

lettera Asfor

F o r m a z i o n e M a n a g e r i a l e

anno XII n. 3 luglio-dicembre 2000 • Spedizione in abb. postale, articolo 2 - Comma 20/C - Legge 662/96 - Filiale di Milano

In caso di mancato recapito rinviare all'ufficio postale di Roserio - Milano, detentore del conto, per restituzione al mittente che si impegna a pagare la relativa tassa.

Registrazione Tribunale di Milano n. 312 del 15-06-1985

Direttore Scientifico Claudio Poli • Direttore responsabile Mauro Meda



NEW ECONOMY e NET ECONOMY

**RIFLESSIONI SUI NUOVI BISOGNI FORMATIVI
DELLE ORGANIZZAZIONI**

NEW ECONOMY e NET ECONOMY: riflessioni sui nuovi bisogni formativi delle Organizzazioni

SOMMARIO

EDITORIALE

Claudio Poli
Presidente ASFOR

FORMAZIONE, COMPETITIVITÀ E SVILUPPO NELL'ERA DELLA NEW ECONOMY

- **La sfida dell'accesso: il risveglio italiano** 1
Giampio Bracchi - Pro-Rettore del Politecnico di Milano
- **Offerta formativa Technology based - linee di sviluppo** 3
Maurizio Cuzari - Amministratore Delegato SIRMI S.p.A.
- **Formazione, competitività e sviluppo nell'era della young economy** 5
Eduardo Garrone - Presidente Giovani Imprenditori Confindustria
- **Formazione, competitività e sviluppo nell'era della New Economy** 8
Piero Gnudi - Presidente di Profingest
- **La Formazione nell'era della New Economy** 9
Pier Giorgio Perotto - Presidente F.I.N.S.A. Consulting
- **Il sapere del terzo millennio** 11
Claudio Poli - Presidente ASFOR

CONTRIBUTI E SPUNTI DI RIFLESSIONE

- **L'economia del Net-mondo è anche questione di comunicazione. Per formare i nuovi profili, Accademia di Comunicazione, a Milano innova la metodologia e i contenuti dell'apprendere. Puntando sul mix analogico-digitale** 12
Gianni Cappabianca - Direttore di Accademia di Comunicazione
- **La flessibilità tra old e new economy** 13
Giovanni Costa - Responsabile Ricerca e Sviluppo Formativo della Fondazione CUOA, Professore Ordinario di Organizzazione Aziendale dell'Università di Padova
- **New Economy e formazione manageriale: l'approccio dell'ISTUD** 16
Alessandro Lonati - Coordinatore Area I&CT dell'ISTUD
- **Formazione per la Net-economy: ritardi strutturali e nuove opportunità** 17
Pasquale Loria - Vice Direttore SDOA
- **Un'introduzione all'economia di Internet** 19
Dante Mancini - Docente Senior Scuola Superiore Guglielmo Reiss Romoli S.p.A.
- **New Economy: l'organizzazione deve supportare la crescita** 22
Giampaolo Rossi, Amministratore Delegato E.B.S. European Business School in collaborazione con Claudia Riccadonna e Cristina Speggiorin
- **Quale flessibilità per la New Economy?** 23
Enzo Rullani - Professore Ordinario di Strategie d'Impresa, Università Ca' Foscari di Venezia, Presidente Comitato Tecnico Scientifico Fondazione CUOA
- **Le PMI e le opportunità della net-economy: la costruzione di percorsi formativi coerenti** 25
Antonio Russo - Amministratore Delegato Spegea scuola di management, Consigliere ASFOR
Vito Santacesaria - Consulente Spegea, scuola di management
- **Master per competere nella Net-Economy** 27
Francesco Schianchi - Coordinatore Master EUROS Consulting S.p.A.
- **Skill shortage nell'Europa della new economy** 29
Roberto Suares - Manager of Internal Education e Director di IBM Business School, Consigliere ASFOR
- **Net economy: l'approccio del MIB School of Management** 30
Francesco Venier - Ricercatore e docente del corso di Organizzazione Aziendale presso il Dipartimento di Economia e Tecnica Aziendale dell'Università di Trieste. Responsabile dell'Area Organizzazione e Personale e dell'area e-Business del MIB School of Management

• Accademia di Comunicazione	34
• CIS, Scuola Aziendale di Formazione Superiore	34
• EBS European Business School	35
• Fondazione Antonio Genovesi Salerno - SDOA	36
• Il Sole 24 Ore - Centro di Formazione	36
• INFOR Scuola di Formazione S.p.A.	37
• Istituto Superiore di Formazione e Ricerca - ISFOR 2000	38
• Istud S.p.A.	39
• Luiss Management	41
• MIP - Politecnico di Milano	42
• Profingest	43
• SDA Bocconi	45
• STOÀ Scpa - Istituto di Studi per la Direzione e Gestione d'Impresa	47
• Summit S.r.l.	48

RICERCHE

• Rapporto Federcomin-Anasin: "ICT: Le figure professionali"	49
Franco Patini - Vice Presidente Federcomin e Presidente Anasin	

ASFOR

• Gli Organi Istituzionali	52
• Gli Associati	53
• Gli Associati: aree/settori di intervento	55

La competizione internazionale richiede alle imprese la capacità di prendere decisioni sempre più rapide attorno alle strategie di business, ma anche di assumere i comportamenti più adatti a ottenere una posizione di leadership rispetto ai concorrenti in termini di efficacia e di capacità di rispondere alle esigenze del cliente. L'obiettivo non è, semplicemente, restare sul mercato, ma alimentare nel tempo quel vantaggio competitivo che assicura di restare sul mercato in una posizione dominante.

Questo è possibile se vi è all'interno delle organizzazioni la capacità diffusa di impersonare nuovi valori, di comunicarli e tradurli in scelte condivise, ma anche la capacità di promuovere lo sviluppo *just in time* delle competenze per rispondere alle sollecitazioni di un mercato che cambia.

Nel quadro della network economy o della new economy ha assunto una rilevanza strategica il tema della gestione, del controllo e dell'organizzazione della conoscenza. Sul versante della formazione questo ha voluto dire confrontarsi con la velocità che ha rivoluzionato le logiche di organizzazione, trasferimento e fruizione del sapere.

Il fattore discriminante, da questo punto di vista, consiste nella capacità di controllare l'impatto delle tecnologie sulla progettazione e sulla gestione dei processi di apprendimento. Sappiamo che la formazione, oggi, deve presentarsi come un sistema integrato in grado di facilitare le modalità di fruizione trovando ogni volta il punto di equilibrio tra soluzioni technology based e soluzioni tradizionali, assicurando il coinvolgimento attivo delle persone nella definizione del loro percorso di crescita. E certamente lo straordinario sviluppo delle tecnologie di comunicazione ha offerto alla formazione strumenti e possibilità straordinarie, soprattutto perché ha reso utilizzabile la conoscenza in un processo organizzato: mettendo in rete le conoscenze, potenziando le interazioni all'interno delle comunità professionali, supportando le attività di formazione a distanza.

In questo quadro di riferimento hanno acquistato particolare valore nuove categorie professionali e, in particolare, le persone che detengono le competenze e le qualità necessarie a sviluppare e ampliare vecchi e nuovi business. E non è una novità che la richiesta di risorse umane qualificate sia destinata ad aumentare in modo esponenziale. A fronte di questa richiesta, in Italia, si registra un alto tasso di skill shortage, soprattutto per ciò che riguarda le persone capaci di lavorare nelle aree legate alla nuova economia (indispensabili a far funzionare sistemi informativi, a riprogettare il business, a sviluppare commercio elettronico, a progettare sistemi di comunicazione via web, eccetera). È evidente, ad esempio, che fare e-business non implica solo il cambiamento del sistema informatico aziendale, ma vuol dire cambiare l'intera organizzazione. Vuol dire attivare meccanismi che coinvolgono tutte le funzioni aziendali – la gestione dei prezzi, la gestione degli ordini, la logistica, la distribuzione, lo sviluppo, la produzione – ma anche rispettare le regole che gestire un'impresa comporta: elaborare strategie, realizzarle in modo rapido, rispettare i budget. Se si salta un gradino di questa scala, i vantaggi di aggiungere un "punto-com" al nome della propria azienda non si realizzano.

La necessità di integrare, attraverso l'ampio e sistematico utilizzo delle tecnologie per l'informazione e la comunicazione, diverse soluzioni per l'apprendimento richiede

competenze e abilità sempre rinnovate anche al formatore. Si tratta di competenze educative e organizzative, ma anche di competenze tecniche e manageriali, competenze nel campo delle tecnologie di comunicazione e dei sistemi di valutazione. Per questa ragione è fondamentale anticipare le linee di tendenza e confrontarsi sulle risposte migliori che il sistema formativo nel suo complesso è in grado di offrire, riconoscendo le risorse umane come asset fondamentale e strategico per questa trasformazione insieme tecnologica e culturale.

