

Lettera per la Qualità ed il Networking di Riccardo Peroni

Indice

Gli Euro stranieri e la "ricerca"

di Raffaele Palmisano pag.: 1

Technology is a tactic, not a strategy

by Mott Groom pag.: 2

"Grandi" e "Piccoli" contributi

di Riccardo Peroni pag.: 4

Le Arti Marziane

di Riccardo Peroni pag.: 5

Persone, competenze e cambiamento organizzativo

di Riccardo Peroni e Rosario Caltagirone pag.: 6

Pillole informatiche

Contributo di un Lettore pag.: 9

Da una piccola ad una grande esperienza

Qualcuno forse ricorderà che alcuni mesi fa, parlammo di collezione di sorprese contenute nelle merendine e negli ovetti di cioccolato. Poi facemmo un accenno alle collezioni di Euro, invitando, chiunque volesse scambiarne, a contattarci. Un Lettore, al quale peraltro Polysiec deve molto perché si è anche ispirata ad una Sua idea, per così dire "ferroviaria", ci ha inviato un'interessante informazione che dimostra come, collegando realtà e dettagli apparentemente piccoli e distanti tra loro, si può arrivare molto, ma molto lontano. Inoltre questo breve articolo, ci permette di pensare ad un tema, che a me, come a molti altri, sta molto a cuore: la ricerca scientifica. L'importante è sempre puntare alla qualità... quella vera,... non solo certificata sulla carta!

Gli Euro stranieri e la "ricerca"

di Raffaele Palmisano

Sul "Sole 24 Ore" del 10 Febbraio 2002 avevo letto di un'iniziativa promossa dalla Facoltà di Matematica dell'Università di Madrid, iniziativa aperta a chiunque fosse in grado di collaborare tramite un computer collegato ad Internet.

I ricercatori della Facoltà di Matematica avevano progettato un'indagine tendente a raccogliere i dati necessari a stabilire un modello matematico di diffusione degli Euro "stranieri" nei Paesi europei.

Collegandomi al sito <http://matematicas.montes.upm.es/eurodif.html> ho presentato la mia candidatura come collaboratore all'indagine e sono stato immediatamente "arruolato".

La procedura da seguire era molto semplice. Ogni 24 ore separavo gli Euro italiani dagli Euro stranieri presenti nel mio portamonete. Poi mi collegavo al sito e riempivo un modulo riportando il dettaglio degli Euro stranieri per Paese di emissione e per valore.



Antonello da Messina, Ecce Homo. Piacenza, Museo Civico.

Tutti i contenuti di tutte le Lettere possono essere riprodotti, anche solo parzialmente, esclusivamente dietro richiesta ed esplicita approvazione a info@polysiec.org. Qualsiasi uso è vietato senza il preventivo accordo e, comunque, è consentito esclusivamente con la citazione completa delle fonti. Tutte le informazioni potrebbero contenere imprecisioni, omissioni ed altri errori involontari, di cui è possibile darne segnalazione all'indirizzo di cui sopra. I link riportati possono rimandare ad altri siti web, sui quali Polysiec non ha alcun controllo.

Lettera per la Qualità ed il Networking di Riccardo Peroni

La ricerca è durata circa un anno, alla cui conclusione sono stato ringraziato per la collaborazione prestata. Successivamente sono stato invitato a partecipare ad un convegno internazionale, in Spagna, dove sarebbero stati illustrati i risultati della ricerca ma, per vari motivi, ho dovuto declinare l'invito.



Gian Lorenzo Bernini. Fontana del Tritone, Roma, Piazza Barberini

Mott Groom is a management consultant for the international petroleum industry and is associated with the Concord Consulting Group. He was formerly President and Marketing Director of important companies. He works from Rome and Cape Cod Massachusetts and is currently finishing a guidebook to ancient Rome and writing a political novel on a crude oil pipeline across the South Balkans. He can be contacted at MLLGroom@Yahoo.com or through www.concordcg.com.

Technology is a tactic, not a strategy¹

by Mott Groom

Has the recent stock market plunge taken the steam out of your B2B planning process? Have you shifted priorities from implementing a business-to-business strategy to other pressing matters, or just lost interest in the millennium fad of 2000?

Not everybody is convinced that a B2B retail network is necessary or timely. The costs are high, the disruptions are huge and the possibility of failure is enough to scare off all but the most adventuresome. Why bother, an independent marketer might say? Why not take a wait-and-see stance, and learn from the mistakes of others throwing money at this. That way, the chance of success is higher, the cost is more reasonable and shared-system portals will become more available. Besides, the Internet craze has gone into a slump.

