisi e l'attenzione del

management si è concentrata sui costi della gestione dello stock, una delle spese che maggiormente incide

sui bilanci aziendali in tempi di crisi. Maggiore efficienza del magazzino e minori rischi di rottura di stock i principali benefici del sistema di reporting di Mondial, la cui innovazione permette una nuova condivisione delle informazioni tra i collaboratori.



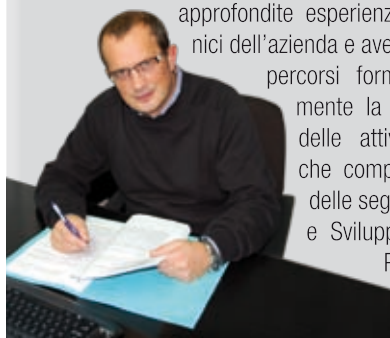
Clay Paky e il valore della cultura del dato

Dominare il processo produttivo con la cultura del dato. È il caso di Clay Paky, l'azienda italiana leader mondiale nel settore dell'illuminazione professionale per lo spettacolo. "Seppure di nicchia è un settore in continua evoluzione, e la tecnologia del prodotto così come la ricerca di nuove idee e la costante e continua innovazione rivestono un ruolo fondamentale per il nostro successo" spiega Valter Rossi, Operations manager di Clay Paky. Viste le complessità del mercato, Clay Paky ha scelto di dotarsi di un sistema di reporting anche per soddisfare le richieste dei clienti diretti (rental company, distributori e rivenditori), "che non sono necessariamente gli utenti finali dei nostri prodotti".

Un esempio del suo utilizzo riguarda l'area vendite, perché permette di "ottenere un quadro preciso sulle necessità del mercato", stimolando anche la creatività dell'azienda "per la ricerca di un nuovo prodotto". Il sistema di reporting è quindi considerato come una soluzione "per l'apprendimento e la ricerca", con il *plus* di "capire quale causa ha condotto a determinati risultati, intervenendo sui processi e migliorare le performance". L'introduzione del sistema di reporting è stata graduale e Rossi è stato il power sponsor. "Pur non conoscendo nel dettaglio le sue potenzialità, abbiamo maturato la necessità di dotarci di una soluzione che ci permettesse di analizzare i dati - spiega l'Operations manager di Clay Paky -. Durante le riunioni, infatti, ogni divisione esprimeva la sua opinione, non supportata da numeri e questo rendeva molto difficile

Valter Rossi

Valter Rossi è in Clay Paky dal 1981. Dopo aver sviluppato approfondite esperienze in diversi settori tecnici dell'azienda e aver partecipato a svariati percorsi formativi, ricopre attualmente la posizione di direttore delle attività industriali (Coo), che comporta la responsabilità delle seguenti Divisioni: Ricerca e Sviluppo, Industrializzazione, Produzione, Logistica, Acquisti.



Alessandro Bandelli

Alessandro Bandelli, laureato in Economia e Commercio, è Assistente alla Direzione Generale in Mondial. Precedentemente ha lavorato nel marketing, amministrazione e customer service della stessa azienda. Tra le esperienze pregresse, quella nell'ufficio Marketing presso una multinazionale americana produttrice di cuscini e acciai.



contestualizzare la strategia". È allora iniziato in azienda un lungo confronto sull'organizzazione e Rossi, "dopo un periodo di formazione", ha stimolato le divisioni a dotarsi di cruscotti su cui basare la discussione: "Il primo sistema di reporting, in realtà rappresentato da semplici tabelle, è stato applicato all'area commerciale. Prima delle riunioni periodiche, un report condiviso consentiva di confrontarci fissando obiettivi concreti". *Alea iacta est*: tutte le risorse aziendali compresero le potenzialità della nuova soluzione, tanto che "i report erano richiesti prima delle riunioni" e da lì "il passo alla creazione di cruscotti personalizzati" fu breve. Si è così diffusa in azienda la cultura del dato o meglio dell'informazione che nasce dall'organizzare il dato. Tra le applicazioni del sistema di reporting più interessanti, c'è quella associata al budget di vendite "che misura quotidianamente il posizionamento dell'azienda rispetto al budget" e fornisce le informazioni utili per rivedere il forecast, "aggiornato dieci volte l'anno". "Questa soluzione ha permesso di ottimizzare il magazzino e la gestione delle scorte con un saving di quasi 2 milioni di euro" continua Rossi che non dimentica neppure le migliori performance del ciclo produttivo: "Se prima erano prodotti 30 fari, oggi siamo arrivati a produrne 45, di cui il 60% passa il controllo qualità al primo passaggio contro il 30% di un tempo". E a chi evidenzia la complessità come limite di un sistema di reporting, Rossi risponde citando ancora la cultura del dato: "Il sistema non è complesso se lo stimolo è dato dalla necessità di voler misurare i processi, per condividere i risultati. Nella mia esperienza, ho speso più tempo a introdurre la cultura del dato, piuttosto che il sistema di reporting, perché per controllare il processo è fondamentale comprendere i dati e capire quali, tra questi, sono necessari per migliorare la performance". Senza, però, dimenticare che i cruscotti rappresentano solo "la bussola" e non si deve commettere l'errore che sia il sistema di reporting a migliorare l'azienda, perché il vero protagonista rimane "chi interpreta i dati".

La gestione del magazzino secondo Mondial

Dal dato macro a quello dettagliato grazie al sistema di reporting. È il caso di Mondial, l'azienda nata nel 1946 e che da oltre mezzo secolo rappresenta uno dei player più rappresentativi nel settore della distribuzione di prodotti per le trasmissioni meccaniche. L'azienda, che ha sede a Milano (ma i due magazzini sono a Lainate e Piacenza) ha cinque gamme di prodotti (cuscinetti, giunti, movimentazione lineare, ruote libere e prodotti diversificati) che si rivolgono principalmente agli Original equipment manufacturer (Oem). La necessità di dotarsi di un sistema di reporting è emersa a seguito della crisi economica che ha investito

anche Mondial, come racconta Alessandro Bandelli, Ceo assistant: "Il progetto è stato approvato due anni fa: abbiamo scelto di dotarci di un sistema *ex novo*, perché non eravamo in possesso di un sistema di reporting dedicato al controllo dettagliato delle giacenze di magazzino". Mondial ha quindi scelto di iniziare lo sviluppo del sistema di reporting focalizzando l'attenzione sui costi della gestione dello stock, "una delle principali voci di spesa da monitorare durante i periodi di crisi". L'azienda milanese era alla ricerca di una soluzione che permettesse di "analizzare con maggiore dettaglio i dati presenti in azienda", perché le soluzioni utilizzate in precedenza (basate su fogli Excel) erano in grado di fornire solo "dati a livello macro" e quindi offrivano un sistema parziale; inoltre era necessario un sistema di reporting che permettesse di "attivare azioni preventive nei confronti di fornitori e clienti", interpretando lo scenario di mercato; infine la necessità di "valutare i processi aziendali". Rispetto al 2009, oggi Mondial può affrontare il mercato con maggiore sicurezza, perché come precisa Bandelli, "possiamo analizzare con maggiore precisione i dati, individuando la miglior gestione dello stock". A distanza di dodici mesi, è già possibile individuare i benefici del sistema di reporting: "La soluzione implementata ha reso più efficiente la gestione del magazzino, incrociando i dati forniti dal sistema e quelli provenienti dal mercato e dagli stakeholder, ottimizzando la giacenza del prodotto e minimizzando i rischi, come la rottura di stock e l'over stock. Inoltre è aumentata la condivisione da parte dei collaboratori rispetto ai benefici di una corretta gestione delle informazioni. E soprattutto ci ha permesso di progettare nuove implementazioni di sistemi di reporting da applicare in altri contesti aziendali". Rispetto ad altre realtà, il caso di Mondial non ha presentato criticità evidenti, come, ad esempio, la complessità della soluzione, anche se "è stato necessario un po' di tempo per affinare i dati e permettere al sistema di reporting di estrarre i valori corretti". Inoltre "la soluzione ha impattato sul processo aziendale" e quindi "sulle risorse dell'azienda": "Abbiamo dovuto illustrare le motivazioni che hanno imposto un cambiamento dei processi aziendali, mostrando a tutti i collaboratori i benefici ottenuti dal sistema di reporting" conclude Bandelli.

Mondial Spa

Fatturato: 40 milioni di euro.
Dipendenti: 100.
Attività: Produzione e distribuzione di prodotti per le trasmissioni meccaniche.
Sede: Milano.
www.mondial.it

“La cosa giusta in modo sbagliato”. Come riorganizzare l'industria finanziaria dopo la crisi

di Mario Pagliaro

“Fare la cosa giusta in modo sbagliato – spiegava ancora Ackoff alla fine della sua carriera dedicata all'insegnamento del pensiero sistemico – è molto meglio che fare la cosa sbagliata nel modo giusto. Perché in questo caso quando gli errori vengono corretti, rende ancora più sbagliato fare la cosa sbagliata, ma nell'altro consente di fare la cosa giusta in modo corretto” (Ackoff, 1999).

Introduzione

Le imprese nell'industria dei servizi finanziari – banche e assicurazioni (perché le cosiddette società di intermediazione mobiliare non sono che emanazioni delle prime) – sono la quintessenza dell'organizzazione gerarchica basata sull'autorità, detta giustamente del *command and control*. Per questo sono considerate globalmente l'esempio più grande di come si continui a fare la cosa sbagliata (l'organizzazione gerarchica finalizzata a sfruttare il cliente, e non a servirlo) nel modo giusto. Nelle parole di Beppe Scienza (Gualazzi, 2008): “In Italia la banca per il risparmiatore è diventata il suo peggior nemico. Approfittando della sua immagine di sicurezza, che vale però solo per i depositi (l'ultimo fallimento di una banca italiana risale al 1929), negli anni '90 le banche sono partite all'arrembaggio dei risparmi degli italiani, prima coi prodotti del risparmio gestito e poi anche con quelli della previdenza integrativa, oltreché con le loro obbligazioni. Il cliente della banca viene regolarmente indirizzato verso prodotti peggiori dei titoli di stato o rispettivamente delle azioni: la banca guadagna sui risparmi dei clienti procurandogli scientemente danni continui”.

Queste imprese vendono ai loro clienti mutui, polizze assicurative, azioni, pacchetti di investimento, conti correnti e bond aziendali. Assurte, con i loro manager, ad autentici *domines* della vita sociale in Occidente, all'improvviso nell'ottobre del 2008 sono state in gran parte salvate dai Governi dei rispettivi Paesi con gigantesche immissioni di denaro pubblico. Ubs, Fortis, Abn Amro, Citi, Aig, Bear Stearns, Goldman Sachs, Merrill Lynch, Barclays, Royal Bank of Scotland sono fra le banche salvate dagli Stati dopo essersi ritrovate in possesso di titoli “tossici”, legati a una gran massa di mutui erogati senza alcuna garanzia (*subprime*) negli Usa e nel Regno Unito; titoli che hanno perso tutto il loro valore nel volgere di poche settimane, quando tutte sono corse a liberarsi dei titoli relativi a crediti ormai irrecuperabili (Vitale, 2008).

Alcune banche, come Lehman Brothers, sono anche state lasciate fallire. Soltanto nel Regno Unito, la massa di denaro pubblico trasferita dallo Stato alle banche

Mario Pagliaro, ricercatore al CNR e formatore manageriale.
mario.pagliaro@cnr.it
giuseppe.mistretta@donrizzo.bcc.it

farà salire il rapporto deficit/Pil a oltre l'8%. Altre, come le due maggiori italiane, hanno perso in Borsa oltre il 60% del loro valore in meno di 12 mesi. Insomma, l'industria finanziaria occidentale esce letteralmente a pezzi dalla più grande crisi di solvibilità dagli anni '30 del Novecento.

L'economista Loretta Napoleoni sostiene con molti validi argomenti che la finanza islamica, che esclude a priori il concetto di interesse (il disprezzato *riba*) e lo sostituisce con una compartecipazione al rischio, diverrà predominante nel giro di pochi anni (Napoleoni, 2008).

Noi sosteniamo che anche continuando a prestare denaro a (bassi) tassi di interesse, l'industria finanziaria occidentale può salvarsi se accetterà di ricostruirsi su un'autentica base *customer-centered*.

Per farlo però, è necessario accogliere alcune idee contro-intuitive come quelle del *systems thinking* applicato alle imprese finanziarie in cui, ad esempio, da *push* l'impresa diventa interamente *pull*.

Ma se state pensando a un sistema di idee *freewheeling* di tipo "sessantottino", in cui si legittimano i venditori di prodotti finanziari ad andarsene in giro a vendere *bond* di aziende poi fallite, come avvenne ad esempio con quelli di Parmalat e Cirio, vi sbagliate di grosso.

L'obiettivo, al contrario, è la diffusione di un approccio alla gestione delle imprese finanziarie basato sulla responsabilità e sulla qualità del lavoro, in cui il successo dei clienti è la *base* del successo dell'azienda finanziaria.

Flessibilità e bassi costi

Il lavoro nel libero mercato? Un'attività umana al servizio del cliente che paga. Quando il cliente richiede uno dei nostri servizi o prodotti, il sistema – un'attività dopo l'altra, a flusso – si mette in moto per fornirglielo. Nulla viene fatto senza un ordine del cliente. A cosa serve infatti produrre servizi e beni che nessuno vuole? A nulla, se non a sprecare preziose risorse.

Naturalmente, ogni cliente ha esigenze diverse e chiede prodotti diversi.

Pertanto, l'adattabilità dell'offerta alla domanda – la capacità di rispecchiarla – dovrebbe essere intrinseca all'intero lavoro. In altre parole, i lavoratori dovrebbero avere l'autonomia necessaria per adattare il proprio lavoro alle esigenze di *quel* cliente.

Dare ai lavoratori l'autonomia necessaria a fronteggiare la varietà della domanda implica che non esistono singole procedure di lavoro standard.

Le persone condurranno certamente il loro lavoro in modo corretto e completo; tutto quello che è necessa-

rio a soddisfare quanto richiesto dai clienti. Né più, né meno.

Ma è proprio per lavorare in questo modo – a "Zero Difetti" – e poi non incorrere nei giganteschi costi delle rilavorazioni che le persone adesso hanno la possibilità concreta di adattare il loro lavoro alla variabilità intrinseca della domanda. Procedure, disposizioni e mansioni sono eliminate e con esse la rigidità del sistema. Maggiore il tempo che intercorre tra l'istante in cui il cliente effettua una richiesta e quello in cui tale richiesta viene soddisfatta (il *lead time*), maggiori i costi. Ed ecco perché i piccoli miglioramenti incrementali suggeriti dai lavoratori, accumulandosi uno dopo l'altro, si traducono in piccole riduzioni del tempo di lavoro e in miglioramento della qualità che poi, implementati a livello complessivo, danno luogo a giganteschi abbattimenti dei costi. Varietà e bassi costi: insieme. Il che implica che i lavoratori – tutte le persone coinvolte nel flusso del lavoro – devono avere la possibilità di suggerire al management cambiamenti e miglioramenti del lavoro.

Verso il basso, non verso l'alto

I manager, però, questa volta non sono più distanti fisicamente e mentalmente dal luogo dove il lavoro viene svolto. Ma, al contrario, il lavoro manageriale è completamente integrato con il lavoro operativo.

E questo ha come radicale conseguenza che l'apprendimento è parte integrante del sistema stesso. E allora, perché i programmi di cambiamento pseudo-giapponesi intrapresi dalle imprese occidentali falliscono quasi sempre? Per una semplice ragione. E cioè che il *feedback*, l'informazione generata dal lavoro che ritorna al lavoro stesso per migliorarlo, è orientata verso l'alto (*upstream*): cioè verso i capi. E là resta. Non è necessario avere una prolungata esperienza di lavoro per sapere che fine faccia, o quali esiti produca, nelle organizzazioni occidentali, tutta questa informazione. Poco o nessun cambiamento. Al contrario, là dove funziona il *feedback* è interamente orientato verso il basso (*downstream*): cioè al cliente di quel lavoro. Il ciclo del *feedback* parte dal cliente del lavoro e ritorna al cliente.