Claudio Poli
Presidente ASFOR

FORMAZIONE, COMPETITIVITÀ E SVILUPPO NELL'ERA DELLA NEW ECONOMY

All'interno di questa sezione abbiamo ritenuto importante richiedere ad autorevoli rappresentanti del Sistema Produttivo/Formativo, che si sono confrontati nell'ambito di un Convegno in occasione di SMAU/EduNET 2000, un loro contributo che riteniamo possa fornire ai diversi operatori del Sistema Formativo alcune significative basi di analisi e di confronto.

La sfida dell'accesso: il risveglio italiano

Giampio Bracchi,

Pro-Rettore del Politecnico di Milano

In questo momento 38 milioni di persone nel mondo sono interconnesse alla rete, e consultano 400 milioni di pagine web.

L'accesso sempre più diffuso a Internet nei Paesi evoluti, con oltre 300 milioni di utenti e con il raddoppio ogni cento giorni del traffico e dei dati gestiti sulla rete, è il fenomeno più evidente della trasformazione che lo sviluppo tecnologico induce sulla società. E i progressi futuri appaiono straordinari per la possibilità di comunicare universalmente e in modo integrato voce, dati e immagini, con la prospettiva di un aumento di 100 volte in 10 anni della capacità trasmissiva delle fibre ottiche, e di 60 volte della velocità dei microprocessori.

Commercio elettronico, pubbliche amministrazioni on-line, o banche virtuali, sono ormai realtà in rapido sviluppo: negli Stati Uniti, gli investimenti in tecnologie dell'informazione raggiungono ormai il 60% sul totale degli investimenti in macchinari e attrezzature effettuati da imprese, l'economia digitale ha creato lo scorso anno 800.000 posti di lavoro, con una occupazione totale di 2,5 milioni di persone e con un giro di affari di 500 miliardi di dollari, superando settori come l'edilizia o la sanità. Ma in sei mesi 108 aziende digitali hanno licenziato 8.500 lavoratori, a dimostrazione che è iniziato anche un darwinismo digitale, che il mercato sta divenendo selettivo.

Il risveglio dell'Internet italiano

Anche in Italia nell'ultimo anno, sulla spinta degli investimenti delle imprese, dell'abbattimento dei costi di accesso, della realizzazione di nuove infrastrutture di telecomunicazione, della ormai avviata cablatura delle città, l'economia di Internet si è finalmente svegliata.

A fine 2000, il numero degli utenti adulti (dai 18 anni in su) che si collegano a Internet per più di una volta la settimana è superiore a 7 milioni: quasi il doppio rispetto a un anno prima.

I punti di accesso alla rete sono ormai 5,4 milioni, di cui 3,8 milioni residenziali e 1,6 milioni business. Il boom di Internet è dunque davvero significativo, anche senza considerare gli utilizzatori occasionali, che farebbero salire il numero degli utenti a oltre 12 milioni di persone.

Nel 2000 le famiglie acquistano un numero crescente di personal computer e si connettono a Internet: dei 2,5 milioni di PC venduti nell'anno, il 28% è destinato alle famiglie, e di esse il 14% ha accesso alla rete. 250 mila aziende dispongono poi di un sito sulla rete.

410 mila famiglie e 60.000 aziende fanno un qualche acquisto in rete, per un valore annuo di 6.500 miliardi per il Business-to-Business, e di 1.150 miliardi per il Business-to-Consumer, più del doppio rispetto a un anno prima, con la creazione di 50.000 nuovi posti di lavoro.

Oltre mezzo milione di persone, poi, fanno investimenti finanziari on-line, con 1.2 milioni di conti correnti sulla rete. E 28 milioni di Italiani dispongono ormai di almeno un telefono cellulare, da cui potranno presto accedere ai servizi della rete. La spesa annua complessiva sulla rete di una famiglia collegata a Internet è stimata in 1,5 milioni di lire (contro 3,850 milioni per la famiglia media americana).

Come conseguenza, il fatturato annuo complessivo delle imprese operanti specificamente nella Internet Economy (soluzioni e servizi ICT, pubblicità, trading on-line, commercio elettronico, distribuzione di contenuti) ha ormai raggiunto i 10.000 miliardi, mentre il mercato italiano complessivo dell'informatica e delle telecomunicazioni vale ormai 100.000 miliardi di lire, in crescita del 13% sul '99.

È un profilo di crescita che conferma la persistenza di un ciclo di investimenti importante, concentrato nelle aree di convergenza fra informatica e telecomunicazioni.

Va però osservato che i valori di diffusione e mercato riscontrabili in Italia, con la sola eccezione della telefonia mobile, sono ancora pari a circa la metà rispetto a Paesi come Francia e Germania, e a un terzo rispetto agli Stati Uniti: ciò denota un ritardo di circa due anni, che è necessario recuperare con una crescita accelerata.

La trasformazione digitale nelle aziende e nei mercati in Italia

La trasformazione in atto nei mercati impone alle aziende industriali e di servizi un ripensamento complessivo delle proprie strategie di affari: in questo contesto le tecnologie dell'informatica e delle reti rappresentano una risorsa aziendale critica sia come opportunità di riconfigurare in un'ottica di efficienza e flessibilità i processi aziendali, di interconnettersi direttamente con clienti e fornitori e di ampliare i mercati, sia come fattore di costo: gli investimenti in tecnologia dell'informazione incidono per ben il 5,4% sul PIL.

Le medie e grandi imprese italiane mostrano una diffusa capacità di orientare gli investimenti informatici verso le aree più critiche per il successo aziendale. Basandosi sui risultati di analisi quantitative sull'informatica nelle aziende, si evidenzia una tendenza all'allineamento dei principali indicatori informatici con i riferimenti internazionali per recuperare in parte i ritardi del passato, alla ricerca di una maggiore efficienza delle strutture di presidio della tecnologia dell'informazione per liberare risorse per nuovi investimenti, e soprattutto al miglioramento dei processi aziendali e all'ottimizzazione delle modalità di lavoro, impiegando la tecnologia non per automatizzare l'esistente, ma per abilitare nuovi modi di operare e di gestire. Le medie e grandi imprese procedono sul fronte dei nuovi progetti di integrazione a base Internet/Intranet, e sui nuovi fronti del CRM e del Supply Chain Management. Le piccole e medie imprese rinnovano il parco tecnologico e si aprono a nuove applicazioni.

Ritardi si riscontrano, tuttavia, nel ripensare l'approccio al mer-

cato, utilizzando le reti e Internet per innovare i servizi e per interconnettersi elettronicamente verso l'esterno con fornitori, produttori e soprattutto con clienti e consumatori finali, nel contesto allargato dell'impresa virtuale. Va osservato che il 'business-to-consumer', sebbene sia ancora poco significativo nel breve termine, e nonostante le cautele degli ultimi mesi, costituisce il vero cambiamento del futuro in una prospettiva ad alcuni anni di distanza.

A fine '99, poco più di 900 aziende erano realmente attive nella vendita on-line al consumo vera e propria, e il 70% di esse si rivolgeva esclusivamente al mercato interno. Il numero raddoppia a fine 2000. I settori di appartenenza delle aziende, oltre ai settori classici dell'informatica, del turismo e dell'editoria, sono quelli 'forti' dell'economia italiana: abbigliamento, alimentari, artigianato, preziosi. In 6 mesi, ogni cento siti che vendono al pubblico, il 42% sono scomparsi, travolti da bilanci non sostenibili, mentre altri 90 nuovi siti sono nati, a riprova di una crescente selettività del mercato.

Fatturato e investimenti pubblicitari sono ancora modesti (il 90% delle aziende vende ancor oggi meno di 100 milioni annui sulla rete), ma è raddoppiato in un anno la percentuale di aziende che offrono pagamenti sicuri con carta di credito e che consentono acquisti con "shopping cart", a dimostrazione di una crescente maturità dell'offerta.

La creazione di sviluppo e occupazione: prospettive e fattori frenanti

L'impiego dell'informatica nel passato non aveva in realtà creato nuovi posti di lavoro netti. Ad esempio, si valuta che negli Stati Uniti dal 1960 al 1980 più di 12 milioni di posti di lavoro esistenti o potenziali legati al trattamento dell'informazione siano stati sostituiti nelle aziende utenti con procedure automatizzate basate sui tradizionali elaboratori centralizzati.

Anche con l'automazione dei primi anni '90, gli incrementi nei volumi di produzione risultavano normalmente inferiori agli incrementi di produttività, per cui non appariva ipotizzabile l'avvio di un nuovo circolo virtuoso tra produttività e domanda favorevole alla crescita dell'occupazione industriale.