Technology is a tactic, not a strategy. Too often, retailers get trapped in the concept of the technology, the software companies pushing it and the consultants trying to get their foot in the door to install it.

For B2B to work for you, the process must work for you - not the bells and whistles of the software. In other words, the end results of B2B must enhance your overall strategy

Take Tesco Plc., which is not only the UK's largest merchandiser but also its largest non-traditional gasoline retailer. Tesco set up its "B2B" before the Internet was even known. Under TEI -- Tesco Information Exchange - the merchandiser's supplier network would pay an annual fee to gain direct point-of-sale access to the Tesco stores they supplied.

By giving the suppliers access to sales plans, history and stock levels, Tesco shifted the product

¹ The above was originally published in the UK Petroleum Review, Retail Marketing Survey Spring 2001.

Tutti i contenuti di tutte le Lettere possono essere riprodotti, anche solo parzialmente, esclusivamente dietro richiesta ed esplicita approvazione a info@polysiec.org. Qualsiasi uso è vietato senza il preventivo accordo e, comunque, è consentito esclusivamente con la citazione completa delle fonti. Tutte le informazioni potrebbero contenere imprecisioni, omissioni ed altri errori involontari, di cui è possibile darne segnalazione all'indirizzo di cui sopra. I link riportati possono rimandare ad altri siti web, sui quali Polysiec non ha alcun controllo.

Lettera per la Qualità ed il Networking di Riccardo Peroni

management responsibility to the supplier, eliminated the re-ordering coordination Tesco had always provided between the stores and the suppliers and eventually turned over the responsibility for sales planning to the same suppliers.

Tesco charged for the service but the supplier considered this a win/win situation. By having the information, the suppliers made their production, delivery and scheduling system more efficient.

TEI started out as a fax machine-based system in the early 1990s. The Internet has only added a new dimension to the process. The strategy of integrating the supplier into the overall business strategy through an information exchange was right - the technology was simply the enabler.

There is a similar story in the U.S. service station market. It involves a national supplier of soft drinks, a B2B retail network and branded and independent service stations included in that B2B network.

The subscribing service stations are directly linked to the soft drink company, which monitors stock levels and deliver at its most optimum delivery point. It also restocks depots and plans bottling runs based on the information.

The B2B system provider collects a fee for the service, the retail operator gets a nationally negotiated discount price for its soft drinks and the system works, with or without an Internet. It's a win/win/win situation.

Collaboration adds value to each party with neither the retailer nor vendor giving up proprietary information that will result in a competitive disadvantage, yet the supplier becomes another stake holder in the success of the retail business. Who knows, at some point the supplier may even become a co-branding and a co-investor.

In a recent seminar with a large oil company I gave the following check list for reasons Why b2b might

be appropriate in a retail network. They might be useful for your own strategic re-assessment. You might argue about grouping but that will depend on your own plans and strategy.

TACTICAL REASONS:

- Cut costs increase revenues
- Simplify and link business segments
- Integrate front and back office
- Price/Promo management control
- Outsource

The tactical reasons are critically important because they deliver the strategic results and are crucial to selling and tracking the investment proposal to the more quantitative elements in your company.

STRATEGIC REASONS:

A very few words of explanation might make the "strategic" terminology a little less like consultants jargon.

• **Capture the Value Chain:**

The key is creating synergy through information exchange and collaboration in the supply chain. This adds value to every subsequent link in the value chain. By sharing information and letting the supplier improve his logistics, value is added at little or no cost.

• **Expand Franchise and Redefine Valuations:**

Expanding the number of stake holders increases products offered, market breadth and brand value. A 400 foot shop with a computer can become a superstore. Discover and exploit the value of "market access" to new suppliers.

• **Substitute for Capex and make up for Smallness:**

More clicks less mortar.

Tutti i contenuti di tutte le Lettere possono essere riprodotti, anche solo parzialmente, esclusivamente dietro richiesta ed esplicita approvazione a info@polysiec.org. Qualsiasi uso è vietato senza il preventivo accordo e, comunque, è consentito esclusivamente con la citazione completa delle fonti. Tutte le informazioni potrebbero contenere imprecisioni, omissioni ed altri errori involontari, di cui è possibile darne segnalazione all'indirizzo di cui sopra. I link riportati possono rimandare ad altri siti web, sui quali Polysiec non ha alcun controllo.

Lettera per la Qualità ed il Networking di Riccardo Peroni

- **Differentiation:**

Niche marketing through diversification.