I manager quindi ricevono l'informazione prodotta dai lavoratori e vi lavorano insieme a essi; le persone al lavoro sono i loro clienti: il personale che è affidato alla loro responsabilità e che i manager devono servire per farne crescere il talento e far fiorire la creatività. In altre parole, "il principale lavoro del management è quello di conoscere esattamente quello che le persone fanno sul lavoro e come quello che fanno serva ai

clienti. Un apprendimento praticamente impossibile in imprese che vengono gestite attraverso i risultati”. (Johnson e Broms, 2000).

Una nuova leadership

E così, mentre la concorrenza asiatica – penso al Giappone, ma anche alla Corea o a Taiwan o a Hong Kong – si sviluppava e si sviluppa tutta basandosi sui principi del *systems thinking*, qui da noi si continua con il cesarismo aziendale, che nel migliore dei casi si riduce a bonario paternalismo; o, nel peggiore, a quel *mobbing* che pure pare funesti il nostro sistema bancario (Spano et al, 2005).

Ora, pensate un attimo alla leadership manageriale italiana come è stata veicolata dai mass media negli ultimi 15 anni. Andate con la mente ai “capitani di industria” in copertina sui magazine patinati al timone delle loro barche a vela; oppure pensate a quei manager bancari pagati decine di milioni di euro l’anno ritratti a braccia conserte sulle loro scrivanie, e mai a negare un parere su come “rinnovare il Paese”. “Un ricco petroliere di Abu Dhabi – ha scritto Boeri – che in questi giorni avesse letto con cura i giornali italiani per capire dove mettere i propri soldi, avrebbe probabilmente tratto la conclusione che l’amministratore delegato di Banca Intesa, Corrado Passera, sia un ministro dei trasporti e delle telecomunicazioni” (Boeri, 2008).

Al contrario, al posto di questo vero e proprio modello *eroico* irresponsabilmente proposto dai mass media, abbiamo bisogno di un management il cui compito principale è aiutare gli altri a fare bene il proprio lavoro e a migliorare continuamente il sistema. Ed ecco che al posto del *decision-making* fatto a chilometri di distanza da dove il lavoro viene effettivamente svolto, la nuova leadership manageriale si focalizza sul lavoro là dove viene svolto e vi si affianca, con lo scopo di migliorare la capacità del sistema a servire i bisogni dei propri clienti.

“Uomini liberi e forti”

Parlando alla fine del 2008 a Roma di fronte ai manager delle Banche di credito cooperativo, il ministro del Tesoro Giulio Tremonti invocava “l’aiuto di tutti gli uomini liberi e forti” nel far fronte alla crisi finanziaria globale da lui intravista alcuni anni prima che si manifestasse. E proprio di uomini liberi e forti c’è bisogno nell’intraprendere la trasformazione del lavoro nel sistema finanziario italiano, a partire dalle banche che ne sono la gran parte.

Ora, assumersi la responsabilità del cambiamento e

condurlo è certamente molto più semplice che accettare il tradizionale modello gerarchico centralizzato, e conformarsi alle sue regole.

Pensare l’impresa in modo sistemico richiede ad esempio di mettere da parte obiettivi e specifiche, strumenti manageriali che ostruiscono il miglioramento.

E questo richiede un atto di fede, perché nessuno all’interno del sistema conosce le conseguenze che tale rimozione comporterà. E, soprattutto, vi attirerà l’attenzione indesiderata di tutti coloro che sono contrari al cambiamento, cioè i top manager, perché l’analisi sistemica non rivelerà solo una grande quantità di sprechi sotto forma di lavoro e di spese inutili. Ma, a un livello più fondamentale, vi rivelerà che a causare la gran parte dei problemi sono le scelte del management. E, *in primis*, quella di mantenere la struttura gerarchica e centralizzata ispirata dai principi fordisti del *command-and-control*.

Poiché infatti capovolge il flusso dell’informazione, l’approccio sistemico priva di senso il modello di leadership basato su autorità e gerarchie. Se infatti le decisioni vengono prese sulla base della conoscenza accumulata e sull’apprendimento continuo che la rinnova, ne consegue che gerarchia e autorità non possono legittimare le decisioni che servono al miglioramento. E la conoscenza si acquisisce uscendo dagli uffici, osservando il lavoro, ascoltando, leggendo, studiando e dialogando. Detto con le parole dell’ex brigadiere dei Carabinieri Giuliano Tavaroli, che spiegava come funzionasse il nucleo speciale antiterrorismo del Generale Dalla Chiesa: “Nella lotta al terrorismo nacque un sistema e fu selezionata un’élite di professionisti, che è o è stata al vertice della security delle maggiori imprese italiane.[...] Gli ufficiali in parte partecipavano e comprendevano l’importanza dell’esperienza, in parte avvertivano di avere meno potere: contavano le competenze e non il grado sulla spalla. Si forma così una generazione di uomini che emerge per il merito, la competenza. Siamo in un periodo di ‘leadership situazionali’, ovvero di persone che prendono la leadership a seconda delle situazioni e delle circostanze, con grande flessibilità. È in questo periodo che si afferma ‘la dittatura della conoscenza’. Conta chi ha competenza e conoscenza e capacità di analisi” (D.Avanzo, 2008).

Apprendere e agire

L’apprendimento nell’azienda gestita in modo sistemico non è attività discreta, svolta attraverso noiosi corsi di formazione obbligatori. Ma è un’attività continua e sperimentale. “L’apprendimento è basato sul lavoro e non ha senso senza l’azione. Mentre l’azione è

impossibile senza l'apprendimento" (Seddon e Caulkin, 2007).

La conseguenza principale del management tradizionale basato sul comando e il controllo è quella di creare sistemi incapaci di apprendere, in cui le misurazioni delle attività non insegnano nulla riguardo a ciò che interessa ai clienti.

Nulla sulle loro necessità, e quindi nulla sul modo di soddisfarle. E senza apprendimento il sistema diventa autoreferenziale e si degrada rapidamente. Discettare, ad esempio, del cambiamento necessario agli altri. E poi, com'è accaduto alla maggiore banca italiana alla fine del 2008, ritrovarsi a dover varare aumenti di capitale dell'ordine dei 6 miliardi di euro nel giro di una domenica pomeriggio. Adattato da Seddon alle aziende di servizio sulla base delle idee di Deming, il ciclo di apprendimento e azione parte dal controllo e attraverso un semplice – ma potente! – processo in 3 step "controlla-pianifica-agisci", che genera il *feedback* in modo sistematico e lo incorpora nell'organizzazione. Suona complesso?

È semplice, invece. Come giudica, ad esempio, un cliente un mutuo offerto dalla banca? Dal suo costo e dal tempo necessario a ottenerlo. Il costo dipende in parte da fattori esterni a voi (cioè dal tasso di sconto comunitario e dalla fiducia fra le banche riflessa nel tasso Euribor); e in parte da fattori interni a voi: dalla vostra capacità di abbassare i costi di funzionamento, praticando costi più bassi della concorrenza per attrarre più clienti.

Tempo e qualità del servizio, invece, sono totalmente variabili. Non ci sono certezze, nemmeno indicative. A volte il processo prende pochi giorni; a volte mesi. A volte i dipendenti sono gentili e informati. E a volte sono scontroso e reticenti. Tutte le forme di misurazione all'interno della banca sono rivolte all'interno. Ci sono obiettivi da conseguire; report da scrivere; audit da compiere; attività da svolgere...

Non c'è nulla invece che verifichi il processo dal punto di vista del cliente, *end-to-end*, dal momento in cui richiede il mutuo, a quello in cui viene concesso.

Il *redesign* sistemico invece inizia dal *check*. Come organizzazione finanziaria siete come qualsiasi altra impresa: un sistema il cui scopo è servire il cliente e il cui fine è realizzare profitti attraverso questo servizio.

Con il controllo (*check*) vi chiedete: qual è la natura della domanda? Cosa vogliono i clienti? Qual è la nostra capacità di darglielo? Come fluisce il lavoro necessario a soddisfare questa domanda attraverso il sistema? Perché siamo in questo stato? Quindi nel ripianificare (*plan*) tutto vi chiedete: cosa dobbiamo

fare per migliorare la nostra capacità di soddisfare la domanda? Quali forme di misurazione del lavoro possiamo introdurre al fine di imparare continuamente?

L'azione (*do*) vi dice: intraprendete le azioni pianificate e controllate nuovamente tutto partendo dalla domanda.

End to end

Prendiamo ad esempio il modo in cui viene processata la domanda di un singolo prodotto: un mutuo.

Partiamo da quelli che accolgono la domanda dei clienti e la traducono in documentazione. Normalmente, la documentazione che producono è incompleta, scorretta o entrambe le cose.

Perché?

Se cercate le cause, troverete che la produzione seriale delle domande – un documento sopra all'altro con l'ansia di accumularne sempre più, perché magari c'è uno scriteriato premio di produzione basato sulla quantità – è la causa di errori e approssimazione.

Adesso mettete il lavoro a flusso. Una cosa dopo l'altra. Ogni singolo documento viene processato correttamente e in modo completo e trasferito al successivo collaboratore interno che vi aggiunge il proprio lavoro (ad esempio, un controllo di solvibilità); lo inoltra per l'approvazione e da questi ritorna al tavolo di lavoro del dipendente addetto ai clienti che chiama il cliente e nel (breve!) tempo convenuto comunica la concessione del mutuo.

Il processo è *end-to-end*. Ed è controllato in tempo reale, e misurato.

Ma mentre prima la misurazione serviva a soddisfare oscuri target interni, adesso serve a migliorare la performance dell'erogazione dei servizi al cliente, dal punto di vista del cliente.

Non ci sono pratiche dimenticate. E il responsabile dell'intero singolo processo è il manager dedicato che sovrintende e collabora alla sua esecuzione corretta, completa e rapida.

Processo che potrà – e dovrà – essere continuamente migliorato attraverso la misurazione e il coinvolgimento dei lavoratori.

Costi e tempi bassi e conosciuti e qualità del servizio elevata e sempre crescente.

Gestita così, l'industria finanziaria tornerà a essere motore di sviluppo economico e sociale del Paese. Mentre, sfortunatamente, è un sindacalista a raccontare come viene gestita adesso:

"In quindici anni tutto è cambiato. Il bancario è diventato un venditore. Vengono continuamente fissati dei traguardi di vendita, e l'addetto è costretto a spingere

sul cliente per fargli acquistare questo o quel prodotto. Senza badare per il sottile. Le banche hanno fatto affari d'oro a spese sia del personale che dei clienti. È un'autentica spremitura. Noi abbiamo cercato di resistere, ma in busta paga gli incentivi valgono il 20% dello stipendio di base, e questo non ci piace" (Galli, 2008).

Formare classe dirigente. Localmente

La formazione delle élite economiche in Italia è la chiave per determinarne (o continuarne a frenarne) lo sviluppo sociale ed economico. E un'analisi concreta del processo di formazione della classe dirigente ne rivela le debolezze strutturali che portano ai risultati deludenti degli ultimi due decenni. Per farlo, però, ci occorre un programma di formazione del management finanziario.

La formazione fornita dalle Facoltà di Economia del Paese è largamente obsoleta, perché la qualità del corpo docente si è paurosamente abbassata a causa dei meccanismi di cooptazione con i quali vengono selezionati i docenti (Perotti, 2008).

D'altra parte, negli altri luoghi principali di formazione della classe dirigente – sindacato e partiti – si è consolidato lo stesso meccanismo fallimentare di selezione e cioè la cooptazione per appartenenza.

Un parlamentare per collegio, con il nome già stampato sulla scheda: così si elimina la competizione fra candidati dello stesso partito in lotta per il consenso popolare.

E così la riflessione e l'elaborazione politica non sono più necessarie. Il risultato fu colto immediatamente da un fine politico come Pinuccio Tatarella che, non vedendo né studio né dedizione ai problemi della comunità, già nel 1994 sferzava così i suoi deputati neo-eletti: "Non state facendo nulla".

Al contrario, tanto nell'industria finanziaria che nell'azione amministrativa abbiamo bisogno di costruire un sistema per la formazione della classe dirigente che accompagni e sostenga l'azione per il cambiamento.

Così ad esempio, abbiamo bisogno di nuovi giornali come luoghi stabili di confronto per l'elaborazione culturale; che a differenza dell'attività amministrativa, è innanzitutto elaborazione di idee e progettualità.

E quindi lavorare alla creazione di luoghi stabili e dotati di antica efficacia per la formazione dei giovani, che è prima di tutto umana e culturale. Ricostruire cioè sul territorio i luoghi dove fare analisi sociale ed economica; costruendo gruppi dirigenti capaci di mobilitare gli altri e realizzare il cambiamento.

Localmente. Perché come spiega lucidamente De Rita, è il territorio a essere base costante dello sviluppo italiano (Statera, 2008). Ancora una volta, l'idea semplice ma potente è che il rinnovamento etico della finanza si costruisce sui valori.

Ma poi è necessario che tensione progettuale e spirito di servizio siano declinati nella pratica attraverso l'azione svolta nell'economia reale.

Ed è sul territorio, e non al centro, che devono essere portate nuove professionalità capaci di indirizzarne lo sviluppo e di portare un'innovazione feconda e costante; non vuota ed effimera come quella celebrata nella convegnistica e poi subito messa da parte per passare 'alle cose serie'.

Riferimenti bibliografici

- Ackoff R.L. (1999), A lifetime of systems thinking, *The Systems Thinker*, June/July, 1-4.
- Napoleoni L. (2008), *Economia canaglia*, Il Saggiatore, Milano.
- Spano I. et al. (2005), *Anatomia del mobbing. La realtà nel settore bancario*, Oasi.
- Johnson T. e Bröms A. (2000), *Profit beyond measure*, Nicolas Brealey Publishing.
- D'Avanzo G. (2008), "E Tronchetti mi disse: le abbiamo chiesto troppo", *La Repubblica*, 21 luglio.
- Seddon J., Caulkin S. (2007), *Systems thinking, lean production and action learning*, Action Learning: Research and Practice, vol. 4, pp. 9-24.
- Galli G. (2008), *Nella giungla degli gnomi - Politica, economia & finanza dall'era Fazio al "grande crac"*, Garzanti. Dallo stesso libro è tratto il commento sul lavoro dei bancari del sindacalista S. Girgenti.
- Statera A. De Rita (2008): "I nuovi leader vanno cresciuti in periferia", *La Repubblica*, 13 novembre.
- Scienza G. (2005), *Il risparmio tradito*, Edizioni Libreria Cortina.
- Galeazzi M. (2008), "Come si difende il risparmiatore? Carattere, istinto e sano scetticismo", intervista a Beppe Scienza in *Consapevole*, gen.-mar., n. 16.
- Vitale M. (2008), *Gli imprenditori italiani nella crisi finanziaria mondiale*, Il Sole 24 Ore, 23 settembre.
- Boeri T. (2008), *Banchieri annoiati in cerca di potere*, la Repubblica, 10 settembre.
- Perotti R. (2008), *L'Università truccata*, Einaudi.

Frantumi da ricomporre

**Riforme legislative e innovazioni di management
per migliorare la produttività delle organizzazioni pubbliche**



Il sistema Italia è “fuori mercato” a causa di un elefantiaco apparato pubblico incapace di offrire servizi efficienti e adeguati alle imprese e ai cittadini. Per uscire dalla crisi economica e finanziaria globale occorre, invece, una Pubblica Amministrazione che, in presenza di un assetto costituzionale federale, disegni e gestisca politiche a favore della crescita e dello sviluppo in complessi sistemi di governance, soggetti a elevata incertezza.