Oggi, a differenza che negli scorsi anni, con la diffusione delle stazioni di lavoro e soprattutto delle nuove reti ad alta velocità, e con i cambiamenti organizzativi e strutturali che tali tecnologie abilitano, l'ICT può offrire finalmente un contributo decisivo allo stabilirsi e al perdurare di quei circoli virtuosi tra crescita della produttività, del prodotto, degli investimenti e dell'occupazione che già avevano operato nelle esperienze di grandi innovazioni del passato.

La nuova economia delle reti, accanto alla trasformazione delle imprese esistenti, favorisce la creazione di nuove imprese, e soprattutto di nuovi intermediari elettronici. Sono, infatti, nuove aziende capaci di ideare e promuovere formule innovative senza strategie vincolate, che meglio riescono a cavalcare le grandi opportunità dei servizi in rete: le opportunità di affari che sorgono dalla convergenza fra informatica e telecomunicazioni sono dunque finora state sfruttate con più successo da nuovi operatori. Nella '99 sono nate in Italia ben 3.100 nuove imprese legate all'offerta Internet.

Nelle sole aziende delle tecnologie dell'informazione, sono già oggi vacanti 110.000 posti di lavoro potenziali, dei quali un quarto per laureati, a causa della mancanza di profili professionali, su un totale di 900.000 occupati. Dei posti vacanti, 30.000 sono nei servizi e nelle tecnologie Internet. E questa carenza si confronta con soli 20.000 laureati all'anno in discipline vicine alle tecnologie dell'informazione.

Negli Stati Uniti, ma anche in Nord-Europa e in Israele, la

nuova occupazione della net economy è stata creata soprattutto in aziende recenti, sorte in funzione di tecnologie e applicazioni nuove nate dalla ricerca, o sfruttando la convergenza informatica. Il futuro della industria e dei servizi innovativi in Italia si gioca allora in gran parte sui nuovi start-up innescati da ricerca competitiva.

A questo punto, non può non essere ricordata la cronica sofferenza della ricerca italiana, dimezzata su valori dell'1% rispetto al PIL, e particolarmente debole nel settore privato; le analisi dell'OCSE mostrano che debole è anche l'offerta di servizi innovativi. Ciò si traduce, tra l'altro, in un saldo negativo con l'estero nei servizi tecnologici e informatici pari a oltre 2.300 miliardi nel '99, e nel basso numero di brevetti registrati: la sola Silicon Valley produce molti più brevetti non solo dell'Italia, ma dell'intera Unione Europea.

Gli start-up italiani della net economy, a differenza non solo di quelli statunitensi e israeliani, ma anche di quelli dei paesi nord-europei, presentano invariabilmente un basso profilo tecnologico, rivolgendosi solo a servizi commerciali o infrastrutturali, dove la tecnologia è una commodity che si acquista, e non che si sviluppa e si vende all'estero. E anche i nuovi imprenditori, rispetto alla situazione dei principali Paesi europei, hanno molto più raramente un'estrazione tecnica, e anche un livello di studio superiore.

Se l'Italia sarà solo un mercato delle tecnologie, e non viceversa anche un produttore, le prospettive di creazione di nuovo sviluppo, e quindi di nuova occupazione, saranno molto ridotte rispetto alle potenzialità esistenti.

Alcune linee per un programma di promozione della economia delle reti

L'economia italiana si trova oggi in mezzo a un guado: alle spalle ha la perdita di competitività derivante dal non poter più avvantaggiarsi di più bassi costi del lavoro rispetto ai concorrenti europei; di fronte ha la competitività del futuro, in buona parte basata su un uso innovativo delle tecnologie avanzate come 'e-business'.

Gli interventi pubblici, pur senza interferire con il mercato, hanno il compito di aiutare le aziende ad investire senza ritardi in trasformazioni abilitate dalla tecnologia, per poter adeguatamente competere in Europa, per accelerare la transizione dall'economia tradizionale alla net economy, salvaguardando il futuro delle imprese esistenti, e anche favorendo la nascita di nuove imprese. La creazione di nuove iniziative imprenditoriali (di servizio o industria) ad alta tecnologia riveste una chiara priorità nell'azione pubblica, che, senza deformare ma anzi stimolando la competizione del mercato, ha il compito di creare un contesto preparato e dei fattori favorevoli per la net economy, di promuovere e favorire le iniziative industriali degli operatori, e di competere con le altre aree sistema nell'attrarre imprese e persone qualificate del settore. Ciò è particolarmente importante ricordando la particolare situazione di debolezza della tecnologia avanzata italiana.

Alcune linee di intervento sono state individuate dall'Unione Europea con il programma e-Europe, e anche il governo italiano ha recentemente abbozzato un piano di azione, e ha individuato un progetto di e-government specifico per il settore pubblico: ancora non si vede, però, il dispiegamento effettivo di queste azioni.

Le iniziative e le esperienze di successo ravvisabili negli Stati Uniti, in alcuni Paesi europei, ma anche in Paesi di recente sviluppo come Cina e India, indicano le linee di azione che si dovrebbero almeno in parte seguire, e in sintesi:

- accelerare la diffusione dei servizi basati sulle alte tecnolo-

gie nel mercato nazionale (come commercio elettronico e telelavoro) e nella pubblica amministrazione (carta dei servizi, documenti elettronici, interscambio fra amministrazioni, servizi informativi per i cittadini e le imprese, electronic procurement nelle PA, biblioteche e musei elettronici, ecc.), anche tramite la promozione di significative iniziative pilota e l'offerta di agevolazioni;

- assumere indirizzi selettivi sulle politiche tecnologiche, promuovendo il coinvolgimento di centri di ricerca e imprese nella concertazione di programmi specifici per le applicazioni delle reti;
- promuovere la costituzione di un complesso di Poli tecnologici di eccellenza, appoggiati alle Università, le quali mantengono nel Paese il livello di ricerca nelle tecnologie dell'informazione meglio allineato con la situazione internazionale; ciò nell'ottica di una strategia di trasferimento della ricerca capace di assicurare continuità di rapporti e interazioni sinergiche fra i vari attori del circuito dell'innovazione tecnologica e gestionale; tali Poli consentiranno di ridurre il distacco tra attività accademica ed attività produttiva, attivando cooperazioni e trasferimenti di conoscenze scientifico-tecnologiche;
- rinnovare i sistemi educativi con le tecnologie, con aggiornamento degli insegnanti e diffusione in tutte le scuole di accessi Internet e di strumenti informatici; attuare misure per la formazione, in numero e qualità adeguata, di professionisti di alta tecnologia nelle università; incentivare iniziative di formazione on-line, sia a livello universitario, sia a livello dell'aggiornamento professionale; attrarre personale qualificato nei mestieri della net economy dai Paesi emergenti, come già si sta facendo in Germania, per ridurre l'attuale carenza di personale qualificato nel settore;
- favorire iniziative di venture capital focalizzate sulle fasi di

start-up realmente ad alta tecnologia; fornire garanzie finanziarie pubbliche a fondi di investimento chiusi dedicati esclusivamente a finanziare rischiosi progetti di ricerca sviluppabili in start-up tecnologici, operanti con la partecipazione mista di capitali pubblici e privati;

- promuovere con vari strumenti un'attitudine favorevole alla fiducia nelle iniziative dei giovani, all'imprenditorialità senza ricercare solo la sicurezza; creare strutture di supporto e strumenti finanziari per l'imprenditorialità giovanile nei servizi dell'economia digitale, che facilitino la nascita di nuove aziende;
- dare maggiore visibilità internazionale alle aziende nazionali della net economy, promuovendone l'immagine tramite diffusione di cataloghi elettronici e cartacei, partecipando a manifestazioni fieristiche internazionali, organizzando eventi e "roadshow" all'estero; attrarre iniziative dall'estero, diffondendo un data base sulle opportunità di business in Italia, e facilitando i nuovi insediamenti; favorire alleanze tra operatori nazionali e quelli di altri Paesi sviluppati dal punto di vista del know how e della ricerca tecnologica;
- consentire per la net economy forme di lavoro indipendente, part time, telelavoro: per far emergere le grandi potenzialità di creazione di imprese innovative, è necessario liberarsi almeno in parte dai noti vincoli corporativi e dalle penalizzanti rigidità che in tema di lavoro nel nostro paese si continuano a imporre; promuovere un apposito "patto del lavoro" per le nuove imprese, e studiare un programma di rimborsi fiscali per i primi anni di vita delle nuove imprese dell'economia digitale;
- promuovere le nuove infrastrutture di rete, accelerando la creazione di una più completa competizione fra gli operatori, per migliorare la qualità e il costo dei servizi offerti agli utilizzatori.

Offerta formativa Technology based – linee di sviluppo

Maurizio Cuzari,

Amministratore Delegato SIRMI S.p.A.