- **Customer Relationship:**

Your supplier is now a customer, he pays you to get access to your end user customers, he might even be your biggest customer.

- **Focus Core Competencies:**

Do what you do best and let suppliers manage their core competencies while you collect a fee from them.

- **Improve the Productivity of your Resources:**

Identify your strengths, weaknesses and competitive gaps by having closer control of your business and better feedback from your marketplace.

It's all business process, and it doesn't need the internet to make it logical, but the internet will make it easier.

"Grandi" e "Piccoli" contributi

di Riccardo Peroni

Credo che, anche dai contributi e dalle testimonianze che via via compaiono su Polysiec, sia evidente che, tra gli altri, uno dei percorsi di riflessione che stiamo facendo è sul rapporto tra Tecnologia e Persona, ma non solo. In particolare, la mia richiesta a Mott Groom di essere presente su Polysiec e la Sua gentile collaborazione², nasce dalla volontà di riflettere sul fatto che, per condurre efficacemente un'attività, un business, non è sufficiente la Tecnologia. Serve dell'altro. Troppo spesso (lo ripeto sempre), la Tecnologia ha assunto il ruolo di "nuova figura mitologica", densa di significati, spesso profondi, ma

non reali almeno nei suoi attributi specifici. Un po' proprio come il meraviglioso Tritone del Bernini. Per questo, mi sembrano veramente esplicativi il titolo e la frase finale dell'articolo di Groom.

Un altro concetto, che è espresso nell'articolo tratto dal UK Petroleum Review, Retail Marketing Survey Spring 2001 è quello di "Retailing". Forse sarà capitato a tutti Voi di trovare in un ufficio postale, prodotti che prima non c'erano: libri, cartoleria ecc. Oppure, nella sala di attesa di un medico di base di trovare un monitor in cui vengono trasmessi spot divulgativi e/o promozionali. Si tratta di una tattica di marketing che risponde proprio alla strategia di capitalizzare una rete di siti, attraverso i quali rendere "accessibili" per citare di nuovo Jeremy Rifkin, beni e servizi.

Se il "retailing" è vero tra "siti", sarà vero anche tra Persone ed entità non propriamente imprenditoriali. E' un fenomeno che, a secondo degli approcci, delle modalità e dei contesti significa networking o solidarietà (da solidus).

Per questo riportiamo nell'ultima pagina un suggerimento informatico, di Luca, che avete conosciuto nell'ultima Lettera. Infatti, spesso, nell'uso del computer, piccoli dubbi ci inibiscono. A questo scopo, credo, sia particolarmente importante un concetto: condividere la conoscenza, creare una Learning Community (come la chiamano gli esperti), che in un certo senso trascenda l'individualità per focalizzarsi sugli obiettivi comuni. Le nuove tecnologie stanno andando proprio in questo senso, infatti si parla di sharing technologies. Il problema è che se insieme alle technologies, non sono anche le Persone ad essere "sharing" si rischia seriamente di fare un buco nell'acqua.

² La richiesta di collaborazione è avvenuta attraverso la General Marketing Service S.r.l., che ringraziamo per la cortese e generosa collaborazione.

Tutti i contenuti di tutte le Lettere possono essere riprodotti, anche solo parzialmente, esclusivamente dietro richiesta ed esplicita approvazione a info@polysiec.org. Qualsiasi uso è vietato senza il preventivo accordo e, comunque, è consentito esclusivamente con la citazione completa delle fonti. Tutte le informazioni potrebbero contenere imprecisioni, omissioni ed altri errori involontari, di cui è possibile darne segnalazione all'indirizzo di cui sopra. I link riportati possono rimandare ad altri siti web, sui quali Polysiec non ha alcun controllo.

Lettera per la Qualità ed il Networking di Riccardo Peroni

Le Arti Marziane

di Riccardo Peroni

Molti anni fa ricordo di una vicina, abitava proprio sopra di noi, che tutti i pomeriggi d'estate, nella frescura delle ore immediatamente precedenti il crepuscolo, trascorrevano un po' di tempo con il marito affacciata alla finestra. Veramente lo ricordo perché, spesso, anche io, bambino, con mia madre, trascorrevamo qualche tempo affacciato alla finestra. Ed era un momento incredibile: si parlava di perché era pericoloso sporgersi troppo alla finestra o perché le persone sono cattive o buone. Si parlava semplicemente di quel signore lì... che si diceva che...", oppure di quell'altra là.... Si dicevano cose vere ed importanti.