Le riforme legislative varate negli ultimi due anni puntano sulla trasparenza, sulla responsabilità, sulla valutazione e sull’incentivazione come leve del cambiamento organizzativo. Questo volume entra nel merito di tali iniziative legislative, per comprendere come e in che misura queste riforme possono migliorare il rendimento istituzionale, le soluzioni organizzative e le pratiche manageriali.



LIBRI ESTE

ESTE inaugura una collana di libri dedicata al management.

L’obiettivo? Dar voce ad Autori che trovano in questo spazio la possibilità di veicolare i loro contenuti ad un pubblico tradizionalmente interessato alle tematiche vicine alla managerialità e alla crescita professionale.

Uno spazio privilegiato, dunque, per la qualità e quantità di interlocutori che ESTE riesce a catalizzare, ma accessibile a chiunque voglia trasformare in prodotti editoriali le proprie ricerche, analisi, riflessioni.

ESTE

ESTE S.R.L. - VIA VASSALLO, 31 - 20125 MILANO - TEL. 02.91434400 - FAX 02.91434424 - INFO@ESTE.IT - WWW.ESTE.IT

La sostenibilità crea valore

di Arturo Battista

Misurare il valore di un'azienda attraverso la soddisfazione degli azionisti. Un paradigma consolidato, certo, ma che rappresenta una vision aziendale ormai superata. L'impresa, infatti, interagisce con una pluralità di stakeholder ed è a questa pletora di soggetti che l'azienda deve rendere conto del proprio operato, ancor più che agli azionisti. E per raggiungere il successo è necessario ispirarsi ai principi di responsabilità sociale, favorendo la crescita economica e culturale, creando e distribuendo la ricchezza in modo più equo. Per capire in che modo le aziende stanno evolvendo in ottica di Corporate social responsibility e quali sono i nuovi cardini che guidano lo sviluppo sostenibile, l'Asap Service management forum ha organizzato un Convegno lo scorso 11 e 12 novembre nell'affascinante cornice del Kilometro Rosso, il parco scientifico tecnologico di Bergamo.

Il potere agli stakeholder

In tempi di crisi, il tema dello sostenibilità ha assunto un ruolo sempre più importante, tanto che Luciano Hinna, professore ordinario di Economia delle Aziende Pubbliche e non profit all'Università di Roma Tor Vergata, lo considera "lo spartiacque delle crisi finanziarie". Ma se negli Usa il modello dominante è quello del welfare society in Italia l'etica non è ancora un tema che catalizza l'attenzione, se non nei casi di

successo. La reale criticità legata al comportamento sociale dell'azienda, però, si è concretizzata quando lo scenario con cui confrontarsi è divenuto globalizzato, in cui le imprese hanno adottato policy differenti rispetto ai paesi coinvolti nel ciclo di produzione. Questa strategia ha avuto un notevole impatto sulla sensibilità degli stakeholder che hanno iniziato a premiare le aziende "virtuose" a discapito di quelle "non etiche", tanto che "dove sono applicate strategie di Csr c'è un aumento di intangible".

La best practice

"Nel futuro soddisferemo le necessità attraverso una riduzione dell'impatto ambientale" ha commentato Fabrizio Ceschin, Dipartimento Indaco del Politecnico di Milano, anche se le aziende non sono ancora orientate verso questo nuovo paradigma. Per proiettarsi nel futuro sarà allora necessario introdurre un'innovazione di prodotto, perché "non sono necessari i nuovi modelli di business", quanto si deve orientare la soddisfazione partendo dall'interpretazione della domanda, fino a raggiungere il potenziale di eco-efficienza, in cui "con l'obiettivo economico aumenta il rispetto dell'ambiente". Tra le aziende all'avanguardia nella Csr, c'è Kone, brand leader nella progettazione e produzione di soluzioni people flow all'interno degli edifici, che propone il rivoluzionario Kone MonoSpace, l'ascensore privo di sala macchine. "Oltre a ridurre il consumo energetico - spiega Luca Galbati, amministratore delegato di Kone - MonoSpace non utiliz-



Un momento del dibattito

Gli stakeholder entrano nel business forum

di Sergio Cavalieri*

Per molte aziende essere sostenibili è come indossare l'accessorio del momento, ritrovandosi sulla cresta di un'onda destinata a infrangersi nell'arco di una stagione. Abbracciare i principi di sostenibilità, in realtà, significa molto di più: vuol dire proiettare un'impresa verso il futuro attraverso la creazione di nuove fonti e modelli di business. Soprattutto in un momento – come quello attuale – dove molte aziende industriali, tradizionalmente legate alla vendita di prodotti, stanno potenziando l'offerta di mercato, fornendo ai propri clienti anche servizi accessori di varia natura. È evidente, infatti, come le motivazioni economiche stiano spingendo le aziende manifatturiere ad attribuire un ruolo sempre più rilevante alla componente servizi nel portafoglio delle soluzioni offerte sul mercato. Il processo di *servitizzazione* è spesso guidato dalla ricerca di nuove fonti di profitto e di leve di differenziazione, specie in mercati in cui le tecnologie di prodotto sono sempre più *commoditizzate*. Tuttavia il valore di un'azienda nel lungo periodo non dipende solo dalla sua capacità di soddisfare le attese dei propri azionisti. Esiste una pluralità di stakeholder con cui l'impresa deve interagire e a cui essa deve rendere conto del proprio operato. L'impresa di successo deve attivamente ispirarsi ai principi di responsabilità sociale, favorire la crescita economica e culturale, creare e distribuire più equamente ricchezza, consumare risorse in modo sostenibile, in armonia con i diversi attori pubblici e privati costituenti l'ecosistema all'interno del quale essa opera. All'interno di questo nuovo e complesso scenario, come può il *service* diventare una leva strategica nel guidare una azienda verso un percorso mirato a uno sviluppo sostenibile del proprio business? Come tradurre in leve competitive quei fattori che spesso sono percepiti come vincolanti e limitanti la sfera d'azione di una azienda? All'interno del VII Convegno Asap si è cercato di dare delle risposte attraverso il contributo di primarie aziende operanti in vari settori industriali, dal mondo automotive, al settore dell'elettrodomestico, al machinery.

Nei vari interventi che si sono susseguiti nel corso della giornata è stato riconosciuto come la sostenibilità possa rappresentare un importante volano di innovazione, sia di prodotto-servizio sia di processo, in grado di rafforzare notevolmente il vantaggio competitivo di una impresa. L'adesione a tali principi implica, però, un atteggiamento di ascolto nei confronti dei diversi interlocutori con cui l'impresa interagisce, siano essi clienti, fornitori, comunità, oltre che naturalmente azionisti. Un'implementazione di successo di tali modelli di gestione deve passare attraverso forme di collaborazione, sia interaziendali sia intraziendali.

Il Convegno ha visto la partecipazione di oltre 120 persone provenienti dal mondo industriale, delle associazioni di categoria, delle istituzioni e della ricerca. Gli stimoli lanciati sono stati numerosi e variegati e hanno reso il Convegno un primo importante momento per approfondire la tematica del prodotto-servizio sostenibile attraverso lo sviluppo di appositi progetti e tavoli di lavoro dedicati che animeranno le attività del Service Management Forum nel corso del 2011.

* Coordinatore Asap Service Management

www.asapsmf.org

za olio e quindi elimina il rischio di inquinamento del suolo e delle falde sotterranee, oltre ai rischi di incendio dei sistemi oleodinamici. Senza considerare che l'impianto ha una vita più lunga, una maggiore affidabilità e silenziosità".

L'aumento dell'attenzione da parte degli stakeholder rimanda all'appello del prodotto che merita una maggiore focalizzazione da parte dell'impresa. Eliana Guarnoni, esperta di Csr di AltroConsumo, ricorda che in Italia "le aziende sono in ritardo rispetto al coinvolgimento degli stakeholder se comparate con le best practice europee". Ed è fondamentale distinguere le imprese impegnate "in operazioni di green washing o di marketing filantropico" da quelle seriamente impegnate "in progetti di Csr più strutturati" che consentono all'organizzazione di coinvolgere un consumatore più fidelizzato.

Tra le aziende impegnate in progetti innovativi di Csr, c'è Mercedes Benz Italia che ha distribuito in Italia (a Milano, Roma e Pisa), cento Smart elettriche per il trasporto urbano: "È un progetto nato a dicembre del 2008 che ha coinvolto Mercedes e Enel, dedicato a utenti privati e aziende. Grazie alle batterie a ioni di litio, la Smart offre prestazioni in linea con una normale city car, con un impatto ambientale pari

a zero" spiega Ivan Vellucci, Customer service manager di Mercedes Benz Italia. Anche Ricoh Italia propone da tempo soluzioni eco-sostenibili con il Pay Per Page Green, come ha illustrato Roberto Ghibauda, Direttore service, qualità e ambiente. Anche Comau ha elaborato soluzioni di risparmio energetico nel mondo machinery, ideando il progetto eComau, utilizzando nuovi robot che permettono un saving di energia del 25%. "Con le nostre soluzioni c'è un risparmio di circa 77 mila euro per l'energia e 200 mila euro per il refrigerante" sostiene Paolo Segreto, Sales and Marketing di eComau. La responsabilità sociale per lo sviluppo della competitività nel service è affrontata da Elica Group, l'azienda leader nella produzione di cappe, che ha ideato il progetto "Elica sostiene l'aria" con il manuale qualità e ambiente distribuito ai 2.000 dipendenti. "Elica promana il Codice di Condotta Cappe promossa dal Cedec per favorire la riduzione dei consumi elettrici degli elettrodomestici" racconta Andrea Sasso, amministratore delegato dell'azienda marchigiana. Perché coinvolgere il cliente nella progettazione del prodotto-servizio sostenibile significa creare nuove opportunità di business.

L'e-Learning e la società virtuale della conoscenza

di Nicola Chessa e Sara Margiotta

Il fenomeno della globalizzazione presenta la duplice caratteristica di intensificare e delocalizzare al tempo stesso le relazioni sociali, generando, come viene affermato da David Held (1999), professore presso la London School of Economics and Political Science, un "[...] transcontinental or inter-regional flows and networks of activity". La globalizzazione costituisce un'enorme sfida per la nostra società: una delle possibili risposte a questo impegno è l'accesso al cosiddetto lifelong learning.

Definizione di e-Learning

La nascita, la crescita e la diffusione su ampia scala delle tecnologie telematiche hanno modificato radicalmente la nostra società, trasformandola in una vera e propria società della conoscenza, il cui fondamento risiede nella partecipazione cognitiva di tutti gli individui a essa appartenenti. In tale società ogni individuo apporta il proprio patrimonio di conoscenze e competenze, contribuendo in tal modo alla continua innovazione del sistema in cui opera. Per tale ragione, la formazione è considerata una priorità assoluta nelle agende di tutte le agenzie governative, in quanto è il motore primo del processo di innovazione. Mentre nel 2008 le priorità delle politiche governative e aziendali erano prevalentemente focalizzate sui processi di cambiamento, sulla costruzione e miglioramento delle competenze, dal 2009 il focus si è spostato verso l'innovazione, come mostrato in Figura 1.

OGGI
1. Supportare i processi di cambiamento
2. Costruire le competenze distintive
3. Migliorare le competenze tecniche
TRA 3 ANNI
1. Promuovere l'innovazione
2. Sviluppare la nuova generazione di talenti
3. Gestire i talenti

Figura 1 - Cambiamento nelle priorità delle politiche governative (Fonte: Borgonovi E., Garbellano S., Meda M.)

Il fenomeno dell'e-Learning, che viene definito dalla Commissione europea come "l'istituzione di domani", può essere inquadrato in questo contesto.

Con il termine 'e-Learning' si intende l'utilizzo della tecnologia per progettare, distribuire, selezionare, amministrare, supportare e diffondere la formazione, realizzando percorsi formativi personalizzati. Attraverso l'e-Learning si utilizzano le nuove tecnologie multimediali e Internet per migliorare la qualità dell'apprendimento, agevolando l'accesso a risorse e servizi, nonché la collaborazione a distanza e gli scambi. Si tratta di superare un'interpretazione della conoscenza come

Nicola Chessa e Sara Margiotta sono rispettivamente partner e consulente ISL Srl.

rappresentazione simbolica di un mondo esterno al discente, oggettivo e misurabile, e favorire una concezione del sapere come risultato delle esperienze del soggetto che apprende, o meglio, come risultato di un processo di costruzione sia individuale, sia collettiva di significati concordati.¹

L'e-Learning viene definito dall'Osservatorio AiTech/Assinform (che ha l'obiettivo di analizzare il grado di adozione e le caratteristiche di utilizzo dell'e-Learning) come una metodologia di insegnamento e apprendimento che coinvolge sia il prodotto, inteso come materiali messi a disposizione attraverso supporti informatici, sia il processo formativo, inteso come iter didattico. La principale peculiarità dell'e-Learning è l'alta flessibilità garantita al discente dalla reperibilità dei contenuti informativi, che gli permette l'autogestione e l'autodeterminazione del proprio apprendimento.

Riassumendo, Janice Lawrence, presidente di Learning Solutions (una delle aziende leader nella produzione delle piattaforme software e servizi per l'educazione) definisce l'e-Learning come un sistema in cui si combinano tre elementi:

- I contenuti continuamente arricchiti e aggiornati;
- La personalizzazione dell'accesso ai contenuti;
- La connettività, ovvero le modalità attraverso le quali i singoli discenti entrano in contatto con la "comunità che apprende".

I benefici derivanti dall'adozione di tecnologie e-Learning sono sintetizzabili in quattro punti:

- Riduzione dei corsi di formazione;
- Contenuti più rapidi, aggiornati e attendibili;
- Apprendimento disponibile sempre e ovunque, caratterizzato da una riduzione delle perdite di tempo;
- Interattività dell'ambiente di apprendimento, che dà spazio all'esercitazione e alla simulazione.

L'e-Learning è basato sulla tecnologia delle Lms (Learning Management System), piattaforme che consentono la gestione di corsi didattici online, i quali favoriscono l'interazione tra studenti, docenti e il gruppo classe, facilitando, al tempo stesso, l'accesso e la gestione dei contenuti. Queste piattaforme presidiano la distribuzione dei corsi online, l'iscrizione degli studenti e il tracciamento delle attività online. Le Lms vengono affiancate dalle Lcms (Learning Content Management System), piattaforme che hanno il compito di creare, gestire ed erogare direttamente i contenuti formativi.

Attraverso l'utilizzo di tali tecnologie è possibile realizzare applicazioni didattiche meno rigide e più vicine ai bisogni di coloro che usufruiscono del servizio. Tra le piattaforme più diffuse vi sono Freelearn, Moodle e Docebo, ma ne esistono anche di commerciali come Blackboard, Iwt-Intelligent Web Teacher e Plateau.

Il sistema Moodle (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment) è tra le piattaforme web open source per l'e-Learning più diffuse, progettata per consentire un'interazione continua con gli altri utenti, attraverso lo scambio di informazioni, opinioni e materiali, utilizzando forum, blog, chat e risorse web. Tale sistema permette al singolo individuo di costruire la propria formazione attraverso la continua interazione con l'ambiente circostante e, per tale ragione, include un approccio costruzionista e sociale all'educazione, enfatizzando il fatto che anche gli studenti possono contribuire all'esperienza educativa in vari modi. L'apprendimento viene considerato come processo sociale di costruzione attiva della conoscenza attraverso l'interazione tra pari. Le implementazioni di Moodle hanno subito in Italia un notevole aumento lungo tutto il corso del 2005, sia nel settore accademico e scolastico, sia in quello dell'impresa. In particolare, nel nostro Paese, tra le università e i centri linguistici che hanno adottato tale sistema, si possono menzionare l'Università degli Studi di Padova, l'Università la Sapienza di Roma, l'Università degli Studi di Bari e l'Università degli Studi del Piemonte Orientale. Una successiva evoluzione di Moodle è stata il progetto open source Sloodle, che nasce dall'integrazione dell'ambiente virtuale di Second Life con la piattaforma Moodle.