Il continuo evolvere della Tecnologia dell'Informazione, ed il corrispondente sempre maggiore livello di attenzione verso questa da parte di Aziende ed Istituzioni, è confermato dalla crescita della Spesa dell'Utente Finale in Italia per prodotti e soluzioni di I&CT – Information & Communication Technology.

Questo settore, che da sempre ha fatto registrare tassi di incremento sensibilmente superiori rispetto al PIL nazionale, ma che al contempo si è dimostrato inferiore, per vitalità ed importanza, rispetto ai maggiori paesi industrializzati, da alcuni anni porta l'Italia ad un livello di attenzione internazionale di estremo rilievo.

Fin dall'affermazione della telefonia cellulare, che vede nella nostra nazione uno dei Leader mondiali e che ha cambiato profondamente abitudini dei singoli individui, sia come consumatori sia come componenti di strutture organizzate, e delle aziende stesse, e grazie agli investimenti in TLC seguiti alla

liberalizzazione del Mercato, il Sistema Italia ha iniziato a far registrare un livello di attenzione verso l'I&CT tale da consentirle di colmare parzialmente e progressivamente il gap che la divide tutt'oggi dalle altre potenze economiche mondiali, e testimonia un elevato livello di fiducia nella Tecnologia dell'Informazione e della Comunicazione come strumento basilare per il recupero del vantaggio competitivo e verso il traghettamento della nostra economia, già da anni di carattere ampiamente postindustriale, verso la Società dell'Informazione.

In questo quadro, testimoniato dagli oltre 100.000 miliardi di spesa ed investimenti in I&CT in Italia previsti per il 2000, di cui oltre 40.000 rappresentati da prodotti e servizi di Informatica, di cui già oggi oltre il 15% destinati ad infrastrutture, applicazioni e soluzioni basate su Internet, emerge l'attenzione verso quella che sovente, e probabilmente con termine improprio, viene definita New Economy.

Questa, basata il più delle volte sul virtuale, sulla valorizzazione delle imprese in base a visioni prospettiche, ad elementi immateriali difficilmente misurabili quali la conoscenza di ampi parchi di clienti o di comunità aggregate, fa emergere al tempo stesso tutte le sue componenti di fascino e di criticità: da un lato si esprime con nuove iniziative imprenditoriali che talvolta danno luogo a realtà aziendali, soprattutto di servizi, di tutto rilievo (vedasi il caso Tiscali), e più spesso genera imprese le cui valo-

rizzazioni di rilievo si basano non solo o non tanto sulle prospettive, quanto sul fatto di essere di concreto ausilio e supporto ad imprese già esistenti, tipicamente della Old Economy, che abbracciando le nuove tecnologie e trovando in esse nuovi strumenti di revisione dei propri modelli di business, divengono proprio grazie a queste più flessibili, controllabili, orientate al proprio core business, efficienti ed efficaci.

Che l'Informazione sia un elemento chiave nel rafforzamento della competitività, non vi è oggi alcuna ombra di dubbio; e di conseguenza, l'attuale ondata tecnologica ed applicativa, a livello internazionale come nazionale, genera nuove opportunità concrete. Ed in un'ottica "click & mortar", emergono come valorizzate due distinte categorie di imprese: quelle che mettono a disposizione tecnologie, strumenti, applicazioni e servizi destinati al riadeguamento delle imprese in un'ottica di Rete, e quelle che proprio tramite l'applicazione di questi strumenti trovano nuovi modelli operativi che si affiancano e si aggiungono ai preesistenti processi basati sul "fisico" e sul "tradizionale", e solo limitatamente li sostituiscono.

Di una terza categoria, quella delle dot.com, nuove aziende che non avendo modelli operativi ancorati al passato implementano nuove forme di business, dalla vendita on line alla gestione on line dell'informazione, credo dovremo attendere qualche anno per esprimere un giudizio compiuto; alla data, la percezione diffusa è che l'aver cavalcato in pieno l'onda dell'innovazione, in un periodo in cui le tecnologie si dimostrano spesso più avanzate di quanto non sia generalmente la propensione al loro utilizzo da parte di una grande massa di Clienti Business e Consumatori, faccia di molte di queste imprese delle realtà a rischio, destinate talvolta a non poter più continuare sulla propria strada per esaurimento dei fondi a disposizione, e talvolta ad essere inglobate in imprese tradizionali come loro punta di diamante per una presenza efficace nell'Economia basata sul Net.

In questo quadro, è certamente più corretto parlare di Net Economy, che non di New Economy: l'Economia è ancora quella tradizionale, mentre la Rete è pervasiva, consente forti componenti d'innovazione nel processo evolutivo di Imprese ed Istituzioni, suggerisce e consente la concretizzazione di nuovi modelli in un'ottica complessa di rifocalizzazione dell'attenzione dalla gestione della struttura e dei processi interni, all'indirizzamento del Mercato.

Uno degli elementi di maggiore criticità, da più parti espresso da ricercatori, associazioni ed organismi pubblici, nel rapido processo evolutivo che caratterizza l'attuale periodo, consiste nella carenza strutturale, in Italia come del resto in Europa, di skill adeguati alla Net Economy; e si sottolinea da più parti come il suo perdurare, ad un livello che ormai si presenta come cronico, potrebbe avere diverse conseguenze, concomitanti e parallele: porre un violento freno all'innovazione, comportare un processo di lievitazione dei costi delle risorse adeguate alla bisogna e quindi degli investimenti, generare un mercato del lavoro caratterizzato da una bassissima propensione alla fedeltà di specialisti del settore dell'I&CT verso le proprie Imprese.

Sono, queste, tutte componenti di cui il settore I&CT soffre da tempo, ma mai tuttavia a questi livelli di guardia; ed emerge chiaramente come le problematiche correlate alla carenza strutturale di risorse tecnicamente e culturalmente preparate alla bisogna sia un elemento cui già da qualche anno si sarebbe dovuto porre un rimedio, mentre operare oggi con un approccio massificante e senza adeguata visione del futuro potrebbe generare risultati paradossalmente negativi.

Tale rischio emerge già oggi nel settore degli ERP – soluzioni software di Pianificazione Integrata delle Risorse d'Impresa, che ha avuto negli anni fra il 1998 ed il 2000 un picco di mercato.

Solo fino a qualche mese fa, sembrava che l'assorbimento di specialisti ERP da parte del Mercato non avrebbe avuto fine; ed il Mercato era in realtà alimentato da fenomeni specifici, quasi contingenti, quali la presa d'atto che le soluzioni gestionali tradizionali adottate dalle Imprese non avrebbero retto l'urto della crescente concorrenza, le problematiche tecnologiche previste dall'avvento dell'anno 2000, l'introduzione dell'Euro; ed oggi che la febbre da ERP sembra mitigarsi, facendo tornare la richiesta a valori fisiologici, la conseguenza evidente è il calmierarsi delle tariffe professionali, il minore turn over delle risorse, l'entrata in crisi di iniziative di Formazione che solo qualche anno or sono erano state presentate con conferenze stampa rutilanti e roboanti come panacea alla disoccupazione giovanile, e che in pochi avevano già allora avuto il coraggio di segnalare come potenziali fabbriche di emigrazione incontrollata dalle regioni del sud verso le aree maggiormente industrializzate, o come troppo settoriali.

In merito alla carenza di formazione di risorse tecniche che siano in grado di affrontare con sufficiente perizia il futuro tecnologico, per sua caratteristica confuso e certamente non agevolmente prevedibile, è da sottolineare un aspetto evidente: il rischio che interventi studiati all'insegna della tradizione nelle tempistiche e nelle durate dei percorsi formativi potrebbero dar luogo, da qui a poco, ad una pletera di specialisti delle discipline "di ieri".

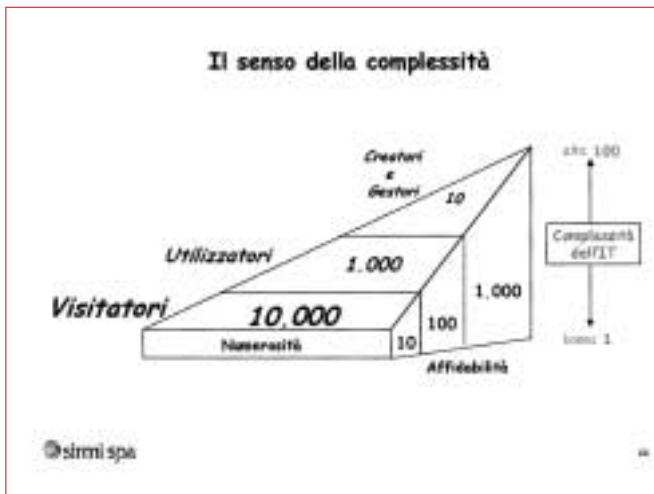
Tale rischio appare ancora maggiore se la modellizzazione dei percorsi formativi è, come spesso richiesto dall'Industria I&CT, fortemente concentrata sul trasferimento di competenze specialistiche e non di conoscenze né di metodologie atte a poter continuare ad apprendere; ed anche in quest'ottica, le aziende Utenti, grande bacino di occupazione insieme alle Imprese del settore I&CT, hanno difficoltà a riuscire a pianificare le reali esigenze dei prossimi anni, e preferiscono spesso orientarsi all'affidare progetti specifici ad imprese specialiste del settore, o a delegare a queste la problematica completa in Outsourcing.