Ancora, qualche tempo fa, ebbi modo di parlare con una donna, non giovanissima. Mi raccontava che doveva "prendersi qualche giorno" perché la figlia aveva partorito e che "adesso vado a casa e le spiego tutto quello che deve fare...". A dire il vero, da uomo sposato, la prima cosa che ho immediatamente "intuito" è stata subito una qualche immagine stile "commedia all'italiana" di classico stereotipo della suocera.

Ancora, qualche tempo fa, stavo rivedendo l'edizione televisiva dell'Odissea (parliamo di uno sceneggiato della fine degli anni '60, inizi anni '70). E mi ha colpito l'episodio, interpretato dalla bellissima Irene Papas nel ruolo di Penelope, in cui la regina di Itaca piange la partenza del figlio Telemaco alla ricerca del padre Ulisse. Penelope si dispera e con lei, tutte le ancelle iniziano ad echeggiare il suo, il loro dolore, dondolandosi e battendo tra di loro i pugni incessantemente e così, il dolore di una (la regina) diventa il dolore di tanti...

Tre episodi, lontani tra loro che, però, sembrano avere tre "omologhi" moderni: il Grande Fratello e l'Isola dei Famosi; i tanti, tantissimi libri pubblicati su

come diventare mamma: "C'è posta per te" o, Raffaella Carrà del periodo di "un'aiutino". Tre fenomeni, lontani tra loro, in versione antica e versione moderna.... Tre fenomeni che celano tre arti: osservare il mondo circostante, indulgiando, dando il tempo delle cose alle cose, prendersi cura della prole, condividere il dolore. Tre attività umane, così connaturate in noi, ma così estraniare da diventare ormai attività "aliene", delle vere e proprie "Arti Marziane", più che marziali... Un approccio nostalgico? Una crisi depressiva acuta? No, una riflessione, solo una riflessione... su come, forse, siamo.



Giochi olimpici 2004. Vittoria di Aldo Montano – scherma

L'angolo del languorino

Una carissima amica ci ha gentilmente preparato, qualche tempo fa, un buonissimo piatto pugliese. Ci piace condividere questa gioia con tutti.

Melanzane ripiene

(per 4 persone)... attenzione... questa ricetta è fatta "ad occhio", con il sano intuito gastronomico di tutti i "i grandi" della cucina.

1. Prendere 4 melanzane e tagliarle a metà, svuotandole di tutto il contenuto che

Tutti i contenuti di tutte le Lettere possono essere riprodotti, anche solo parzialmente, esclusivamente dietro richiesta ed esplicita approvazione a info@polysiec.org. Qualsiasi uso è vietato senza il preventivo accordo e, comunque, è consentito esclusivamente con la citazione completa delle fonti. Tutte le informazioni potrebbero contenere imprecisioni, omissioni ed altri errori involontari, di cui è possibile darne segnalazione all'indirizzo di cui sopra. I link riportati possono rimandare ad altri siti web, sui quali Polysiec non ha alcun controllo.

Lettera per la Qualità ed il Networking di Riccardo Peroni

(chiaramente) andrà conservato. Cuocere in acqua bollente i "gusci" delle melanzane. Pochi minuti, giusto il tempo di sbollentarli. Attenzione: conservatene l'acqua in cui le avete bollite;

2. preparare della mollica di pane immersa nel latte. Quando si è ammorbidita strizzarla bene e sbriciolarla;
3. tagliare a cubetti l'interno delle melanzane. Soffriggere mezza cipolla a fette piccole, in un pochino d'olio, fino a farla appena, appena dorare, poi metterci l'interno delle melanzane e farlo cuocere. Aggiungere, via via che si cuoce il tutto, pomodori pachino, sale, prezzemolo tritato, la mollica di pane precedentemente preparata. Mescolare sempre bene il tutto ed aggiungerci $\frac{1}{2}$ bicchiere, anche uno a seconda della necessità, dell'acqua in cui avete bollito le melanzane. Fate amalgamare a fuoco lento ben bene il tutto;
4. se l'impasto dovesse essere troppo liquido, aggiungete del pane grattato;
5. aggiungere capperi ed olive nere denocciolate ed amalgamare ancora il tutto;
6. sistemate i gusci delle melanzane in una teglia con un po' di olio e di acqua delle melanzane e riempitele con il ripieno che avete preparato;
7. spolveratele con un po' di pane grattugiato e cuocetele in forno a fuoco moderato, fino a rendere croccante il pane grattugiato.