Le origini della formazione a distanza

La storia della formazione a distanza (conosciuta con l'acronimo di Fad) è estremamente lunga e può essere suddivisa in tre fasi, chiamate anche generazioni.

La prima generazione ha avuto inizio nella seconda metà del 1800 ed è terminata nei primi anni '70. Durante questa fase, le università e le istituzioni erogavano formazione attraverso l'utilizzo di fascicoli, dispense e materiali a stampa inviati tramite i servizi postali dell'epoca. Parallelamente, durante la prima metà del secolo scorso, nascevano nel nostro Paese i corsi per corrispondenza, un tentativo di veicolare formazione a studenti lavoratori.

L'interazione tra lo studente e il docente veniva basata unicamente sullo scambio degli elaborati, prodotti dal primo e corretti dal secondo, ed era ostacolata dalla lentezza dei mezzi usati (corrispondenza ordinaria).

La seconda generazione si colloca nel decennio compreso tra gli anni '70 e gli anni '80. Conseguentemente all'evoluzione di nuovi strumenti di comunicazione, la formazione venne basata su nuovi prodotti multimediali, quali la televisione e gli strumenti audio e video. Durante questa fase, si assistette a una proliferazione delle università a distanza, ancora caratterizzate da una fruizione quasi passiva, da parte del discente, del materiale formativo prodotto da altri.

¹ Infante V. (2007).

La terza e ultima generazione è iniziata negli anni '90 e continua ai giorni nostri. L'e-Learning può essere considerato come la Fad di terza generazione, dominata dall'utilizzo di internet come strumento trasmissivo, comunicativo e collaborativo per colmare la separazione spazio-temporale tra docente e discente. In tale modo, i partecipanti possono intervenire in tempi diversi e da luoghi diversi, aumentando la flessibilità dell'interazione stessa. Per fare un esempio, il Prof. Som Naidu è contemporaneamente professore presso l'Università di Melbourne in Australia e assistente presso l'Università del Maryland negli Stati Uniti. Lo straordinario "sdoppiamento" del professore viene reso possibile dalle nuove tecnologie di e-Learning, che permettono al docente di improntare un insegnamento interattivo con i propri studenti, pur non avendoli mai visti in volto. Tra i molteplici vantaggi di questa tipologia di formazione si possono annoverare quelli organizzativi e logistici, e di conseguenza economici, garantiti da un ambiente di apprendimento online e non all'interno del sistema educativo di tipo tradizionale. I sistemi di prima e seconda generazione, come abbiamo osservato, risolvevano il problema di coprire grandi distanze geografiche. Tuttavia, coloro che hanno usufruito del materiale formativo non sono stati in grado di superare il limite della mancata comunicazione con gli altri partecipanti. Il gran numero di fallimenti in questo genere di corsi ha evidenziato come la motivazione degli allievi sia strettamente legata al sentimento di appartenenza al gruppo classe.

Mentre la prima e la seconda generazione si sono poste come scelta alternativa (e a volte secondaria) alla formazione scolastica tradizionale, al contrario l'e-Learning ha incrementato la qualità dell'apprendimento, aumentando il valore aggiunto generato. Questa tecnologia funge da catalizzatore di un nuovo modello di interazione tra insegnante, studente e classe, facilitando notevolmente la comunicazione e attribuendo agli studenti un ruolo più attivo nel processo di apprendimento. Tale modello di interazione è fondato su un ruolo maggiormente attivo, responsabilizzato e partecipativo, assegnato ai soggetti coinvolti, sulle attività negoziali e cooperative, su un forte senso di presenza e appartenenza (gruppi, comunità di lavoro, classi virtuali), sulla possibilità di una maggiore personalizzazione del processo di apprendimento, su un sistema articolato di supporti e risorse umane e strumentali a disposizione e, infine, sul formarsi di un'ipertestualità di rete come luogo, mezzo e contesto sociale dell'apprendimento (Haraisim, 1990).

Il ruolo dell'Unione europea

Un significativo impulso allo sviluppo e diffusione dell'e-Learning è stato fornito, come abbiamo già avuto modo di appurare, dall'Unione europea che sin dai primi anni '90 aveva affrontato i temi dell'insegnamento aperto e a distanza. Il ruolo svolto dall'Unione europea è stato duplice: da un lato ha valorizzato le emergenti richieste di modernizzazione e dall'al-

tro ne ha sostenuto lo sviluppo mediante la predisposizione di programmi, l'erogazione di fondi e la promozione di iniziative rivolte sia al settore pubblico, sia a quello privato.

Infatti, nella Dichiarazione di Bologna del 1999, l'Unione europea si proponeva di creare entro il 2010 "uno spazio europeo dell'istruzione superiore di qualità, nella prospettiva di una riaffermazione del ruolo del Vecchio Continente all'interno della società della conoscenza". Gli obiettivi finali sono quelli di trasformare l'Europa in un territorio estremamente interessante in termini di posto in cui studiare, svolgere attività di R&D, insegnare e sviluppare le diverse eredità culturali (differenze in termini di background accademici). Nel 2005 la Commissione europea ha delineato un nuovo progetto – *i2010: la società dell'informazione e i media al servizio della crescita e dell'occupazione* – che ha lanciato una nuova politica mirata a incoraggiare lo sviluppo della conoscenza e dell'innovazione, al fine di sostenere la creazione di posti di lavoro più numerosi e di migliore qualità.

La diffusione dell'e-Learning

I campi di applicazione dell'e-Learning si dividono principalmente in due tipologie: le scuole e le università da una parte e le aziende dall'altra. Al momento, la pubblica amministrazione è coinvolta marginalmente nel campo della formazione online. Per tale ragione, le iniziative dell'Unione europea puntano principalmente a stimolare degli interventi volti a sviluppare l'e-Learning sia nell'ambito universitario, sia in quello aziendale. Infatti, nonostante l'adozione di moderne metodologie di formazione proceda con molta lentezza, l'e-Learning si trasformerà in un vero e proprio vantaggio competitivo, come viene affermato da Lester Thurow, preside della Sloan School of Management del Mit (Massachusetts School of Technology), anche se la strada da percorrere nel nostro Paese rimane ancora molto lunga. L'Italia, secondo un recente studio pubblicato da GfK Market (società che esegue ricerche di mercato), risulta ultima nel gruppo delle grandi nazioni europee per quanto riguarda la percentuale di utenti internet. Il ritardo in termini di penetrazione di internet tra la popolazione potrebbe ostacolare significativamente la diffusione di un sistema di formazione basato sull'e-Learning. L'Italia registra, infatti, valori decisamente scarsi rispetto a quelli rilevati nei paesi più avanzati per quanto riguarda il tasso di penetrazione delle tecnologie Ict ed e-Learning. Questo ridotto livello di diffusione delle tecnologie e-Learning è legato al fatto che in Italia la formazione in aula resta ancora molto radicata e diffusa, nonostante gli incentivi rivolti sia alle aziende pubbliche e private, sia alle istituzioni educative.

Tuttavia, il tasso di crescita dell'e-Learning si mantiene a livelli piuttosto sostenuti rispetto a quelli registrati in tutti gli altri segmenti del macro aggregato Ict. Il motore di tale sviluppo è sicuramente da individuare nel comparto aziende, in quanto il

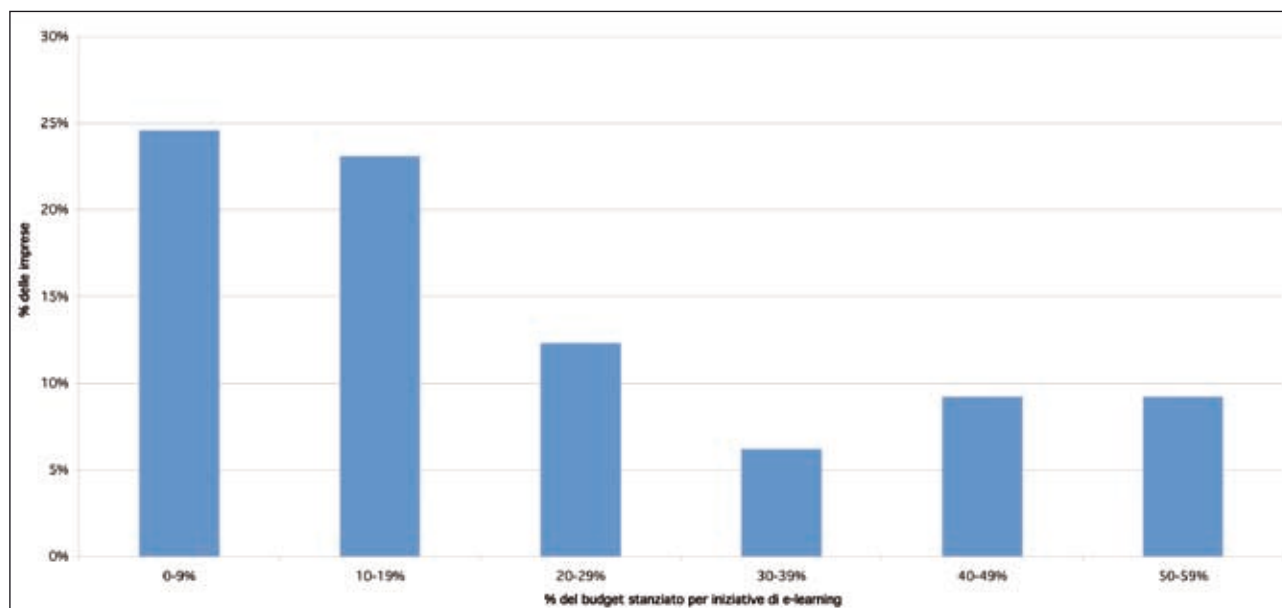


Figura 2 - Budget stanziato dalle imprese per iniziative di e-Learning (Fonte: www.astd.org)

tasso di crescita della spesa effettuata dalle aziende per iniziative di e-Learning nel 2005 è superiore rispetto a quello registrato nell'intero comparto (+16.9% vs 12.7%). Le aziende, infatti, hanno individuato nell'e-Learning il modo ottimale per sviluppare una cultura della formazione più eclettica e aperta alle opportunità offerte dalle nuove tecnologie della comunicazione e dell'interazione interpersonale. Attraverso l'impiego dell'e-Learning per la formazione dei propri dipendenti, sviluppato principalmente nella modalità ibrida cosiddetta *blended* (aula + e-Learning), si è registrata una riduzione dei tempi di erogazione dei contenuti e un maggiore coinvolgimento dei partecipanti. Il risultato ottenuto è stato quello di generare una cultura d'impresa vincente, partendo dalla condivisione dei valori con tutti i livelli dell'organizzazione.

Un recente studio dell'Osservatorio Aitech/Assinform ha rilevato come la maggior parte dei decisori e degli operatori della formazione nelle aziende possiede una conoscenza diretta dell'e-Learning e sia in grado di formulare valutazioni concernenti questa tecnologia.

Tale consapevolezza ha generato un incremento della formazione erogata dal management di linea che è chiamato a formare i colleghi.

Le ragioni di questo fenomeno risiedono nell'esigenza di diffondere le best practice interne e nel bisogno di estendere il know how a tutta l'organizzazione nel caso in cui esso sia fortemente *embedded*, riducendo in tal modo i costi della formazione erogata da consulenti esterni. Una recente indagine condotta su scala mondiale dall'Astd (American Society for Training and Development) nel dicembre dello scorso anno, ha confermato che il budget stanziato dalle imprese per l'e-Learning, o metodologie di blended learning, rimane significativo, come mostrato in figura 2.

In Italia esistono molteplici casi di eccellenza nell'utilizzo di piattaforme di e-Learning da parte di grandi imprese: tra queste, possiamo citare Vodafone e Fiat.

A partire da marzo 2006, Vodafone ha intrapreso un progetto formativo destinato agli operatori di call center, con il duplice obiettivo di accrescere la soddisfazione del cliente e di aumentare esponenzialmente l'efficienza organizzativa nel processo di risoluzione delle problematiche poste in essere dagli stessi. Tale obiettivo è stato raggiunto tramite la creazione di e-Lab, un laboratorio virtuale che fornisce agli operatori la possibilità di allenarsi affinando le proprie conoscenze e confrontandosi al tempo stesso con i propri colleghi. La ricchezza dei contenuti e la trasferibilità dell'apprendimento nella quotidianità lavorativa hanno fatto di questo laboratorio un vero e proprio successo per l'azienda.

Fiat, nel settembre 2005, ha lanciato un percorso formativo blended di straordinario successo, destinato ai venditori della Grande Punto, con la finalità di fornire a questi ultimi gli strumenti per argomentare con alta professionalità il valore della nuova creazione della casa automobilistica.

All'interno della Comunità europea uno dei fenomeni più interessanti da osservare è il crescente fermento concernente la creazione dei cluster, distretti industriali costituiti da gruppi di imprese interconnesse e di istituzioni spazialmente localizzate e specializzate in un particolare campo, legate da complementarità e similarità (Porter, 1998). Tali agglomerazioni industriali sono caratterizzate dalla particolare enfasi posta sul fattore conoscenza nella gestione delle relazioni sociali e organizzative che contraddistinguono questi distretti (Rullani, 2003). La *knowledge* generata dai cluster a livello regionale diventa così un patrimonio preziosissimo da espandere anche a livello nazionale e internazionale, all'interno della Comunità europea.