Al contempo, la preoccupazione per la nebulosità del futuro va di pari passo con una convinzione: che se il comparto dell'I&CT intende mantenere i ritmi di crescita attuali ed accentuarli, non vi è dubbio alcuno che la complessità che oggi caratterizza l'I&CT, lungi dal poter essere risolta, dovrà spostarsi progressivamente dall'utilizzatore dell'applicazione e dal fruitore dell'informazione, verso le aree più a monte: quelle tipiche della gestione delle reti e dei sistemi. In sintesi, a fronte della crescente complessità della gestione delle infrastrutture, dovrà emergere una crescente semplicità nel loro utilizzo, soprattutto per quanto attiene a qualsiasi tipologia di strumento, hardware e software, di interfaccia con l'Utente.

L'immagine riportata è rappresentativa dell'estrema sintesi di questo fenomeno: per ogni 10 gestori di tecnologie di tipo "Corporate", e quindi di Enterprise Server e di sistemi di data base strutturati come di reti di comunicazione complesse, la Società dell'Informazione lascia prevedere almeno 1.000 utilizzatori professionali dell'informazione stessa, che al tempo stesso ne sono fruitori e generatori, e 10.000 "navigatori", figure che all'informazione dovranno e vorranno accedere con molta maggiore semplicità, senza dover disporre di competenze specialistiche di sorta.

In questo quadro, è ovvio come la formazione specialistica assuma un rilievo fondamentale, e come tecniche di trasferimento di formazione strutturata, resa possibile da nuove tecnologie di erogazione fra cui emerge chiaramente la teleformazione, il distance learning, la formazione via Web (che contrariamente alla formazione tramite sistemi multimediali off line permette forme dirette di interazione fra docente e discente, oltre che una

Figura 1



verifica di tempi e ritmi di apprendimento), saranno elemento strategico per la crescita rapida di risorse skillate in stretta aderenza alla domanda.

Che la Scuola ed in genere la struttura pubblica non sia stata in grado, fino ad oggi, di andare più in là del dotarsi di strumenti hardware e software, è sotto gli occhi di tutti; ed è da presumere che per il varo di progetti formativi basati su nuove tecnologie e con nuovi modelli operativi, dovremo aspettare ancora qualche tempo, compatibilmente con la cultura dell'Education tipica nostrana, troppo spesso caratterizzata dal peso delle lobby (insegnanti, docenti, strutture pubbliche) più che dalla coscienza del ruolo economico e sociale. E quindi ben vengano iniziative private, finanziate o meno, che contribuiscano anche se non a risolvere strutturalmente il problema della carenza di skill, a rappresentare un concreto elemento di confronto con la lentezza strutturale del sistema.

Ma questo è evidentemente solo un aspetto del problema, e probabilmente nemmeno quello fondamentale sotto il profilo delle strategie del Sistema Paese; alla carenza di skill, si potrebbe tutto sommato ipotizzare che l'Industria stessa dell'I&CT, nella coscienza di dover in qualche modo alimentare il proprio "ecosistema", porrà rimedio con tecniche tutte proprie: ed invece di attendere che le Università italiane sfornino giovani non solo culturalmente preparati (cosa che peraltro si potrebbe già mettere in dubbio, solo a notare la decrescente capacità di esprimersi in lingua italiana compiuta, o di avere dimestichezza nell'uso di ormai presunte opzioni quali le virgole ed i congiuntivi) ma anche competenti sulle tematiche specifiche oggetto di richiesta da parte del Mercato, i Vendor predisporranno propri laboratori di trasferimento di competenze, con l'innequivabile

rischio di produrre una generazione orientata ai dettami di quelle fra le imprese stesse che avranno le disponibilità economiche e l'opportunità di disegnare le regole dell'innovazione tecnologica.

Il problema di maggiore rilievo, per la crescita equilibrata del Sistema Paese attraverso l'I&CT, consiste probabilmente nel riuscire a portare i Decisori di Aziende ed Istituzioni verso una conoscenza dello scenario ed una presa d'atto del cambiamento in corso, che facciano sì che l'I&CT non sia vista solo come strumento, ma come vero motore dell'Innovazione.

Non è un caso che le aziende di Consulenza siano oggi le grandi fucine dei Manager del futuro: l'abitudine ad affrontare problematiche eterogenee e caratterizzate da una forte dose di innovazione, l'aver imparato ad operare con approccio schematico e strutturato, la stessa volontà di emergere sono componenti alla base del successo di una vasta schiera di giovani pronti a rischiare carriera e denaro per abbracciare progetti a forte dose di innovazione; ed al tempo stesso, questi professionisti sono spesso disposti a trasformarsi in Manager quando intravedano la capacità di poter esprimere proprie competenze e convinzioni in contesti nei quali abbiano la percezione che sia non la difesa della tradizione la componente chiave, ma il raggiungimento del successo attraverso l'Innovazione.

Queste figure vengono di fatto da una fase professionale caratterizzata da un training continuo ed obbligato quale quello che di fatto deriva dall'operare nell'ambito di una Consulting Company; ma non ci si può basare, per il futuro, solo su di essi; ed allora, è fondamentale che anche Manager che già da anni operano all'interno di Imprese ed Istituzioni, impostare un percorso formativo di tipo squisitamente manageriale, che comprenda un aggiornamento delle competenze, ma che preveda un taglio nuovo, all'insegna di uno schema che oggi appare diverso da quello di solo qualche anno fa. Non solo cultura d'impresa, non solo palestra di elasticità nell'affrontare situazioni ricorrenti come specifiche, non solo analisi di casi di successo debbono andare a rappresentare i temi della formazione manageriale dei prossimi anni, ma anche una quantità di elementi tesi al poter prendere atto ed assumere dimestichezza con il mutamento degli scenari e dei tempi, fino alla metabolizzazione, pur senza scendere nel tecnico specifico, di quali vantaggi competitivi possa portare all'Impresa ed all'Istituzione la fruizione di nuove tecnologie; e questo, fino al suggerire come potrà mutare lo scenario economico, il sistema di competizione, il sistema di relazione di un'Impresa Estesa e di un'azienda virtuale, nel corso dei prossimi anni.

Questo obiettivo, non è più opzionale: la rapidità del cambiamento ed i ritmi imposti dall'evoluzione delle tecnologie e del mercato, fanno correre il rischio di ritrovarsi nel futuro all'improvviso, senza essersene resi conto; e soprattutto, senza aver contribuito fattivamente alla sua costruzione, unico elemento possibile perché il futuro possa essere adeguatamente interpretato.

Formazione, competitività e sviluppo nell'era della young economy

Edoardo Garrone,

Presidente Giovani Imprenditori Confindustria

L'economia della connessione rivoluziona la vita delle imprese

La diffusione di Internet e gli sviluppi delle tecnologie di comunicazione stanno dando luogo ad una vera e propria economia della connessione. Questa non riguarda la net economy, ma riguarda tutti i settori dell'economia.

Soprattutto per un Paese come il nostro, fortemente specializzato in settori tradizionali, è importante che l'entusiasmo per la net economy non porti a considerare di minor valore strategico tutto ciò che non lo è.

Sarebbe un errore alimentare l'idea che sia sufficiente creare un sito web per sfruttare le potenzialità del commercio elettronico ed entrare nella net economy. Internet appare a molti come "un romantico paradiso per giocatori d'azzardo, pieno di promesse impossibili", ma in realtà è ancora un mondo strano e sconosciuto. E l'e-commerce non è solo tecnologia, hardware e software, ma principalmente marketing, vendite, logistica, servizi al consumatore. Si tratta di offrire al cliente il prodotto che vuole, nel modo che preferisce.

La grande sfida per noi imprenditori è quella di saper cambiare il nostro modo di fare impresa, di investire in qualità, in organizzazione e capitale umano oltre che in tecnologia. Dove esiste già una cultura della rete e della connessione, Internet produrrà importanti vantaggi e un rapido ampliamento del mercato. Ma dove tale cultura è assente, Internet non produrrà affatto i vantaggi dell'integrazione.

L'economia della connessione genera un maggiore grado di concorrenza su tutti i mercati. Sarà fondamentale saper essere in rete. Chi rimarrà isolato rischierà di essere confinato in un contesto esclusivamente locale e subirà comunque la concorrenza di aziende più forti. Nuove, piccole, grandi, italiane e straniere.