Persone, competenze e cambiamento organizzativo di Riccardo Peroni e Rosario Caltagirone**

Lo stato del cambiamento dell'impresa

Nell'ambito degli studi sull'organizzazione sono frequenti espressioni, spesso accattivanti, per indicare nuove forme ed assetti organizzativi: dalla vecchia ed obsoleta organizzazione piramidale,



Gian Lorenzo Bernini, Enea, Anchise e Ascanio in fuga da Troia. 1618 – 1619, marmo, h. cm. 220. Roma, Galleria Borghese

all'organizzazione o impresa a rete, fino all'impresa trasparente e quella omonico-virtuale¹.

Questa ricchezza d'espressioni è in qualche modo sintomo di una realtà: le organizzazioni, non solo imprenditoriali, stanno vivendo un intenso e rapido momento di trasformazione, effetto, e contemporaneamente causa, di un importante mutamento di scenari economici, ma anche politici ed istituzionali.

Tutto ciò coinvolge l'esistenza delle aziende innescando nei vari settori, compreso quello bancario², un massiccio processo di fusioni ed acquisizioni,

Tutti i contenuti di tutte le Lettere possono essere riprodotti, anche solo parzialmente, esclusivamente dietro richiesta ed esplicita approvazione a info@polysiec.org. Qualsiasi uso è vietato senza il preventivo accordo e, comunque, è consentito esclusivamente con la citazione completa delle fonti. Tutte le informazioni potrebbero contenere imprecisioni, omissioni ed altri errori involontari, di cui è possibile darne segnalazione all'indirizzo di cui sopra. I link riportati possono rimandare ad altri siti web, sui quali Polysiec non ha alcun controllo.

Lettera per la Qualità ed il Networking di Riccardo Peroni

risultato della globalizzazione in atto, che è, tra gli aspetti di questo mutamento di scenario, uno dei più ricchi di implicazioni di diversa natura, ma che, a giudizio di chi scrive, lascia comunque spazio ad altri fenomeni, anche se di entità limitata.

Infatti, per esempio, si verificano anche opportunità di nicchie di mercato, territorialmente ben definite in ambiti ristretti, costituite da segmenti economicamente poco appetibili per i grandi gruppi (bancari e non), dotati di scarsa sensibilità al localismo³, ma che per altri operatori economici, spesso di piccole dimensioni sono, invece, occasione di business talvolta altamente remunerativi.

Tutto questo fa quindi pensare che, oltre al giustamente tanto richiamato processo di globalizzazione, sono possibili anche interpretazioni alternative, o almeno possibilistiche, rispetto a quanto viene sempre più diffusamente e frequentemente affermato. Dal punto di vista organizzativo e comportamentale ciò ha una ripercussione nel senso che è senz'altro vero che ci sono "...**motivazioni oggettive** (in particolare, c'è al fondo, la forte crescita della lotta concorrenziale, indotta da globalizzazione, finanziarizzazione, privatizzazioni, deregolamentazione, innovazione tecnologica)"⁴, cui però bisogna necessariamente affiancare in modo complementare, per avere un'attivazione concreta, la reale gestione delle motivazioni soggettive.

L'impatto del cambiamento sulle competenze ed i ruoli.

La forte crescita della "lotta concorrenziale" richiede innanzitutto organizzazioni più snelle (lean organization), spesso raggiunte anche attraverso processi di centralizzazione, avallati dalla tecnologia, ai quali devono corrispondere competenze e ruoli adeguati.

Inevitabilmente il raggiungimento di competenze e ruoli coerenti con l'evoluzione dello scenario e dell'organizzazione ha un costo in termini di gestione delle motivazioni soggettive: "la volontà di potere, la tendenza a seguire la moda, questioni di immagine, interessi privati del management, paura di essere lasciati indietro, ecc."⁵.

Tutto questo potrebbe apparire privo di un suo spessore concreto, ma un'osservazione empirica ed attenta delle realtà organizzative, ci dice che forti diseconomie e situazioni conflittuali derivano dalla mancata gestione dei fattori sopra indicati (Tabella 1). A questo riguardo l'innovazione tecnologica ci offre un efficace esempio, perché, per il suo ritmo incisivo, svolge un considerevole ruolo di fattore di mutamento oltre che di "incitamento"⁶, dato che per sua stessa natura crea opportunità e consolida vantaggi. In altri termini favorisce la formazione e realizzazione delle motivazioni oggettive, quali lean organization, centralizzazione ecc. **Però, se la tecnologia viene associata a comportamenti (quindi motivazioni prettamente soggettive, competenze e ruoli) legati a schemi del passato, frutto di precedenti fattori oggettivi, lascia maggiormente percepire il suo potere "destabilizzante" offuscando quello innovativo.**