Negli ultimi anni si è sviluppata l'idea di non limitare più la cooperazione tra le imprese appartenenti allo stesso cluster, ma di estenderla anche a imprese operanti in cluster a livello europeo. Il coordinatore di tale iniziativa, nota con l'acronimo di Clunet, Marc Pattinson, ha affermato che: "Attraverso la cooperazione e l'apprendimento proveniente da altri cluster europei operanti nello stesso settore o in settori differenti si facilita la creazione di innovazione all'interno del territorio europeo".² Allo stesso modo, nel novembre 2007, il senatore svedese Laffite ha ribadito che: "Per rimanere competitiva, l'Europa deve costruire cluster con raggio d'azione a livello mondiale. Questo richiede una cooperazione transnazionale tra i diversi distretti all'interno dell'Unione europea". Tale cooperazione può svilupparsi proprio grazie all'e-Learning. Questa tecnologia permette di scambiare conoscenza generata in diversi cluster europei i cui membri possiedono diverse competenze e background. In tal modo, l'Europa può raggiungere l'obiettivo di diventare la più competitiva e dinamica *knowledge-based economy* nel mondo attraverso la coesione sociale, come stabilito dalla politica *Lifelong Learning* dell'Unione europea.³ La cooperazione all'interno dei cluster può essere sviluppata grazie a preesistenti legami sviluppati durante il corso della carriera accademica dei soggetti appartenenti. L'università diventa così il fulcro intorno a cui si sviluppa tutto il processo di cooperazione. I legami accademici creatisi durante la carriera universitaria possono trasformarsi nel futuro immediato in legami professionali tra individui operanti in cluster diversi, arrivando a costituire un vero e proprio network europeo caratterizzato da uno *spill-over* continuo di conoscenze. Un altro dei possibili campi di applicazione dell'e-Learning è, come abbiamo detto, il mondo dell'università. A tal proposito, un risvolto interessante è l'applicazione di tale tecnologia al fine di costruire un network di università europee, arrivando a creare una vera e propria comunità virtuale. Nel marzo 2000, con l'iniziativa denominata *eEurope2002: una società dell'informazione per tutti*, il Consiglio europeo ha approvato una nuova strategia volta a trasformare l'Unione europea, entro il 2010, "nell'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale". Questo piano di azione si focalizzava su tre obiettivi: rendere l'accesso a Internet meno costoso e più rapido, incentivare l'utilizzo di Internet e introdurre i giovani nell'era digitale. Migliaia di scuole, università e centri di ricerca hanno usufruito del sostegno comunitario per l'acquisto di risorse multimediali e per l'ammodernamento delle reti trans-europee che collegavano i vari poli dell'insegnamento e della

ricerca. Le iniziative in materia di formazione online promosse dall'Unione europea in quegli anni hanno avuto come obiettivo quello di imprimere una direzione comune al cambiamento in atto, attivando forme di coordinamento tra gli Stati e all'interno di essi. Infatti, l'unico modo per rimanere competitivi nella Global Learning Economy è quello di trarre vantaggio dalla cooperazione tra gli Stati a essa appartenenti. In termini di applicazione della tecnologia di e-Learning, le università possono essere divise in quattro categorie: le pioniere, le cooperatrici, le autosufficienti e le scettiche. Le pioniere sono caratterizzate da un elevatissimo grado di cooperazione con le altre università, anche al di fuori dei confini nazionali, e da una profonda integrazione dell'Ict nei loro programmi di insegnamento. Le cooperatrici prendono il loro stesso nome dalla collaborazione con gli altri istituti accademici, anche se il grado di utilizzo di tecnologie e-Learning non si attesta a un livello elevato come nelle pioniere. Le autosufficienti presentano un grado minimo di cooperazione, mentre le scettiche si posizionano a un livello ancora inferiore, con un utilizzo quasi nullo delle tecnologie di e-Learning. Un recente studio ha mostrato come le tecnologie Ict e le modalità e-Learning sono diffuse tra la maggioranza delle università operanti all'interno della Comunità europea. Le università cosiddette scettiche stanno scomparendo quasi completamente, cedendo il passo a forme universitarie maggiormente cooperative e orientate verso l'e-Learning. Nove università europee su dieci possiedono un'intranet, in grado di fornire informazioni quali ad esempio voti degli esami e orari dei corsi. E hanno sviluppato modalità di interazione a distanza con gli studenti. Nelle università italiane, parallelamente al trend positivo registrato in tutta Europa, si è registrata una crescente diffusione delle iniziative e-Learning. Secondo una recente indagine dell'Osservatorio AiTech/Assinform, il 92% delle università italiane campione dichiara di comprendere nella propria offerta percorsi e-Learning o blended, come indicato in Figura 3.

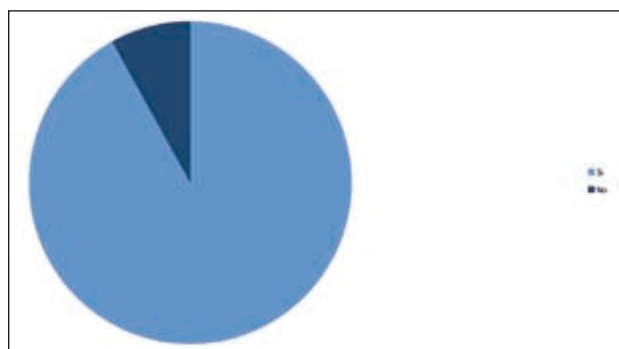


Figura 3 - Offerta di percorsi e-Learning o blended nelle università italiane (Fonte: Osservatorio AiTech/Assinform)

² http://ec.europa.eu/invest-in-research/action/2006_ahogroup_en.htm

³ Consiglio europeo di Lisbona del 2000.

Di seguito viene proposta una sintesi dell'offerta formativa online degli atenei che hanno collaborato all'indagine. Le soluzioni di e-Learning e il supporto Ict alla didattica si presentano come gli strumenti più utilizzati, mentre le videoconferenze e la teledidattica sono strumenti meno diffusi.

Si sta giungendo a un concetto di vera e propria 'mobilità vir-

infatti, un'operazione molto costosa anche se meno dispendiosa grazie ai programmi di *joint development*. Oltre agli aspetti prima citati, occorre sottolineare che i contenuti didattici, date le peculiarità dell'istruzione superiore, sono solo limitatamente riutilizzabili (raramente un docente mantiene il proprio corso inalterato da un anno all'altro) e necessitano di una continua

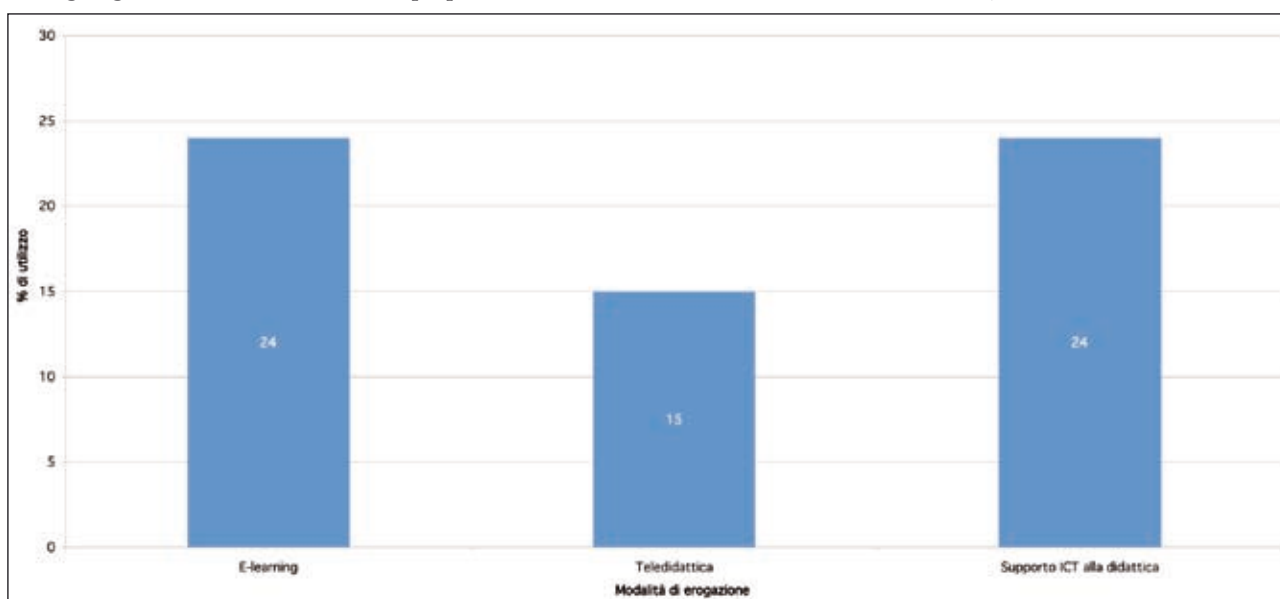


Figura 4 - Modalità di erogazione dell'offerta formativa (Fonte: Osservatorio Aitech/Assinform)

tuale' in cui è possibile seguire corsi a distanza non solo all'interno della propria struttura accademica, ma anche al di fuori, interfacciandosi con altri studenti/docenti provenienti da altre università, attraverso l'e-Learning o altre tecnologie Ict. Anche se tale concetto è relativamente nuovo, le origini di tale modello di mobilità risalgono addirittura agli anni '80, periodo in cui si sperimentarono programmi quali Cefes (Creating a European Forum in European Studies). La mobilità virtuale si pone dunque come alternativa alla mobilità fisica delle persone che si è sviluppata, durante questi anni, grazie a diversi programmi universitari quali l'Erasmus o il progetto Leonardo. Questo nuovo tipo di mobilità si pone come una nuova opportunità e viene resa possibile dall'estensione delle tecnologie Ict e dallo sviluppo dell'e-Learning.

Un recente studio ha mostrato come oltre la metà delle università dell'Unione europea stia cooperando con altre università ubicate nella propria nazione di appartenenza, al fine di offrire corsi e-Learning sviluppati congiuntamente. Tale sistema permette di ridurre i costi, accedere a nuovi programmi educativi accademici e utilizzare diverse *expertise* dei partecipanti; tuttavia, tra gli svantaggi possiamo annoverare la grande quantità di tempo e l'enorme dispendio di risorse impiegati per implementare tali sistemi. L'introduzione dell'e-Learning rimane,

revisione.⁴ Importantissimo pre-requisito alla base del successo di corsi e-Learning sviluppati congiuntamente tra le diverse università è l'esistenza di una fiducia reciproca tra gli attori coinvolti all'interno del progetto e una reciproca comprensione delle procedure e dei potenziali problemi.

In Finlandia, la mobilità virtuale è da sempre percepita come obiettivo di primaria importanza. Le tecnologie Ict sono già da decenni utilizzate per promuovere l'educazione delle persone ubicate in zone impervie del Paese. Tale sistema ha permesso di fronteggiare il problema dello spopolamento di intere zone della nazione dovuto alla migrazione delle persone nelle grandi città finalizzata all'apprendimento universitario. La Finnish Virtual University ha permesso di diminuire l'impatto di questa minaccia per l'intero Paese. Infatti, attraverso le tecnologie di e-Learning, i discenti hanno l'opportunità di apprendere senza spostarsi dal proprio paese di origine.

Per quanto riguarda l'Italia è stato sviluppato, su iniziativa del Politecnico di Milano, un progetto di laurea online volto a consentire a studenti provenienti dal Sud del Paese di frequentare i corsi dell'università senza lasciare casa. Inoltre, sempre in Italia si possono individuare tre consorzi – Nettuno, CampusOne e Icon – nati grazie all'intervento del Ministero dell'Educazione. Il più famoso network di università nel nostro Paese è cono-

⁴ Ugolini F.C. (2007).

sciuto con l'acronimo di Nettuno. Questo consorzio ha avviato progetti di ricerca con numerose università e industrie europee per il continuo miglioramento della qualità del processo di insegnamento e apprendimento a distanza.⁵ I consorzi si fondano sul concetto secondo cui, unite, le università si rafforzeranno e saranno maggiormente capaci di affrontare la sfida dell'integrazione dell'e-Learning. Numerosi studi mostrano come la creazione di consorzi sia un approccio fruttuoso per iniziare l'educazione online e per estendere l'uso delle Ict nelle università.⁶ La presenza di collaborazioni a vari livelli può fornire una significativa propulsione verso l'innovazione.

Parallelamente alla crescita di forme collaborative a livello nazionale basate sulle tecnologie di e-Learning, si stanno sviluppando esponenzialmente anche forme di tipo transazionale. Più di un terzo delle università europee sono coinvolte in forme di cooperazione con università ubicate in altri Paesi, con l'intento di offrire congiuntamente servizi di e-Learning. La crescente integrazione del sistema Ects e l'incremento delle interconnessioni tra gli stati derivante dalla Dichiarazione di Bologna del 1999 sono solo alcuni degli innumerevoli motori che hanno generato questa tipologia di collaborazione. L'Unione europea ha supportato diversi progetti per la creazione di forme collaborative a livello transazionale. Tra questi possiamo citare Menu (Model for a European Networked University for e-Learning), progetto creato per offrire ad ampio raggio opportunità di formazione e-Learning. Nel 2000, la Commissione europea ha creato *eLearning Initiative*, con lo scopo di "sviluppare l'utilizzo delle nuove tecnologie multimediali e di Internet al fine di migliorare la qualità della formazione e modernizzare i sistemi di apprendimento europei".⁷ Un'altra iniziativa della Commissione europea è stata posta in essere nel 2004, con l'espresso proposito di gemellare le scuole europee in maniera informale: questo approccio, noto come *eTwining*, ha lo scopo di migliorare la flessibilità e ha una struttura quasi unica in termini di livello di supporto offerti all'insegnante. Secondo una ricerca condotta nell'agosto del 2007, l'82% degli utenti di questo sistema ha risposto che il tempo impiegato per lo sviluppo di tale progetto è stato veramente ben speso, mentre la restante percentuale ha comunque espresso un giudizio di tipo positivo. Tra gli esempi di progetti di e-Learning sviluppatisi al di fuori dei confini europei possiamo citare AllLearn e Wun (Worldwide Universities Network). AllLearn è una *teaching venture* che coinvolge Oxford, Stanford e Yale: tale network fornisce metodi di apprendimento e-Learning agli studenti di questi atenei e ad altri attraverso forum, chat e corsi brevi o lunghi. Wun è una partnership tra 16 università provenienti da tutto il mondo e ha lo scopo di sviluppare la collaborazione, al fine di sviluppare la ricerca e l'educa-

zione post-laurea. Tale network parte dall'idea che gli studenti appena laureati saranno i ricercatori di domani: lo stesso concetto era, come abbiamo sopra visto, alla base della politica europea finalizzata alla costruzione del network universitario, visto come propulsore a una futura rete di contatti tra i futuri membri dei cluster. Infine, troviamo anche forme di collaborazione basate su partnership sviluppate tra l'università e soggetti esterni. Tra queste possiamo citare collaborazioni focalizzate allo sviluppo congiunto di materiali didattici (per es., Open University of Catalonia e Planeta), quelle relative allo sviluppo del progetto (ad es., Politecnico di Milano e Somedia, responsabili del progetto di LaureaOnline analizzato precedentemente) e infine collaborazioni di tipo outsourcing (per es., University of Utrecht, che ha esternalizzato le tecnologie Ict a CapGemini ed Ernst & Young). Il mercato sta premiando quei fornitori di tecnologia che si presentano in una logica di system integrator, ovvero operatori in grado di fornire all'azienda cliente un prodotto creato su misura, coprendo dalla progettazione del processo formativo e dalla consulenza fino alla fornitura della tecnologia.

Possibili evoluzioni dell'e-Learning

Il trend in atto in questo ultimo periodo si orienta verso la creazione di vere e proprie "comunità della pratica", che hanno il fine di generare conoscenza a cui ogni individuo può avere libero accesso. Si passa, dunque, al già citato modello costruttivista che punta a una conoscenza creata attraverso la stretta collaborazione degli appartenenti della comunità stessa, tendendo al miglioramento collettivo. L'obiettivo principale rimane quello di accrescere le conoscenze dei partecipanti, in quanto "the learning that envolved from these communities is collaborative, in which the collaborative knowledge of the community is greater than any individual knowledge" (Johnson, 2001). La costante interazione tra gli individui genera un senso di appartenenza, di passione condivisa e di conoscenza più profonda (Gennot-Leary, Fontainha, 2007). L'e-Learning pone i formatori di fronte a una sfida continua, in quanto sono chiamati ad anticipare di continuo l'evoluzione della formazione e a ridefinire continuamente il proprio ruolo all'interno del processo di apprendimento. Il mobile learning viene considerato come la naturale evoluzione dell'e-Learning. L'm-learning consiste nell'utilizzo di tecnologie e-Learning applicate ai dispositivi mobili e alla comunicazione wireless. L'incredibile crescita delle tecnologie comunicative ha permesso lo sviluppo di nuove opportunità formative attraverso l'ingresso nell'apprendimento mobile, nella forma di lezioni *just-in-time* e personalizzate, erogate in piccoli formati accessibili da ogni parte del mondo. Tale si-

⁵ www.consorzionettuno.it

⁶ AA.VV. (2004).