Non esisteranno mercati protetti e scompariranno tutte le piccole e grandi rendite di posizione in cui hanno vissuto molte aziende, specialmente quelle pubbliche. Oggi chi non innova e non investe, inesorabilmente esce dal mercato.

Ma la net economy rappresenta anche una grande opportunità per superare quei pesanti vincoli alla creazione di impresa che oggi ben conosciamo. Creare un'attività che offre servizi sulla rete è relativamente più semplice rispetto ad altri settori, perché richiede apporti di capitale finanziario e fisico relativamente limitati. Il capitale principale è infatti costituito dalla rete stessa, che, all'inverso dei prodotti tradizionali, cresce di valore con la sua diffusione.

La rete quindi, è un'importante occasione per i giovani di accedere al mondo dell'impresa e dare luogo così alla "young economy", a quell'economia della nuova generazione, che si è già sviluppata nel mondo anglosassone e che è essenziale per il futuro del nostro Paese.

La sfida di una sana e utile politica industriale non è quello di incentivare la corsa al commercio elettronico e favorire la diffusione della rete. Si tratta piuttosto di creare i presupposti per il rafforzamento del nostro sistema produttivo e soprattutto per le nostre piccole imprese. Occorre costruire le condizioni necessarie e favorevoli alla definizione di obiettivi di crescita più ambiziosi, adottando strategie di internazionalizzazione nel medio periodo, facendo dell'innovazione e del controllo di qualità un'attività prioritaria dell'impresa.

Non si tratta di inserire questo o quell'incentivo in Finanziaria. Chiediamo invece una decisa riduzione della pressione fiscale e una radicale revisione dell'assurdo sistema di soglie che penalizzano la crescita. Di fronte a queste barriere, gli imprenditori sono costretti a sacrificare le proprie aspirazioni e a reprimere il proprio naturale istinto: che non è quello di realizzare profitti, ma di far crescere la propria azienda.

Ridurre l'imposizione sul reddito d'impresa, sui guadagni di capitale e soprattutto sugli utili reinvestiti, non significa chiedere sussidi. Significa chiedere di essere messi in condizione di far crescere le nostre aziende, di far crescere l'occupazione e l'economia, di far crescere il Paese.

Per questo sono proprio le imprese a chiedere di abbandonare la

politica del dare e avviare quella del togliere.

Inoltre, è fondamentale che la creazione di nuove imprese, specialmente da parte dei giovani, diventi una delle principali priorità. Non solo nella young economy, ma in tutti i settori produttivi. Si potrebbe introdurre un'esenzione decennale da tutte le imposte societarie e applicare una tassazione ridotta sul capital gain per le nuove imprese, favorendo in modo particolare quelle create da giovani. Ciò non solo renderebbe più probabile il consolidamento dopo i primi anni di vita, ma faciliterebbe anche il reperimento di fonti di finanziamento.

Formazione ed economia della conoscenza

L'economia della connessione è l'economia della conoscenza, delle competenze tecnologiche, della cultura della comunicazione e della gestione del cambiamento. Il futuro della young economy dipende quindi, in modo cruciale dalla nostra capacità di dotarci di un sistema formativo moderno, più vicino al mondo delle imprese e coerente con le trasformazioni in corso.

L'Italia non solo non ha i tecnici del software per far girare la young economy, ma neanche gli operai specializzati da impiegare nei settori di tradizionale forza e nei distretti manifatturieri. Mancano i periti richiesti dalle nostre piccole imprese; mancano i laureati in materie tecniche e sono rare eccezioni gli atenei che hanno stabilito contatti permanenti con le imprese localizzate nel proprio territorio.

La young economy, che premia la capacità di comunicare, rappresenta un'opportunità per valorizzare il grande patrimonio culturale e intellettuale del nostro Paese. Ma senza una buona familiarità con la tecnologia e un'elevata capacità di apprendimento questo capitale umano rischia di essere sprecato.

Non possiamo più pensare di competere nella young economy con una scuola che non insegni il valore dell'impresa, della tecnologia e del rischio. Che non crei istituzionalmente e regolarmente momenti di contatto con il mondo del lavoro e della produzione. La recente vicenda dei ricercatori italiani emigrati negli Stati Uniti rappresenta una ulteriore conferma del fatto che non possiamo più accettare di lasciare l'Università in mano alla corporazione dei professori-baroni. Non possiamo più permetterci di gestire la formazione degli studenti senza dover rendere conto a nessuno della loro effettiva impiegabilità. E non è etico, perché saranno i giovani a pagare gli errori di questa generazione.

La nuova sfida è creare una sintesi tra le conoscenze scientifiche, saper fare, tecnologia e produzione. Occorre innovare nella formazione-scientifico tecnologica, inserendo nuove energie intellettuali provenienti dalle università, nelle imprese. L'impresa dal canto suo deve diventare un contesto di formazione continua, un luogo in cui all'enfasi del fare va affiancandosi sempre più la necessità di ricercare, approfondire.

Oggi non bastano più il sapere e il sapere fare, che rimangono pur sempre basilari poiché, nell'era della globalizzazione, sono il *know-how*, il possesso di competenze, a fare la differenza. A ciò si deve aggiungere il saper cambiare: il sistema dell'istruzione e della formazione devono creare persone in grado di gestire gli scenari in continua evoluzione che caratterizzano i nostri tempi di globalizzazione. Saper cavalcare il cambiamento e saperlo valorizzare rappresenta un plus che, se integrato e sfruttato dal nostro sistema educativo, potrà accelerare il processo di modernizzazione del Paese.

Nel contesto attuale, caratterizzato dalla globalizzazione commerciale e finanziaria, il rafforzamento della competitività si fonda in larga misura sulle nuove tecnologie e sulla qualità dei *knowledge worker*, che stanno diventando la categoria centrale della forza lavoro nelle imprese di medie e grandi dimensioni dei Paesi industrializzati.

Eppure solo il 15% delle imprese italiane ha provveduto alla formazione continua del proprio personale.

Evoluzione tecnologica, sviluppo di servizi ad alto valore aggiunto, processi di trasformazione organizzativa che riducono il peso delle gerarchie intermedie e tendono a sostituire la tradizionale divisione verticale del lavoro, sono tutti fenomeni che indicano quale sia la velocità con cui si evolve il mondo produttivo e quale sia invece la lentezza con cui, in Italia, i cambiamenti vengono recepiti.

Gli esperti parlano di un offuscamento delle tradizionali distinzioni tra le grandi categorie occupazionali, e tendono a sottolineare che il baricentro si è spostato sul *knowledge work*, sul lavoro che raccoglie, integra, sviluppa, che crea conoscenza in tutti i campi in cui l'impresa è sfidata. Su questo terreno, l'*empowerment* del lavoratore finisce col coincidere con quello dell'impresa.

Investire in conoscenza è proficuo e strategico per l'impresa, ma è anche una polizza sulla vita professionale per il lavoratore. Al giorno d'oggi non ha più senso attribuire alla formazione un ruolo consolatorio o una sottolineatura di status. Non si può più considerare la formazione come un obbligo contrattuale indipendente dalla realtà dei soggetti coinvolti e dalle reali necessità delle aziende. E neppure attribuire alla sola impresa la responsabilità della crescita professionale e culturale degli attori del processo economico.

È necessaria una strategia di rete che coinvolga tutti i soggetti interessati: strutture pubbliche e private che fanno formazione, amministrazioni locali e statali, imprese grandi e piccole. Il superamento della separazione fra momento formativo e momento applicativo è reso quanto mai necessario dalla presa di coscienza che l'acquisizione degli *skills*, delle abilità professionali, delle competenze, deve avvenire primariamente dentro l'impresa, attraverso il *learning by doing*.

Young economy e new society

Le rivoluzioni della comunicazione, della globalizzazione e della formazione, rendono sempre più urgente la riforma del mercato del lavoro. La young economy, infatti, determina una nuova organizzazione del personale, che deve essere più flessibile. Si riducono i cicli di vita delle aziende, le trasformazioni sono intense e molto rapide, la competizione diventa sempre più severa. Inoltre, nei settori più dinamici, e soprattutto in quelli dei servizi, o nelle produzioni che nel servizio hanno un forte vantaggio competitivo, diventa essenziale il coinvolgimento dei lavoratori per il raggiungimento degli obiettivi aziendali e la condivisione dei risultati economici.

Dunque, minori schematismi salariali, maggiore attenzione ai premi in base ai risultati e soprattutto incentivazione alla diffusione delle stock option. Sullo sfondo c'è necessariamente un sistema di relazioni industriali che si basi sulla possibilità di condividere, a vari livelli, rischi e successi dell'impresa. Ciò significa abbandonare le vecchie logiche della contrapposizione tra impresa e lavoratore e della rigidità delle formule contrattuali. L'obiettivo deve essere invece, quello di estendere al lavoratore la cultura di impresa, condividendo con lui gli obiettivi del progetto dell'azienda e le sue sorti.