Un esempio viene dall'utilizzo della telematica in un'ottica di ruoli basata prevalentemente sull'esperienza, piuttosto che sulle competenze, in cui le informazioni, anziché essere introdotte in un sistema di condivisione diffusa, come suggerisce la

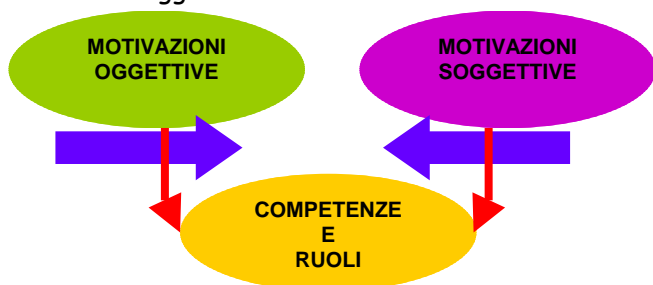


TABELLA 1

Tutti i contenuti di tutte le Lettere possono essere riprodotti, anche solo parzialmente, esclusivamente dietro richiesta ed esplicita approvazione a info@polysiec.org. Qualsiasi uso è vietato senza il preventivo accordo e, comunque, è consentito esclusivamente con la citazione completa delle fonti. Tutte le informazioni potrebbero contenere imprecisioni, omissioni ed altri errori involontari, di cui è possibile darne segnalazione all'indirizzo di cui sopra. I link riportati possono rimandare ad altri siti web, sui quali Polysiec non ha alcun controllo.

Lettera per la Qualità ed il Networking di Riccardo Peroni

logica della rete, vengono utilizzate per presidiare i ruoli e la struttura gerarchica.

Il processo descritto in modo esemplificativo è ovviamente di difficile gestione. Per questo l'approccio più corretto sembra essere quello graduale, che vede la definizione di obiettivi intermedi, tra i quali due sembrano assolutamente condivisibili:

- Adeguare i contributi delle persone al loro costo per l'azienda in modo da sviluppare capacità distintive in linea con le strategie che si vogliono perseguire;
- Costruire un paradigma organizzativo centrato sul concetto di cliente interno ed esterno e sulla valorizzazione del capitale umano⁷.

Soltanto perseguendo e raggiungendo questi obiettivi intermedi l'economicità perseguita e raggiunta dall'organizzazione si trova in equilibrio con la gestione delle risorse umane che in essa lavorano.

Mutamento organizzativo tra uniformità e creatività tecnologiche.

Nelle economie avanzate si assiste ad un obiettivo processo di intensificazione della concorrenza che, osservando empiricamente l'evoluzione dell'offerta si traduce in schemi sempre più complessi ed articolati di modelli di offerta: promozioni continue, comunicazione pubblicitaria diversificata gamma di prodotti più ricca ed articolata, massiccio utilizzo di

tecnologia nei sistemi distributivi, diversificazione di business consolidati, nuove formule di pagamento alternative (plastic money), ecc⁸.

All'interno delle organizzazioni questo coincide con un processo complesso costituito da più fasi, che mostrano un particolare interesse relativamente al diverso tipo di rapporto individuo/tecnologia, necessario all'efficiente funzionamento dell'organizzazione (Tabella 2). In primo luogo l'individuazione di nuove opportunità di business richiede capacità di analisi e di utilizzo creativo dello strumento tecnico. La capacità di usare creativamente, e quindi in modo flessibile la tecnologia, non significa competenza tecnica, ma come amano spesso indicare gli informatici, "utenza evoluta".

La seconda fase riguarda l'implementazione dell'innovazione. In questo stadio la profittabilità del business non è più oggetto di analisi, ma di attività di presidio e di monitoraggio del margine. L'utilizzo della tecnologia è di basso profilo ed improntato alla standardizzazione, che ne permette un uso diffuso, con i conseguenti vantaggi in termini di contenimento e riduzione dei costi. La standardizzazione dello strumento tecnologico, unita ad un semplice intervento addestrativo, permette di impiegare l'attività e le competenze preesistenti delle risorse umane presenti in aziende, senza doverne mutare radicalmente la professionalità: soluzione al gap