⁷ <http://europa.eu.int/comm/education>

stema permette opportunità formative basate sull'utilizzo di strumenti mobili e wireless, come telefoni cellulari, pc portatili con connessioni senza fili e palmari. Attraverso questa nuova tipologia di formazione, l'apprendimento non è più vincolato a un luogo con caratteristiche specifiche, come un ufficio, una sala studio o un internet caffè, e diventa perciò possibile da qualsiasi luogo l'utente si trovi, che sia in treno o sdraiato in riva al mare. Il mobile learning coinvolge ad ampio raggio tutti i settori industriali, permettendo di formare e addestrare il personale direttamente sul posto di lavoro attraverso la distribuzione e l'aggiornamento di corsi di formazione, dati, schede tecniche, manuali d'uso e di manutenzione. Questa nuova tipologia di formazione sarà particolarmente utile per quei professionisti che trascorrono la maggior parte del tempo lontani dalla sede di lavoro, che hanno bisogno di informazioni aggiornate all'ultimo minuto, oppure da lavoratori pendolari che potranno così ottimizzare l'impiego del tempo occupato quotidianamente dagli spostamenti. È necessario comunque sottolineare che, nonostante la forte crescita registrata dallo sviluppo e impiego di nuove tecnologie durante gli scorsi anni, l'e-Learning (comprendendo anche altre tecnologie blended) ha registrato una diminuzione delle aspettative di sensibile aumento previste per i prossimi anni. Infatti, lungo il corso del 2008 i budget dedicati alla formazione sono rimasti costanti, segno evidente dell'inversione di tendenza registrata nell'ultimo anno. I motivi di tale arresto nello sviluppo e diffusione dell'e-Learning sono diversi e saranno prossimamente oggetto di un'analisi puntuale.

Bibliografia

- AA.VV., Bologna beyond 2010, <http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/actionlines/Beyond2010.htm>
- AA.VV., *e-Learning for Innovation. Executive Summary*, Helios yearly report, Menon Network Eeig, Nürnberg, 2007.
- AA.VV., *Studies in the Context of the e-Learning Initiative: Virtual Models of European Universities. Final Report to the Eu Commission*, Dg Education & Culture, Pls Ramboll Management, 2004.
- AA.VV., *The e-Learning Action Plan. Designing tomorrow's education*, Communication from the Commission to the Council and the European Parliament, Communication of the European Communities, Brussels, 2001.
- AA.VV., *The role of the universities in the Europe of knowledge*, Communication from the Commission to the Council and the European Parliament, Communication of the European Communities, Brussels, 2003.
- Attewell J., *Mobile Technologies and Learning*, Learning and Skills development Agency, 2005.
- Borgonovi E., Garbellano S., Meda M., *L'e-Learning da qui a tre anni*, Asfor, n. 5, 2008.
- Brandon B., *Nine trends that will shape e-Learning in 2008*, Learning Solutions e-Magazine, 2008.
- Delrio C., Fischer T., *Helios: Redefining e-Learning Territories*, eLearning Papers, n. 4, 2007.
- Dondi C., *The underground rivers of innovative e-Learning: a preview from the Helios Yearly Report 2006/07*, e-Learning Papers, n. 4, 2007.
- Fraccavento S., *Teorie, modelli e sviluppo del mercato, a livello nazionale e internazionale, riguardanti i processi di e-Learning*, <http://www.studiotaf.it/teoriemodellifad.htm>
- Gannon-Leary P.M., Fontainha E., *Comunità di pratica e comunità di apprendimento virtuale: vantaggi, ostacoli e fattori di successo*, e-Learning Papers, n. 5, 2007.
- Gilleran A., *eTwining – A New Path for European Schools*, e-Learning Papers, n. 5, 2007.
- Haugen H., Ask B., Hjeltne T., *Model for a European, Networked University*, Computers in Education, Stord/Haugesund University, 2002.
- Infante V., *Il glossario e-Learning per gli operatori del sistema formativo integrato*, Isfol, I libri del Fse, Roma, 2007.
- Liscia R., *e-Learning – Evoluzione del mercato nel sistema Italia*, Mondadori Informatica, 2004.
- Liscia R., *e-Learning Strategie per lo sviluppo delle competenze*, Osservatorio Aitech-Assinform, Apogeo, Trento, 2007.
- Ludovisi F., *e-Learning e web 2.0: una dimensione sociale dell'apprendimento virtuale*, Isfol, Collana Focus Isfol, 2008.
- Monti Bonafede S., San Vicente F., Preti V., *Characteristics and Capacity of e-Learning platforms for learning languages*, e-Learning Papers, n. 1, Bologna, 2006.
- Pieri M., Diamantini D., *e-Learning e M-Learning: uno strumento di valutazione per il Mobile Learning*, Atti del Colloquio Tice Méditerranée, Genova, 2006.
- Pozzi C., *Formazione a distanza degli insegnanti in un'area rurale del Kenya*, e-Learning Papers, n. 7, 2008.
- Schiederig K., *Using e-Learning for social sciences: practical lessons from the Free University of Berlin*, e-Learning Papers, n. 3, Berlino, 2007.
- Stamatis D., T. Kargidis, *Models for European Network Universities for e-Learning*, *Journal of Information Technology Impact*, Vol. 4, No. 1, pp. 1-4, 2004.
- Ugolini F.C., *e-Learning e Ict nelle università europee. Modelli e prospettive*, Periodico semestrale Scuola laD, Roma, 2007.
- Varis T., *e-Learning and higher education*, e-Learning Papers, n. 1, 2006.
- Vergeat M., Venini G., *Trend evolutivi della formazione manageriali. Sintesi dei risultati dei Focus Group*, Asfor, Milano, 2008.
- www.consorzionettuno.it
- www.wun.ac.uk

La Minifabbrica, quando la formazione è più efficace

Intervista a Patrick Colombo

Amministratore Delegato di Sacma

di Dario Colombo

Rinnovare l'organizzazione aziendale grazie alla formazione del personale. È il caso di Sacma, l'azienda per la produzione di linee per il taglio della lamiera con la massima attenzione verso il cliente, dalla fase progettuale, al collaudo in sede e presso il cliente, fino all'assistenza post-vendita che, attraverso il percorso formativo della Minifabbrica, è riuscita a creare una maggiore condivisione tra i reparti, trasformando i collaboratori in un gruppo coeso e focalizzato sull'obiettivo finale.

Nata nel 1948 a Vincenza, Sacma fu acquistata, undici anni dopo, da Ambrogio Colombo che trasferì la produzione prima a Milano e poi a Crosio della Valle, dove attualmente ha sede l'azienda. Al vertice, dallo scorso maggio, c'è Patrick Colombo, nipote di Ambrogio, che gestisce 85 collaboratori e prosegue la vision aziendale del padre, con la volontà, però, di introdurre una nuova esperienza organizzativa, per far fronte soprattutto ai nuovi scenari del mercato. Per raggiungere il suo obiettivo, Colombo ha scelto di fondare la sua nuova gestione su numerosi percorsi di formazione dedicati a tutto il personale, con lo scopo di sostenere il cambiamento manageriale. Come partner formativo, l'Amministratore Delegato di Sacma ha scelto Maurizio Lambri, Partner di GMV Consulting, il quale gli ha proposto un progetto che comprendeva l'impiego della "Minifabbrica per imparare": metodologia di formazione esperienziale sviluppata dal 2000 dalla sua società. Per capire i benefici del percorso di formazione e in che modo i collaboratori hanno generato valore aggiunto per contenere la crisi, producendo un utile a fronte di un calo del fatturato, abbiamo intervistato Patrick Colombo.

Qual era lo scenario antecedente all'avvio del progetto formativo della Minifabbrica?

Fin dal mio arrivo in Sacma – che risale al 1996 – ho deciso di dare una svolta nella modalità di gestione, puntando alla massima valorizzazione delle persone. Dopo aver conosciuto Lambri nel 1998, ho iniziato a coinvolgere i miei

Patrick Colombo

Nato a Gallarate in provincia di Varese, Patrick Colombo è entrato in Sacma nel gennaio 1996, dopo la laurea in Scienze Economiche e Bancarie presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Classe 1968, Colombo ha iniziato a occuparsi di formazione nel 1998. Dal 2000 al 2006 ha fatto parte del Consiglio dei Giovani Imprenditori di Confindustria di Varese; dal 2002 al 2010 è stato Consigliere dell'Ucimu (l'Unione costruttori macchine utensili, robot e automazione). Dopo essere stato Vicepresidente di Sacma, dal 2010 ha assunto la carica di Amministratore Delegato.



collaboratori in diversi corsi di formazione, dai responsabili di funzione fino al personale in officina. Tuttavia ero cosciente che percorsi di formazione tradizionali, con lezioni teoriche in aula, non avrebbero portato i benefici desiderati. Lambri mi ha proposto la Minifabbrica e l'idea mi è piaciuta da subito. Era un'occasione per far lavorare i miei collaboratori "sul loro stesso lavoro".

In che cosa consiste il progetto?

Nella Minifabbrica la formazione avviene mentre le persone lavorano concretamente. Si tratta di una simulazione fisica e non solo, in cui le persone ricoprono ruoli diversi con lo scopo di scoprire e sviluppare la capacità di lavorare in team. Fino a quel momento, in Sacma ogni responsabile di funzione svolgeva il proprio compito senza interessarsi dell'operato dei colleghi. La metodologia della Minifabbrica ha aiutato le persone ad aprire la mente verso atteggiamenti e comportamenti orientati alla produzione del valore.

In azienda erano tutti soddisfatti della nuova scelta formativa?

Ho scelto il progetto dopo averne discusso con i miei collaboratori. C'è sempre chi non sposa subito la linea aziendale, ma sulla formazione c'è sempre stata una grande coesione.

Convivere e crescere: l'analisi del progetto Sacma

di Maurizio Lambri*

Talvolta nelle imprese di famiglia la convivenza generazionale si presenta come avvicinamento essenziale al passaggio del testimone tra l'imprenditore e i propri naturali successori. Ciò comporta un delicato lavoro di apertura della costellazione familiare alla costruzione di prerogative consone alla costruzione di solide basi per confermare l'identità dell'impresa, la sua continuità e il suo sviluppo.

Patrick Colombo, Amministratore Delegato di Sacma, Macchine per lamiera, 8 milioni di euro di fatturato e un organico di 80 dipendenti, è dotato di grande spirito aziendale e coltiva da sempre il desiderio di perpetuare la storia economica familiare. Dopo gli studi universitari accetta di entrare nell'azienda di famiglia disposto a "fare la gavetta". È consapevole delle proprie potenzialità e pronto a mettersi in gioco per imparare a dirigerla. Non cerca responsabilità sproporzionate o posizioni organizzative per ottenere facili guadagni, si dà da fare e cerca la possibilità di costruire giorno dopo giorno sane relazioni e solide competenze manageriali.

Il padre, Sergio Colombo, ancor prima di aprire il capitolo sugli aspetti formali e istituzionali, costruisce occasioni di orientamento e inserimento delle nuove generazioni di famiglia nel suo progetto di vita: nelle situazioni in cui ha luogo l'avvio di un passaggio generazionale è, infatti, necessario che il titolare dell'azienda s'interroghi su cosa vogliono realmente i suoi figli, prendendo coscienza di quale sia la loro reale volontà rispetto al subentro nella gestione. Consapevole delle potenzialità di Patrick gli lascia la possibilità di "esercitarsi" rimanendo lui stesso nella posizione dei principali protagonisti del film *Il Cielo sopra Berlino* di W. Wenders. Col tempo e con l'esperienza ci si è resi conto che tali "esercitazioni" non erano altro che "task formativi" degni di far parte dei più preziosi percorsi di formazione esperienziale. La positività dei cambiamenti prodotti da Patrick nella vita aziendale hanno portato la famiglia a riconoscere la necessità di supportarlo in un nuovo step decisivo e strategico: "permettergli" la costruzione di una squadra di manager capace di crescere con lui giorno dopo giorno nella sempre più complessa cornice del mercato globale.

Nel 2008 maturavano quindi le condizioni per far compiere a Patrick un ulteriore salto di qualità, con la prospettiva di ridurre progressivamente l'influenza dell'ancora attuale proprietà nelle scelte strategiche.

Chiamato da Patrick e da Sergio, ci incontrammo a Crosio della Valle per ragionare su alcune ipotesi di lavoro e individuare un'iniziativa che permettesse di dare nuovo corso alle competenze manageriali. Le necessità dell'azienda trovavano interessanti risposte in una particolare versione della "Minifabbrica per imparare": metodologia di formazione operativa sviluppata dal 2000 dalla Gmv Consulting. Il management doveva necessariamente essere coinvolto da Patrick e da Sergio. Il percorso nella "Minifabbrica per imparare" aveva per titolo "Tradurre strategie in azioni" ed era finalizzato a creare le basi per una pianificazione e gestione strategica della fabbrica attraverso l'impiego della Balanced Scorecard di Kaplan e Norton. Sergio e Patrick hanno avviato l'iniziativa sollecitando i propri manager a consegnare al termine della formazione un sistema di pianificazione e guida della fabbrica, progetti di riduzione degli sprechi e metodologie originali per la loro realizzazione. Dopo aver partecipato ai lavori formativi, i collaboratori hanno restituito all'imprenditore e al figlio i *Fattori Critici di Successo* (F.C.S.) della fabbrica e la relativa "mappa strategica", gli obiettivi strategici 2010, un "cruscotto" per il pilotaggio bilanciato delle quattro prospettive della Bsc e decine d'iniziative da realizzare attraverso un rinnovato coinvolgimento dei collaboratori delle officine e delle staff.

Ciò che il progetto di formazione in Sacma ha permesso di ottenere è senz'altro riconducibile al miglioramento dei processi e alla riduzione degli sprechi, ma ha anche rappresentato un'occasione utile ed efficace per far vivere alle persone l'avvicinamento al passaggio generazionale come opportunità, per dare energia all'azienda, per apportare utili cambiamenti e per continuare a conoscere e crescere insieme.

* Partner di Gmv Consulting

La Minifabbrica aveva l'obiettivo di orientare la costruzione di una nuova organizzazione, di un nuovo modo di lavorare insieme. In questo senso ha premiato la scelta di far ricoprire ai partecipanti ruoli diversi da quelli esercitati in azienda, facilitando la presa di coscienza della realtà anche attraverso "gli occhi professionali" degli altri colleghi.

Ci racconta il progetto di Minifabbrica in Sacma?

Il percorso di formazione nella Minifabbrica prevedeva quattro step. Nel primo, gestito da me e da mio padre, ab-

biamo assegnato alle persone la responsabilità di produrre e consegnare al termine della formazione il disegno di un nuovo modo di lavorare in azienda. Nel secondo step, in un business game che permetteva la simulazione di una fabbrica collocata in un'azienda a sua volta collocata nel suo mercato di riferimento, le persone hanno sperimentato gli elementi basilari relativi ai processi della Minifabbrica e ai ruoli ricoperti. Le sequenze della simulazione sono state filmate e la loro analisi in moviola – terzo step – ha permesso di valutare le performance del sistema e

costruire insieme le premesse tecniche e i comportamenti necessari al buon funzionamento dell'azienda simulata. Nel quarto step sono stati implementati tutti gli strumenti acquisiti e costruiti: i miglioramenti sono stati evidenti da subito.

Lambri sostiene che in tre giorni si riesca a simulare ciò che accade in un'azienda vera in un anno di lavoro. Trattandosi di una semplificazione di tutti i processi di un'azienda manifatturiera è facile riuscire a implementare le soluzioni ottenendo i benefici in poco tempo, ma dietro questa semplicità ci sono dinamiche tutt'altro che banali. Dopo il quarto step io e mio padre eravamo ansiosi di assumere il disegno del nuovo modo di lavorare in Sacma elaborato dai miei collaboratori. La restituzione è stata fatta a più voci e ci ha permesso di prendere atto delle numerose risorse elaborate: obiettivi che i collaboratori intendevano raggiungere insieme, strategie realizzative, cockpit di monitoraggio degli indicatori di performance, iniziative e progetti di miglioramento, metodologia e strumenti per il miglioramento continuo dei processi. In sostanza hanno costruito insieme un sistema di riferimento per la gestione della fabbrica molto vicino al modello della Balanced Scorecard. Questi strumenti ora sono utilizzati per lavorare insieme nel difficile compito di rispondere in modo efficace e proficuo a un mercato sempre più turbolento e complesso.