Per questo, oggi non ha più senso chiedere all'impresa di garantire un posto fisso. Il livello di concorrenza e la rapidità del cambiamento sono tali che anche le aziende più grandi, non sono più in grado di pianificare le loro strategie e il loro futuro con orizzonti di medio o lungo periodo. La sopravvivenza stessa dell'impresa sarà condizionata dalla rapidità e dalla flessibilità con cui saprà adottare nuove tecnologie, diversificare in nuovi settori, decentrare in un'ottica di globalizzazione e dotarsi di nuove

competenze. Continuare a garantire un posto fisso non ha più senso in un mondo che corre dieci volte più veloce di quando queste regole sono state introdotte.

Così come appare del tutto incoerente con le esigenze della young economy l'attuale sistema della previdenza e dell'assistenza, che è stato appena scalfito dalle riforme degli anni passati, come ha recentemente ribadito anche l'Ocse. Questo sistema non solo divide il Paese tra privilegiati e penalizzati, ma non offre nulla a chi sarà maggiormente penalizzato dal cambiamento in atto.

La young economy richiede allora un nuovo modello di ammortizzatori sociali che rinnovi profondamente la tradizione europea del welfare state e si preoccupi di compensare i costi sociali delle trasformazioni in corso. Un sistema come quello attuale, basato tutto sulla logica previdenziale, è stato ideato per cicli di lavoro lunghi e tendenzialmente stabili. Adesso, invece, di fronte a cicli corti, flessibili e innovativi, è necessario pensare ad un vero e proprio welfare della formazione e del reinserimento produttivo. Occorre passare dalle politiche passive del lavoro a quelle attive.

Invece i sindacati si sono arroccati nella difesa degli interessi di una parte sempre più ristretta di lavoratori, quella che ha più da perdere dalle nuove logiche del lavoro, basate sulle competenze, sulla motivazione e sulla responsabilità. Sebbene anche nel sindacato non manchi chi sta cominciando a prendere coscienza delle profonde trasformazioni nel mondo del lavoro e dell'impresa, la cultura di fondo rimane quella della difesa dei privilegi acquisiti. Per questo, all'interno del sindacato queste timide aperture si confrontano con una strenua lotta alla riforma delle pensioni, alle ristrutturazioni delle grandi aziende pubbliche e all'introduzione della flessibilità come regola e non come eccezione.

Eppure, le esperienze di paesi più avanzati del nostro in questo processo di trasformazione, ci mostrano chiaramente che lo scambio, oggi, è tra privilegi per pochi o lavoro per molti. E ci insegnano che si possono creare molti posti di lavoro con la flessibilità, l'innovazione e la formazione. Negare la relazione tra flessibilità e occupazione è un'ipocrisia che dobbiamo definitivamente superare.

Nessuno vuole il conflitto. Ma non possiamo e non dobbiamo fermare un cambiamento, che rappresenta un'occasione di crescita per tutti: questo Paese è pieno di risorse nuove, di voglia di andare avanti, di idee e di progetti.

I giovani, quelli che cercano un lavoro, quelli che con grande impegno hanno acquisito una piccola o grande formazione non ci cascano. Tutte le indagini sociologiche sulle attitudini dei giovani al lavoro registrano una crescente disponibilità alla flessibilità e alla mobilità. Si sta superando gradualmente il mito del posto fisso e cresce invece la consapevolezza che chi sostiene un sistema rigido di garanzie e protezioni non sta dalla loro parte. I giovani non si riconoscono nel sistema di priorità imposto dal sindacato, non ci stanno ad anteporre le garanzie alle opportunità, non accettano di premiare l'anzianità a danno delle competenze e del merito.

È ora di abbandonare la logica della concertazione fine a se stessa, basata più sull'esigenza di giustificare la propria esistenza, che di difendere diritti di lavoratori che sempre meno vogliono essere difesi secondo queste logiche.

Se il sindacato vuole svolgere un ruolo nella young economy e nella new society, deve trovare il coraggio e la forza di contribuire a costruire un sistema di relazioni industriali che sia coerente con mercati più competitivi e con le nuove esigenze di flessibilità, di mobilità, di efficienza e di formazione continua. Dobbiamo aiutare i lavoratori a comprendere che abbiamo tutti da guadagnare da una diversa organizzazione del lavoro, meno

rigida e centrata sul diritto di tutti alle opportunità e non alle garanzie per pochi. Ma per far questo il sindacato deve sdogliarsi delle antiche armature della contrapposizione tra impresa e lavoro, dell'incompatibilità tra profitto e interesse del lavoratore. Occorre, invece, pensare seriamente a come gestire questa trasformazione, senza bloccarla.

Noi Giovani Imprenditori proponiamo un nuovo patto per lo sviluppo tra tutte le forze più dinamiche del Paese, distinguendo tra chi vuole contribuire alla modernizzazione e chi persegue in modo miope solo i propri interessi immediati, o quelli dei pochi che rappresenta. Affrontando una revisione dello Statuto dei lavoratori, abbandonando la logica del tutto è vietato eccetto ciò

che è concesso, e riscrivendo ex novo le regole del lavoro nell'era della young economy.

Se riusciremo a superare la demagogia dell'anacronistica difesa di posizioni e privilegi, e l'ipocrisia di chi ancora pretende di credere a vie di sviluppo diverse dal mercato e dalla flessibilità, allora saremo in grado di costruire un modello di società italiana ed europea che coniughi crescita e solidarietà. Siamo convinti che sia possibile costruire un modello di sviluppo coerente con la nostra cultura e con le regole del mercato.

Se non ci riusciremo, saremo responsabili di aver incatenato il Paese e di avergli negato quello sviluppo che oggi la young economy rende più rapidamente raggiungibile.

Formazione, competitività e sviluppo nell'era della New Economy

Piero Gnudi,

Presidente di Profingest

L'Italia soffre di un deficit di "cultura manageriale", ancora più grave del deficit di ricerca ed innovazione; lo dimostrano alcuni fatti:

- La spesa in formazione manageriale ci vede in coda ai paesi sviluppati, al livello di Portogallo e Grecia, molto meno della Spagna; solo ora compare una legge, che in Francia esiste da alcuni decenni, che trattiene una percentuale della retribuzione dei dirigenti da dedicare alla formazione.
- I ruoli manageriali nelle imprese italiane, soprattutto in quelle a proprietà familiare, sono quasi sempre ricoperti dai titolari e dai loro congiunti.
- I manager sono spesso specialisti (tecnici, commerciali o amministrativi) a cui vengono affidate responsabilità gestionali senza adeguata preparazione.

Se questo poteva passare sotto silenzio in una situazione di lenta evoluzione, oggi, in clima di rapido e continuo cambiamento, non può più essere accettato: oggi servono un nuovo tipo di manager e un nuovo tipo di formazione (o meglio apprendimento).

Oggi serve un manager:

- capace di affrontare le sfide della globalizzazione e della complessità, perché i problemi essenziali sono da affrontare in una prospettiva sistemica e non possono essere frammentati o semplificati isolando solo alcuni fattori. Questa tendenza riduttiva, spesso amplificata dalla incompetenza e dai mezzi d'informazione non risolve i problemi ma anzi li amplifica
- aperto e disponibile al cambiamento, non legato a schemi preconfezionati o superati, pronto a recepire il nuovo, capace di capire l'impatto delle nuove tecnologie sullo sviluppo economico e d'impresa e sulle relazioni tra persone e tra imprese
- intelligente, con un profilo culturale alto e sensibile agli stimoli per contestualizzare i saperi (non risolvere i problemi in astratto) e per integrarli (importanza della cultura umanistica).

L'indagine del Boston Consulting Group sulle prime 500 PMI europee per creazione di valore rivela un profilo di imprenditore molto interessante: è di solito un soggetto che ama presentare in pubblico le proprie idee, aperto a fondare con altri nuove aziende, a condividere il controllo della sua "creatura", a cambiare business cioè tutto il contrario della visione tradizionale del piccolo imprenditore.

La formazione svolge un ruolo fondamentale per il cambiamento e lo sviluppo d'impresa, ma deve avere alcune qualità:

- essere una vera "educatio", cioè aiutare i manager ad esprimere il meglio di sé
- essere apprendimento continuo, come continuo è il cambiamento
- essere permanente, perché ogni momento della vita è momento di apprendimento
- incamerare le nuove tecnologie nel prodotto formativo, pur sapendo che possono essere solo parzialmente sostitutive della presenza del docente.

Internet ha certamente risvegliato la voglia di intraprendere che si era un poco assopita, ma non sovverte le regole base dell'economia.