	PROFESSIONALITA' RISORSE UMANE	USO DELLA TECNOLOGIA	ASSETTO ORGANIZZATIVO	ATTIVITA' DI APPRENDIMENTO
INTRODUZIONE INNOVAZIONE	ALTA	CREATIVO	INTERNO	ALTA
IMPLEMENTAZIONE INNOVAZIONE	BASSA	STANDARD	ESTERNO	BASSA

TABELLA 2

Tutti i contenuti di tutte le Lettere possono essere riprodotti, anche solo parzialmente, esclusivamente dietro richiesta ed esplicita approvazione a info@polysiec.org. Qualsiasi uso è vietato senza il preventivo accordo e, comunque, è consentito esclusivamente con la citazione completa delle fonti. Tutte le informazioni potrebbero contenere imprecisioni, omissioni ed altri errori involontari, di cui è possibile darne segnalazione all'indirizzo di cui sopra. I link riportati possono rimandare ad altri siti web, sui quali Polysiec non ha alcun controllo.

Lettera per la Qualità ed il Networking di Riccardo Peroni

culturale, in grado di limitare la capacità strategica tra gli individui e le risorse tecnologiche ed organizzative disponibili. Nelle organizzazioni più complesse il processo fin qui descritto comporta un ulteriore aspetto, che coinvolge lo stesso assetto strutturale dell'insieme organizzativo. Una volta implementata l'innovazione, che quindi è stata "metabolizzata" dal sistema, questa può facilmente offrire ulteriori opportunità di contenimento dei costi e quindi di maggior profittabilità del business complessivo attraverso un processo di esternalizzazione, che rappresenta un'ulteriore e radicale fase.

Il ritmo di questa evoluzione varia a seconda degli stimoli esterni, tra i quali è senz'altro preponderante il livello di competitività del mercato e la complessità dello scenario in cui si opera: tanto più elevati sono questi parametri, tanto più velocemente l'organizzazione dovrà innovare, usando capacità di analisi e creatività tecnologica, e successivamente implementare i nuovi business standardizzando e poi, eventualmente, anche esternalizzando (outsourcing).

In termini strutturali questo porta a due importanti conseguenze:

1. costituire un'organizzazione snella composta da pochi elementi ad altissima professionalità;
2. definire delle precise ed efficaci strategie di marketing degli acquisti che contribuiscano a realizzare l'attività di outsourcing nel modo più efficace ed efficiente possibile nei confronti dei fornitori esterni. In quest'ottica ci sembra che per le persone chiamate a ricoprire ruoli di elevata professionalità (ormai certamente non più coincidente da tempo con elevati livelli gerarchici) una competenza stia veramente diventando strategica: l'apprendimento continuo.

E tanto più il settore in cui l'organizzazione opera è complesso e competitivo tanto più l'innovazione cresce

insieme al fabbisogno di attitudine all'apprendimento. Tale fabbisogno coinvolge ogni organizzazione. Dalla piccole alle grandi imprese, alle banche, di qualsiasi dimensione, alle tanto ormai menzionate "organizzazioni no-profit", in cui l'attività di fundraising sta assumendo sempre più (sia per la consistenza delle somme che per il numero di operatori) una dimensione strategica e manageriale.

Bibliografia

- Francesco Ambrogetti - Massimo Coen Cagli, Raffaello Milano "Manuale di Fundraising" Carocci Editore, 1998;
- Enrico Auteri "Management delle risorse umane" Guerini e Associati, 1998;
- Antonio Carretta - Murray M. Dalziel - Alain Mitrani "Dalle risorse umane alle competenze", Franco Angeli, 1992;
- J.M. Pfiffner - F.P. Sherwood "Manuale di organizzazione", Franco Angeli, 1998;
- Ranieri Razzante "Le nuove istruzioni di vigilanza della Banca d'Italia sui controlli interni: verso una cultura del controllo nell'attività bancaria" in "Diritto della banca e del mercato finanziario" Cedam, n. 2/99;
- Jeremy Rifkins "La fine del lavoro", Baldini e Castoldi, 1997.