Quando avete svolto la formazione?

Dal 25 aprile al 1 maggio: ho chiesto a 15 responsabili di funzione d'investire la settimana di ferie nel percorso formativo della Minifabbrica. Ma il progetto non si è limitato a quella settimana, perché lo step successivo riguarda la

Sacma Spa

Fatturato: 8 milioni di euro.
Dipendenti: 85.

Attività: Produzione di linee per il taglio della lamiera in base a specifiche esigenze del cliente, dalla fase progettuale, al collaudo in sede e presso il cliente, fino all'assistenza post-vendita.

Sede: Crosio della Valle (Va).

www.sacma.it

propagazione della cultura della formazione all'interno dell'azienda. I responsabili di funzione hanno trasmesso i nuovi valori ai rispettivi collaboratori e questi ultimi hanno dato un ulteriore contributo a cambiare

l'organizzazione offrendo nuove proposte che hanno dato vita al processo di automiglioramento personale e all'incremento dello spirito di squadra ad ogni livello.

Rispetto alla vostra esperienza, in che modo la Minifabbrica vi ha permesso di contenere le perdite e di generare un utile nonostante il calo di fatturato?

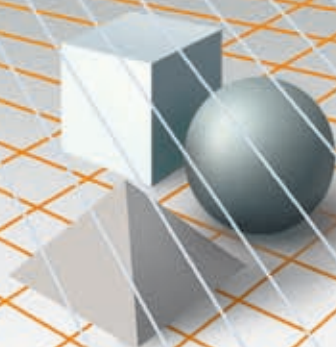
Nel 2008 l'azienda stava incrementando il fatturato e quindi avevo fissato per il 2009 obiettivi molto ambiziosi. La crisi, però, ha sconvolto tutti i nostri piani: c'è stato un calo del 30% del fatturato e quindi era necessario valutare il nuovo scenario in base alla situazione. Sacma è un'azienda poco flessibile sul lato della produzione e senza il monitoraggio dei processi e gli indicatori (come quello della soddisfazione del cliente, del fornitore, dei soci e delle persone all'interno dell'azienda), non saremmo riusciti a fare utili nonostante il calo di fatturato. Abbiamo controllato trimestre per trimestre le chiusure di bilancio, individuando le possibilità di ridurre i costi, senza impattare sulle risorse umane. E tutto questo è stato possibile grazie al cambio di mentalità: tutti hanno lavorato in squadra per dare la massima resa in termini di azienda e non di singola funzione.

Oltre al processo di coinvolgimento aziendale, siete riusciti a diventare dei moltiplicatori rispetto alla nuova tipologia di formazione nei confronti di partner esterni?

Purtroppo, se i 15 responsabili di funzione sono riusciti a trasmettere il messaggio ai collaboratori interni, l'azienda ha faticato a comunicare all'esterno i benefici della Minifabbrica. In Italia c'è molto scetticismo rispetto a questa nuova metodologia. Convincere altre aziende – o associazioni – a seguire il nostro esempio non è cosa facile. In Sacma ha creato una rivoluzione benefica che ha condotto a risultati sorprendenti: forse è la paura di affrontare una novità che frena gli altri imprenditori che preferiscono rimanere ancorati alle soluzioni tradizionali della formazione.



Un momento della Minifabbrica



Creare Valore con il Supply Chain Management

a cura di
Roberto Pinto

ESTE

**SISTEMI
&IMPRESA**



€ 25,00

Gestire il passaggio generazionale con il Family Officer

Intervista a Patrizia Misciattelli

di Arturo Battista

Risolvere il passaggio generazionale? Al fianco dell'imprenditore si schiera il Family Officer. Figura ancora poco conosciuta – almeno in Italia –, il Family Officer è un professionista in grado gestire le complesse esigenze di pianificazione e protezione patrimoniale delle famiglie facoltose, integrando in maniera originale diverse aree di competenza (Fiscale, Aziendale, Finanziaria e Legale) in collaborazione di altri professionisti.

È noto, infatti, che il passaggio generazionale spesso si traduce in un enigma troppo complicato per molti imprenditori, soprattutto delle Pmi che costituiscono la stragrande maggioranza del tessuto economico italiano e europeo. L'obiettivo, quindi, è riuscire a superare quest'ostacolo per dare continuità all'impresa, assicurando che non siano disperse competenze e conoscenze, salvaguardando anche i diritti degli eredi legittimi.

In aiuto dei professionisti chiamati ad amministrare i grandi patrimoni – e di conseguenza anche il delicato passaggio generazionale – è nata nel 2006 Aifo, l'Associazione Italiana Financial Family Officer, da un'idea di Patrizia Misciattelli delle Ripe, tra le prime a essere impegnata professionalmente nella diffusione della cultura del Family Office e del Family Business. Grazie alla sua esperienza, il Presidente di Aifo ci ha offerto un'interessante strategia per risolvere il passaggio generazionale, trasformandolo da criticità a momento di cessione di conoscenze.

Iniziamo dai Family Officer. Chi sono queste figure, fondamentali per la gestione dei patrimoni complessi?

Le famiglie imprenditoriali sono portatrici di valori, relazioni e patrimoni altamente complessi, spesso articolati in molte delle asset class che il mercato propone: partecipazioni dirette e tramite private equity, investimenti tradizionali e alternativi, immobili, arte e collezioni. Questa diversificazione causa, inevitabilmente, un basso controllo e nasce l'esigenza di possedere una visione globale e integrata del patrimonio, familiare e d'im-

Patrizia Misciattelli



Patrizia Misciattelli è Fondatore di Mamy's e di Aifo, di cui è anche Presidente. Ha dedicato 25 anni di attività di top management allo sviluppo di progetti per l'investment banking e i personal financial services in Italia, ricoprendo ruoli di Direttore Generale Finanza e Futuro (Deutsche Bank), Direttore Generale BNL Investimenti, Country Manager J. Rothschild A.; CEO Nascent Group. Ha pubblicato "Il Nuovo marketing dei Servizi Finanziari" (Sole 24 Ore) e "Occhio alla Borsa", coautore Renato Mannheimer (F. Angeli).

presa. Il Family Officer è il professionista che sa gestire tale complessità. Svolgendo la funzione fondamentale di protezione e valorizzazione del patrimonio.

Perché ha scelto di fondare Aifo?

L'Associazione è nata come luogo ideale per la promozione culturale e di ricerca dei professionisti chiamati a gestire i patrimoni complessi. Spesso sono figure di diversa provenienza professionale e la distribuzione di fiducia da parte delle famiglie avviene in maniera casuale, delegando al commercialista, al fiscalista o ai bankers la gestione del patrimonio. Ho quindi pensato che fosse

fondamentale introdurre anche in Italia uno specialista che potesse sostenere gli imprenditori, diffondendo un codice professionale di riferimento.

Quale la mission dell'Associazione?

Mi piace definire Aifo come il luogo d'incontro e d'interscambio culturale tra i propri soci, il territorio di appartenenza e gli attori nazionali e internazionali della consulenza patrimoniale integrata e della relativa offerta. Ricerare un metodo più strutturato ed evoluto della competenza d'origine dei professionisti e costruire le relazioni efficienti tra i diversi professionisti sono gli obiettivi dell'Associazione, perché per costruire una corretta consulenza, è necessario conoscere i diversi ambiti in cui è coinvolto il patrimonio. Per creare efficienza, è necessaria la competenza integrata: il patrimonio non può quindi restare in mano a un solo specialista, ma deve essere introdotto un integratore di competenze, appunto il Family Officer in grado di curare tutti gli aspetti in cui è coinvolto il patrimonio da gestire.

Per semplificare, il Family Officer è come il Direttore Generale di un'azienda?

Direi di sì: il Family Officer è l'unico professionista in grado di conciliare le diverse competenze senza eliminarne nessuna. Come un Direttore Generale di un'azienda deve gestire le divisione a cui fa capo, il Family Officer gestisce un team di professionisti che possiedono una differente specializzazione per integrarli in un progetto comune.

Ci consenta una provocazione: il Family Officer si configura, allora, come un intermediario tra la famiglia e i professionisti? E oltretutto è anche un costo in più da sostenere...

Il Family Officer non è un mediatore, ma un integratore di competenze e il suo contributo permette un evidente recupero di efficienza. Si consideri che i patrimoni da gestire ammontano a 40-50 milioni di euro e, quindi, gli indici di complessità sono estremamente complessi. E da qui diventa necessario affidarsi a una figura che sia in grado di mettere in relazioni i professionisti coinvolti. È vero, il Family Officer è un costo in più, ma è una figura fondamentale al pari del Direttore Generale di un'azienda: non sarebbe concepibile eliminarlo per il saving.

Ci faccia un esempio per cui il Family Officer risulti così determinante.

Certo: il Family Officer è colui che permette di avere un controllo costante sul patrimonio. Tempo fa ho colto l'occasione per chiedere ad alcuni imprenditori qualche

numero certo sui loro investimenti: le risposte che ho ottenuto non sono state precise, perché mancano i numeri sintetici che consentono di monitorare il fenomeno. I leader di patrimonio hanno un'importante responsabilità etica e i nuovi cambi generazionali implicano un aumento esponenziale delle criticità e quindi della necessità di controllare i numeri.

Parliamo di passaggio generazionale: quale il supporto che Aifo e i Family Officer possono offrire alle aziende in questa delicata fase?

L'Associazione ha un obiettivo che va controcorrente rispetto all'approccio con cui si affronta il passaggio generazionale; crediamo che sia fondamentale sostenere le aziende nella scrittura condivisa delle regole. Il tema, infatti, è molto delicato, perché il patrimonio ha due aspetti da considerare: quello che riguarda la famiglia il cui scopo è l'armonia nelle relazioni e nei rapporti; e quello collegato al reddito, il cui obiettivo è il miglioramento continuo delle performance. I due obiettivi, però, non possono convergere in maniera casuale e nelle situazioni in cui sono coinvolti interessi e sentimenti è necessario che esistano delle regole da applicare, soprattutto nei casi in cui si affronta il passaggio dalla seconda alla terza generazione in cui aumentano i soggetti implicati. E il negoziatore esterno, ad esempio il Family Officer, deve prevedere l'inevitabile conflitto e attuare le corrette strategie per la sua gestione. Ovviamente, al di là della trasparenza alle regole, è necessario individuare le persone più competenti, creando la corretta coesistenza per l'armonia familiare e la redditività.

Quanto sono importanti tecnologia e innovazione nell'ambito della gestione dei grandi patrimoni?

La tecnologia è la parte fondamentale del lavoro. Come detto, per avere un controllo sul patrimonio è necessario gestire gli indicatori attraverso piattaforme tecnologiche e informatiche. Quindi correlare tra loro le differenti soluzioni d'investimento in diversi paesi del mondo e inserirle in un unico pannello per il controllo. La gestione della complessità non è possibile senza la tecnologia.

Aifo si configura come moltiplicatore di conoscenza. Che cosa significa?

L'obiettivo che vogliamo raggiungere è aumentare la consapevolezza della complessità, perché se questa viene accettata si può trasformare in una grande risorsa: si prende coscienza che è necessario lavorare con mercati e interlocutori diversi e quindi il patrimonio ha molte più chance per essere investito. Aifo promuove la conoscenza, necessaria per sostenere i clienti.

Una piattaforma per la gestione e l'assessment delle apparecchiature per Information technology

di Angelo Violetta e Vincenzo Barone

Modellare il processo di gestione sui vantaggi intrinseci della manutenzione predittiva costituisce la base per creare una piattaforma di management e security in grado di gestire tutti gli sviluppi di un piano di assessment delle apparecchiature It. In particolare, è possibile associare l'apparato (per esempio: personal computer, terminale VoIp, access point, switch, stampante, quadri di distribuzione elettrica e altro) alla logistica, identificandolo con un barcode; ciò garantisce un costante aggiornamento del patrimonio dei beni mobili di strutture pubbliche e private.

La piattaforma definita prevede la raccolta della documentazione degli impianti da gestire (disegni, datasheet, manuali d'uso, certificati di collaudo, immagini scannerizzate e altro) e offre al responsabile operativo, in tempo reale, l'informazione di cui necessita. Tutti gli eventi registrati sono archiviati e utilizzati per ottenere quelle informazioni che sono indispensabili per il miglioramento della produzione e/o dell'efficienza degli impianti. Inoltre, tale piattaforma prevede la possibilità di visualizzare lo stato della manutenzione secondo i criteri stabiliti nel processo manutentivo.

Piattaforma per il layout fisico degli apparati

La piattaforma progettata presenta una struttura ad albero, sempre visibile, che permette di organizzare gli elementi su più livelli (Cliente-Sito-Locale-Apparecchiatura e altro) senza alcuna limitazione, ed è in grado di gestire le manutenzioni preventive (programmate, cicliche, su condizione e predittive), nonché correttive e migliorative. Partendo dall'assunto che si considera elemento di struttura qualsiasi oggetto che può ricevere manutenzione (ad esempio, elemento di struttura può essere considerato un impianto, una macchina, un edificio, ecc),

è possibile creare piani di manutenzione attraverso i template preventivi collegabili a più elementi di struttura e contenenti tutti i dati necessari per la pianificazione delle manutenzioni (lavori, tipologie degli operatori, ricambi, attrezzature, allegati e dati utenti personalizzabili come misure da rilevare in occasione d'ispezioni o di attività di controllo degli strumenti). Il sistema è in grado di documentare tutta la struttura tecnologica degli impianti presenti – cablaggio strutturato, elettrico, strisce di alimentazione, Postazioni di Lavoro (Pdl), Power Distribution Unit (Pdu), interruttori e tutti i commutatori che vanno dalla linea elettrica entrante fino all'Ups (Uninterruptible Power Supply) – utilizzando il protocollo Snmp (Simple Network Management Protocol) e le query Wmi (Windows Management Instrumentation) per raccogliere dati provenienti da tutte le apparecchiature It (router, access point, switch, terminali VoIp, quadri elettrici, e altro), vedi Figura 1. Il sistema supporta implementazioni di dati aggregati con rappresentazione fisica vista fronte-retro di rack, quadri elettrici e relativi dispositivi interni, corredati dalla rispettiva documentazione per il governo di tutte le apparecchiature, compresi tutti i collegamenti, prese di alimentazione, quadri di connessioni, localizzazione Pdl-Pdu-Ups e altro, controllabili da remoto attraverso collegamenti da 1.000 ÷ 10.000 Mbps di un network security appositamente configurato.

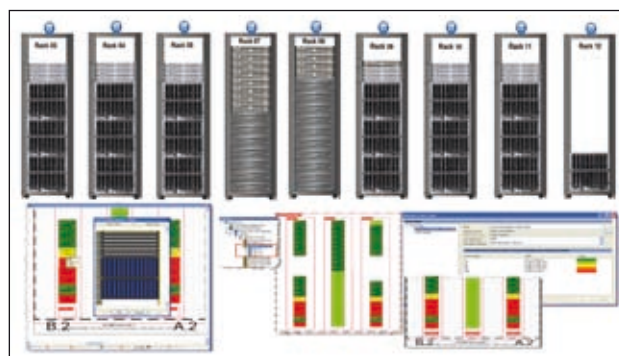


Figura 1 - Rappresentazione fisica degli apparati

La sicurezza dell'infrastruttura di gestione e controllo

Quando una tecnologia cresce ed evolve troppo rapidamente, l'utente è spesso disorientato e gli stessi operatori fanno fatica a seguire gli sviluppi, a valutare le implicazioni sulla

Angelo Violetta, Direttore Tecnico Area Logistica e Impiantistica - CSI Centro di Ateneo per i Servizi Informativi Università degli Studi di Napoli Federico II
Vincenzo Barone Collaboratore Tecnico Professionale - Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente della Calabria, Dipartimento Provinciale di Crotone

loro attività e, quindi, a cogliere i vantaggi che ne potrebbero derivare. Il cablaggio elettrico e strutturato di edificio è uno di quegli elementi che più risente del progresso tecnologico, perché al crescere delle prestazioni tende a essere il collo di bottiglia, quasi un elemento frenante dell'evoluzione e assume sempre più il ruolo di struttura estremamente critica.