Pillole informatiche

Nei client più diffusi per comunicazioni di lavoro, per inviare una mail di posta elettronica con link ad un sito web che vogliamo segnalare al destinatario bisogna procedere come segue:

1. scrivere il sito web ed evidenziarlo con il mouse es: www.polysiec.org;
2. andare sulla barra degli strumenti in CREA PUNTO-----> PUNTO DI ATTIVAZIONE COLLEGAMENTO;
3. impostare la finestra comparsa su: URL (per default è già impostata);
4. cliccare su iconetta: **INCOLLA**

Tutti i contenuti di tutte le Lettere possono essere riprodotti, anche solo parzialmente, esclusivamente dietro richiesta ed esplicita approvazione a info@polysiec.org. Qualsiasi uso è vietato senza il preventivo accordo e, comunque, è consentito esclusivamente con la citazione completa delle fonti. Tutte le informazioni potrebbero contenere imprecisioni, omissioni ed altri errori involontari, di cui è possibile darne segnalazione all'indirizzo di cui sopra. I link riportati possono rimandare ad altri siti web, sui quali Polysiec non ha alcun controllo.

polysiec

Networking, Qualità, Sensemaking, Relazioni

info@polysiec.org

Lettera per la Qualità ed il Networking di Riccardo Peroni

Fine. Ora potete inviare la mail e al destinatario basterà solo cliccare sull'indirizzo web e accederà al link che gli abbiamo inviato. Se volete, potete verificare il funzionamento, prima spedendo a Voi stessi la mail.

Inoltre esiste un'alternativa, che Vi permette di inserire, nello spazio dove è riportato il link nel corpo della mail, una qualsiasi frase e non necessariamente il nome del sito. Per esempio: [SITO PIU' BELLO DEL MONDO](#). Quando cliccherete, Vi si aprirà il sito desiderato.

Ecco come procedere:

Alternativa di visualizzazione al destinatario al solo fine di VISUALIZZAZIONE è:

- 1. come punto 1 però si può scrivere invece del sito: SITO PIU' BELLO DEL MONDO;**
- 2. come punto 2**
- 3. come punto 3 e diverso da prima scrivere nell'apposito spazio il LINK (o collegamento) a cui SITO PIU' BELLO DEL MONDO deve collegarsi.**

PER INFORMAZIONI, CHIARIMENTI, SUGGERIMENTI, SCRIVERE A info@polysiec.org

* Pubblicato in Dirigenza Bancaria – Banking Management, Bimestrale di ricerca scientifica e orientamento professionale del mondo finanziario e bancario. Anno XVI – N. 71 Settembre-Ottobre 1999

¹ Sull'argomento si veda: Giorgio Merli e Cesare Sacconi "L'azienda onico-virtuale" – 1997, edizioni Il Sole 24 Ore; Pier Luigi Amietta "Comunicare per apprendere" – 1996, Franco Angeli Editore;

² Per il settore industriale si veda Vincenzo Comito "Fusioni ed acquisizioni fra imprese", in Sviluppo & Organizzazione – n. 174, Luglio-Agosto 1999; per il settore bancario Pietro Torresan e Pierluigi Pluviano "Le ristrutturazioni in atto nelle banche italiane" in Sviluppo & Organizzazione – n. 173, Maggio-Giugno 1999.

³ Interessante a questo riguardo, per il ruolo che ricoprono le Casse di Risparmio, le Banche Popolari ed in particolare le Banche di Credito Cooperativo, l'articolo di Donato Masciandaro "Banche locali nell'era globale" in Il Sole 24 Ore del 30.07.'99.

⁴ Vincenzo Comito, ibidem 1999.

⁵ Vincenzo Comito, ibidem 1999.

⁶ Sull'argomento di prossima pubblicazione su Dirigenza Bancaria, l'articolo "Distribuzione e front line tra reale e virtuale" di Riccardo Peroni e Stefano Gualdi.

⁷ Daniele Previati "Gli scopi e le modalità del cambiamento organizzativo nelle banche italiane" in Sviluppo & Organizzazione – n. 173, Maggio-Giugno 1999.

⁸ Roberto Pacifico "Le carte segmentano ma non fidelizzano" in "Mark Up", anno VI – n.58/59 Luglio-Agosto 1999; "Credit card a misura di portafoglio" - Il Sole 24 Ore di Lunedì 14.02.2005.



Gian Lorenzo Bernini, David (particolare). 1623 – 1624, marmo, h. cm. 170. Roma, Galleria Borghese

Tutti i contenuti di tutte le Lettere possono essere riprodotti, anche solo parzialmente, esclusivamente dietro richiesta ed esplicita approvazione a info@polysiec.org. Qualsiasi uso è vietato senza il preventivo accordo e, comunque, è consentito esclusivamente con la citazione completa delle fonti. Tutte le informazioni potrebbero contenere imprecisioni, omissioni ed altri errori involontari, di cui è possibile darne segnalazione all'indirizzo di cui sopra. I link riportati possono rimandare ad altri siti web, sui quali Polysiec non ha alcun controllo.