Ottimizzare il cablaggio dei quadri elettrici e aumentare la funzionalità evolutiva per il routing dei fili (quali il calcolo dei percorsi più corti, la gestione del coefficiente di riempimento delle canaline e la generazione automatica delle piastre di foratura), rappresentando il tutto attraverso un quadro sinottico di cablaggio, consente la fedele rappresentazione dell'installazione dati/fonia/elettrica con generazione automatica dei collegamenti e dei cavi, e la successiva immissione nello schema generale di progetto. È fondamentale, a tal fine, una gestione (insieme alla sicurezza) dell'infrastruttura di cablaggio che permetta d'identificare i componenti principali dell'impianto tecnologico, definendo la relazione fra tutti i componenti e la loro configurazione. Ciò consente di erogare una prestazione custom all'utilizzatore finale, con l'assegnazione del relativo servizio (per esempio: Ip, VoIp, ecc.). L'esperienza acquisita in tale settore porta a sottolineare la carenza del processo di gestione; in realtà, si cerca sempre di contenere l'investimento iniziale penalizzando gli aspetti dell'identificazione e dell'amministrazione del sistema cablato. Si riduce, infatti, l'etichettatura dei componenti al minimo, si utilizzano supporti fisici inadeguati (spesso in netto contrasto con i dettami delle normative), e non viene di fatto adottato alcun sistema di gestione in grado di offrire un opportuno livello di servizio. La presunzione di risparmio comporta sempre pesanti aggravii di costo nell'immediato utilizzo del cablaggio, non permettendo d'individuare i reali costi di gestione e delle politiche di sicurezza adottate per una piattaforma di rete eterogenea.

Per questi motivi, l'obiettivo che si è voluto perseguire è stato

quello di realizzare una piattaforma in grado di rispondere rapidamente alle esigenze dell'utilizzatore, cosa che si traduce in un abbattimento dei costi e in una rapida e sicura identificazione degli elementi e dei collegamenti nell'infrastruttura cablata; in definitiva, ciò garantisce un elevato livello di servizio e bassi costi operativi. Il sistema di amministrazione è in grado di controllare l'infrastruttura It di management, fornendo accessi sicuri alle informazioni, dove e quando richiesto, e permettendo di ridurre le verifiche e i tempi di riscontro per l'infrastruttura (end-to-end): aree di lavoro, impianti elettrici, impianti trasmissione dati, ecc. Il fulcro della questione è interpretare le esigenze dell'utilizzatore, che ormai frequentemente predilige una rapida e sicura identificazione degli elementi e dei collegamenti dell'infrastruttura cablata, con interventi efficaci e tempestivi, quali, per esempio, riconfigurazione (o incremento) dei servizi, spostamento o rimozione di utenti, manutenzione ordinaria e straordinaria, diagnostica e risoluzione dei problemi. A valle di tali esigenze, come obiettivi per il management dell'infrastruttura sono stati considerati due aspetti importanti (vedi Figura 3): il primo riguarda la progettazione di un sistema di trasporto dell'informazione (l'individuazione degli elementi da identificare e la definizione di un modello del sistema per individuare il barcode associato); il secondo è legato alla pianificazione della gestione documentale, ovvero, alla definizione di un protocollo di documentazione, di un metodo e di una procedura per l'archiviazione delle informazioni, all'organizzazione degli spazi e degli apparati (passivi e attivi) nei locali tecnici, e infine, alla creazione di una procedura per l'aggiornamento di tutte le informazioni riguardanti l'infrastruttura.

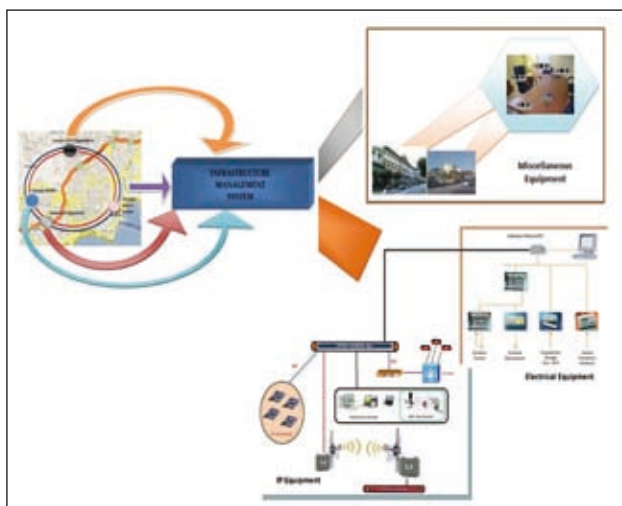


Figura 2 - Security management and control infrastructure



Figura 3 - Sistema di amministrazione

Il management dell'infrastruttura fornisce a tutti gli operatori un semplice strumento per individuare univocamente ogni suo elemento con la relativa ubicazione nella struttura (cavi e connettività, permutatori e armadi, prese utente To - Terminal Outlet, Consolidation Point, vani tecnici, canalizzazioni, passaggi, elementi del sistema equipotenziale). Inoltre, consente un'efficiente gestione del sistema di trasporto delle informazioni (durante l'operatività quotidiana, nel caso

CableSolve, Management dinamico in tempo reale

Fondata nel 2001 su iniziativa di imprenditori britannici e australiani, Cormant Technologies è una società che opera nel settore dell'Ict, per lo sviluppo di soluzioni software a livello globale.

L'azienda è oggi impegnata nell'implementazione e nella commercializzazione di *CableSolve*, un avanzato software di gestione degli impianti tecnologici commercializzato in tutto il mondo. È un applicativo basato su Infrastructure Management System: rileva automaticamente e controlla la connettività di tutte le apparecchiature che sono collegati alla rete, fornendo una visione completa per la localizzazione delle attività facilitando l'individuazione delle porte e degli altri assets su un piano. Esso, inoltre, permette di gestire l'intera infrastruttura fisica, dal cablaggio strutturato per gli switch, router e Pabx alle prese, pcdesktop e telefoni, inclusa la componente elettrica (Ups, quadri di controllo, quadri di distribuzione, ecc.). La sua componente Desktop provvede al management *end-to-end*, al reporting e al controllo di gestione della connettività dell'infrastruttura con l'uso di uno o più pc Pocket con scanner di codici a barre integrati per la mobilità e la flessibilità. Per capire i vantaggi della soluzione, ci siamo rivolti a Rino Lettieri, Chief Operations Officer di Cormant Technologies.

Chi si è rivolto a Cormant Technologies per CableSolve?

Le potenzialità del sistema CableSolve, per la gestione dinamica degli impianti di cablaggio strutturato, sono state presentate alla Direzione Tecnica Area Logistica e Impiantistica del Csi dell'Università degli Studi di Napoli Federico II. La scalabilità e la modularità della piattaforma hanno permesso di sperimentare il sistema per la gestione degli impianti tecnologici, modellato sulla componente elettrica e sul monitoraggio dei consumi. La potenzialità di gestione del Data Base ha permesso di configurare *ad hoc* l'infrastruttura tecnologica, rendendola un modello sperimentale. È stato possibile, nel caso specifico, modellare un sistema in grado di monitorare sia la mappatura del cablaggio sia la gestione dei possibili guasti e anomalie delle componenti più critiche per il sistema globale di gestione del Data center.

Quale la criticità da risolvere?

In primis il monitoraggio e la gestione corretta dell'intero ciclo di vita dell'infrastruttura e delle apparecchiature dati ed elettriche: dalla pianificazione d'installazione degli assets alla messa in servizio, con report e verifica dati da cruscotto completamente personalizzabile.

In seguito è stato necessario emettere e tracciare ordini di manutenzione, visualizzabili ed eseguibili attraverso il supporto di terminali Pocket pc con lettori di codici a barre, consentendo di visualizzare l'intera infrastruttura nel palmo di una mano e di operare secondo progetto senza possibilità di errore. C'era inoltre l'esigenza di gestire la complessa infrastruttura tecnologica, riducendo al minimo i rischi di *down-time* e focalizzando l'attenzione sul Green management per monitorare il consumo elettrico delle apparecchiature It, attraverso una vastissima gamma di report relativi all'intera rete, fino alla connettività del singolo utente. Infine, era indispensabile implementare una soluzione con i sistemi in attività, senza apparati attivi o passivi aggiuntivi, basata su architetture hardware e software standard e conforme alle normative.

Quali i benefici ottenuti grazie a CableSolve?

Il management dinamico in tempo reale del livello fisico dell'infrastruttura: il sistema rileva automaticamente la presenza ed i movimenti delle apparecchiature attive nella rete, dai server, alle workstation, telefoni Ip, switch, router, Ups, ecc., e automaticamente li registra nel suo database. Viene così aggiornata la mappatura del nuovo cablaggio e possono essere generati dei Work Order automatizzati da indirizzare ai Pocket pc in uso del personale interno o di risorse esterne di presidio, sia nel data center che negli edifici da gestire. Inoltre, bisogna considerare anche il notevole contenimento dei costi di gestione, la velocizzazione degli interventi di manutenzione, la disponibilità di un inventario sempre aggiornato ed affidabile.

www.channelmanagement.it

Rino Lettieri

Rino Lettieri è Co Business Unit di Cormant Technology e si occupa di vendita presso grandi Enti, strutture Militari e grandi aziende private, della soluzione CableSolve. Inoltre cura la costruzione di una rete di vendita diretta e indiretta, con collaborazioni continuative e determinanti di partner quali Telecom Italia, Fastweb, Dimension Data. Ricopre anche il ruolo di General manager di TechnologyBiz, giunto alla seconda edizione.



di interventi per malfunzionamenti o guasti, nelle situazioni di emergenza, quando s'implementano nuovi servizi o si realizzano ampliamenti). Altri parametri considerati sono la scalabilità e la modularità della piattaforma di gestione; infatti, è possibile ottimizzare i tempi di gestione, manutenzione e quindi d'intervento, riducendo notevolmente i costi e aumentando il controllo sull'intero sistema. Per una gestione più snella è stato impiegato un sistema di etichettatura "intelligente" che permette una rapida identificazione dei componenti direttamente in campo mediante scansioni di codici a barre con dispositivi portatili che evidenziano tracciatura e mappatura di tutti i dispositivi installati.

Sistema di gestione dinamica del livello fisico

Il sistema implementato prevede una gestione dinamica del livello fisico, oltre ad un insieme di funzioni necessarie per garantire la corretta utilizzazione dei servizi con un vantaggio in termini di contenimento dei costi di esercizio. Il sistema di gestione dinamica del livello fisico rappresenta in tempo reale lo stato del cablaggio (rete dati/fonia, rete elettrica), considerato che in esso vengono catalogati di tutti i suoi componenti essenziali (ad esempio, armadi di permutazione, dorsali, borchie telematiche, quadri elettrici, prese elettriche e altro), nonché, esso assiste automaticamente il gestore del sistema nell'attuazione di tutte le variazioni che eventualmente interverranno nel tempo.

Considerando il valore di contenimento dei costi di esercizio che un sistema di gestione dinamica del livello fisico deve permettere, va attentamente valutato non soltanto il costo di acquisto e di installazione iniziale riferiti all'impianto attuale, ma anche quello riferito alle future espansioni che necessariamente occorreranno in maniera non facilmente prevedibile. La soluzione di amministrazione in tempo reale del livello fisico tra le più avanzate è quella hardware/software che comanda, programma e controlla il livello fisico come pure le risorse della rete. Inoltre, rileva i movimenti, aggiunge e cambia i collegamenti nei pannelli d'interconnessione e rileva le apparecchiature attive nella rete (come workstation, telefoni Ip, switch, router, strumenti di misura multifunzione), registrandole automaticamente nel Db (Data Base).

L'amministrazione del sistema completo è centralizzata nell'applicazione software. In conformità a un'applicazione Client/Server, i client fissi o portatili (Pda) si collegano con differenti diritti e livelli di sicurezza su un Db relazionale Sql, al quale il sistema fornisce gli aggiornamenti in tempo reale (vedi Figura 4). Il software consente l'accesso immediato a tutte le informazioni di connettività, offrendo all'amministratore dell'infrastruttura la capacità di controllare e gestire il sistema da ogni postazione sulla Lan/Man/Wan (Local Area Network/Metropolitan Area Network /Wide Area Network). L'applicazione rintraccia la connettività della

rete, dall'attrezzatura di terminale (pc, telefoni, telefoni VoIp, stampanti, ecc.) all'apparecchiatura della rete dati/fonia ed elettrica. Il network manager della rete ha visibilità in tempo reale del livello fisico inclusa una vista unitaria dei sottosistemi orizzontali e verticali. La combinazione delle immagini grafiche e delle informazioni in contemporanea costituisce un valido ausilio per il coordinatore, che può trovarsi nelle condizioni critiche di adottare decisioni in tempi molto rapidi.



Figura 4 - Sistema di gestione dinamica del livello fisico

Conclusioni

Il sistema realizzato è una piattaforma sperimentale di rete eterogenea che si avvale di un'applicazione software, basata su un database Sql, capace di archiviare, recuperare e visualizzare tutta l'infrastruttura e la documentazione riguardante i dati del cablaggio di rete e degli impianti tecnologici. Il sistema agisce da immagazzinamento centrale per tutti i componenti dell'infrastruttura di networking ed elettrici. Inoltre, supporta la documentazione di tutti i tipi di cavi di comunicazione, in rame e fibra, tutti i relativi livelli fisici delle infrastrutture di networking e gli apparati collegati, fornendo un meccanismo d'importazione ed esportazione dati in diversi formati.

Bibliografia

CableSolve Implementation & Installation Guide
CableSolve CS_R5.3_Implementation_Manual_r01
CableSolve CS_R5.4.4_UG_080519
CableSolve CS_Release_Announcement_for_R5.4
CableSolve WEB SERVICES WS_ProgGuid_12_071023

COME SOPRAVVIVERE ALLA PROPRIA AZIENDA



Questo libro è dedicato alle **donne** manager, ma non solo a loro. Un'imprenditrice di successo risponde alle domande di un noto consulente organizzativo sulla condizione **femminile**, sulle strategie di genere, sul ruolo delle **donne** nella società e sul loro benessere nelle organizzazioni. Parla di sé, della propria famiglia e dell'azienda, fornendo i sei consigli pratici che ne hanno consentito la formidabile crescita.

Ma soprattutto **l'autrice** rivela la sua formula per conciliare la famiglia con il lavoro e vivere felici.

Un testo che non può mancare nella libreria delle **donne** che lavorano (anche) fuori casa, degli uomini che gestiscono le Risorse Umane nelle PMI o che vogliono comprendere meglio le proprie **compagne** con ruoli di alta responsabilità.



LIBRI ESTE

LIBRI ESTE: una collana di libri dedicata al management.

L'obiettivo? Dar voce ad Autori che trovano in questo spazio la possibilità di veicolare i loro contenuti ad un pubblico tradizionalmente interessato alle tematiche vicine alla managerialità e alla crescita professionale.

Uno spazio privilegiato, dunque, per la qualità e quantità di interlocutori che ESTE riesce a catalizzare, ma accessibile a chiunque voglia trasformare in prodotti editoriali le proprie ricerche, analisi, riflessioni.

ESTE

ESTE S.R.L. - VIA VASSALLO, 31 - 20125 MILANO - TEL. 02.91434400 - FAX 02.91434424 - INFO@ESTE.IT - WWW.ESTE.IT