La rivoluzione di Internet e della net economy, come in passato la rivoluzione informatica o, ancor prima quella dell'automazione industriale, sta portando all'esasperata ricerca di nuove figure tecniche per i nuovi mestieri web nell'area tecnologica (dal network engineer al web master), nell'area editoriale e marketing (dal web designer al web account) preoccupandosi delle aree di business (connettività, tecnologie e servizi).

Invece molto poco ci si preoccupa delle figure manageriali capaci di comprendere il nuovo scenario e di orientare le imprese: infatti l'indagine Assinfor individua tra le figure professionali più carenti quelle in grado di coniugare competenze IT con un approccio "business oriented", in particolare i consulenti -business e i web-master.

I centri di formazione professionale si stanno rapidamente attrezzando per dare una risposta a questa domanda tecnica e specialistica; le management school invece debbono creare figure manageriali con profilo nuovo ed aiutare i manager d'impresa a capire e costruire in modo adeguato le loro strategie nella net economy.

Profingest è una management school attenta sia all'innovazione che alle risorse umane; ne sono dimostrazione:

- il Master in gestione d'impresa accreditato Asfor, che in 14 anni è stato più volte innovato e che offre pieno e rapido impiego a tutti i suoi partecipanti
- il Master online, prima esperienza italiana di Master in formazione a distanza, giunto alla sua seconda edizione nazionale con oltre cento manager partecipanti ed impegnati in un progetto biennale.

Per questa sua caratteristica, non poteva ignorare le sollecitazioni delle imprese più impegnate sul versante della net-economy: infatti ha già realizzato un primo progetto integrato (E-Master per neolaureati ed E-opportunity per le aziende), basato sulla convinzione che Internet non è un business tecnologico, ma un business di persone che sapranno reinventare un modo di fare business.

E-Master, primo Master in Italia in e-business e on-line communication, che si sta concludendo in questi giorni, ha rappresentato sia un'opportunità per chi con Internet vuol dare senso nuovo a nuove imprese, sia per chi vuole portare innovazione nel gestire business nelle imprese. Una grossa parte è stata dedicata a rimettere insieme i basic del management che non sono stati stravolti, ma cambiati e implementati; integrando con essi i nuovi linguaggi di Internet e lavorando intensamente sulle persone abbiamo contribuito a formare un manager che sappia coinvolgere, che crei empatia, che comunichi e gestisca bene le relazioni.

E-opportunity, ha svolto un lavoro analogo sulle imprese, impegnando per 6 mesi 12 coppie di manager di 12 imprese, un tecnico ed un decisore, a sviluppare il proprio progetto strategico di online communication.

I risultati sono stati molto brillanti sia in termini di qualità della didattica che di interesse delle imprese della "old economy" che hanno proposto al Master una mole di progetti e di inserimenti superiori al numero dei partecipanti.

Le prospettive future sono di convergenza tra nuove tecnologie, management e formazione:

- integrazione con chi fa la formazione tecnica per dare spazio alla formazione manageriale
- maggior utilizzo della formazione online, che può colmare il gap di formazione manageriale su vasta scala, specie per il management delle PMI, in particolare per quelle lontane dalle business school
- collaborazione con altre business school europee ed extra-europee per uno scambio in diretta di docenti e di esperienze tra allievi.

Lou Gerstner (numero uno IBM) sostiene che la "e-transformation", cioè la transizione verso l'e-business deve essere sostenuta da una forte leadership aziendale: questo è il modo in cui crediamo di poterla formare.

La formazione nell'era della New Economy

Pier Giorgio Perotto,
Presidente F.I.N.S.A. Consulting

Mi piace in questo articolo scritto per "Lettera Asfor", riprendere il titolo di una conferenza, della quale ho fatto il moderatore, che ha rappresentato il momento conclusivo del ciclo di seminari "Edunet" organizzati durante lo Smau del 2000, la grande manifestazione internazionale dedicata al mondo delle ICT (Information & Communication Technology). E la ragione è che tale conferenza, o meglio tavola rotonda, ha raccolto un gruppo di relatori ampiamente rappresentativi non solo del mondo della formazione, ma dell'economia e della finanza, dell'editoria, delle indagini di scenario e di mercato, dell'università, ossia di uno spaccato della società italiana meglio di tutti in grado, senza deformazioni professionali, di capire il senso e l'importanza della formazione in un mondo che rapidissimamente sta cambiando sotto la spinta di una serie di "forze motrici" non solo di natura tecnologica, ma assai più varie e complesse.

Vorrei cominciare col precisare un punto, che mi sembra molto importante, anche se può sembrare un po' provocatorio. Nella letteratura manageriale contemporanea si legge che il vero capitale delle aziende è costituito dalla risorsa umana. Ma questo lo dicono i formatori (e i capi d'azienda, quando arringano le truppe nelle convention aziendali), ma non sembra che nella pratica sia così. Quando un'azienda licenzia, le sue quotazioni di borsa vanno alle stelle, e, francamente, non si era mai visto che distruggere risorse aumentasse il valore di una azienda!

Quindi dobbiamo distinguere, tanto più che negli stati patrimoniali e nei conti economici di queste risorse non v'è traccia, e da quando sono stati aboliti la schiavitù e il lavoro coatto le risorse umane non sono patrimonio aziendale, ma appartengono ai singoli individui che vanno e vengono da un'azienda all'altra. Se mai le risorse umane sono costi. E allora?

Evidentemente alle risorse umane dobbiamo aggiungere qualche aggettivo qualificativo, dobbiamo parlare di *certe* risorse umane, non di tutte, forse di una minoranza, ossia di quelle che in azienda sanno fare certe cose, rare e preziose, e che attraverso il loro lavoro e la loro competenza sono in grado di accrescere il valore attuale e futuro dell'azienda.

Ecco perché dobbiamo mettere a confronto formatori e imprenditori, parlare di conoscenza, sì, ma non solo, perché sappiamo che non basta la conoscenza o la competenza, ma sempre di più occorrono doti di relazione-comunicazione, specie nell'era delle reti, e altre doti che non sempre sono evidenti e chiare e che soprattutto non sempre la formazione riesce ad individuare e a sviluppare.

Ma prima di parlare di formazione dal punto di vista degli addetti ai lavori, partirei dai problemi e dalle esigenze delle aziende e dalle loro carenze in fatto di capacità competitiva e di risorse umane. Provo ad elencarli qui di seguito, in forma necessariamente schematica:

1. Perdita di capacità di innovazione, nel Sistema-Italia, soprattutto di prodotto e soprattutto con riferimento alle ICT
2. Scarsa integrazione multidisciplinare delle nostre culture, che penalizza la cultura tecnica a fronte della cultura economica. I nostri tecnici, sono tecnici puri che non sanno quasi nulla di economia e di organizzazione, e poi non parliamo di cultura umanistica da sempre agli antipodi.
3. Sul fronte della istruzione-formazione nel senso più generale, notiamo carenze sia nella istruzione a livello medio e universi-

tario sia a livello di formazione professionale, dovute forse alla storica separatezza per non dire ostilità, tra questi mondi e il mondo delle imprese. Abbiamo in Italia un modello di piccole e medie imprese, aggregate in comprensori e distretti che sembrerebbero un quasi ideale modello di sistema da 21mo secolo, ma non sappiamo, nelle nostre scuole, trasformarlo in cultura, modellarlo e valorizzarne i punti di forza.

4. Vogliamo la flessibilità e l'autonomia, ma per il titolo di studio continuiamo a mantenere il valore legale, concetto che amplifica il senso nefasto di pezzo di carta che spinge molti a perseverare in studi inutili, fino alla più tarda età.
5. Abbiamo drop-out paurosi, senza che le università, che con la concessa (sulla carta) autonomia ora imitano le aziende, si preoccupino più di tanto di migliorare il loro prodotto-servizio per renderlo adatto ai loro clienti-studenti.
6. Non abbiamo un sistema di formazione life-long basato su una metodologia adatta, col rischio di scoraggiare i discenti, anche se sappiamo che le conoscenze acquisite a scuola in pochi anni diventano obsolete e continuiamo a fare un pieno di formazione fino a 30 anni, seguito dal nulla successivo.
7. Abbiamo in Italia (e purtroppo anche in Europa) un sistema nefasto di finanziamento pubblico della formazione che sembra, coprendo i costi a piè di lista e disinteressandosi dei contenuti e dei metodi, fatto apposta per determinare i peggiori livelli possibili di qualità e di efficacia.

Quelli qui sopra elencati mi paiono i sette peccati capitali dei nostri sistemi formativi. Ma soprattutto è il primo peccato, visto che siamo in tema di New Economy, che mi preoccupa: nelle nuove tecnologie e nei settori nascenti, nella costruzione della società del futuro che si sta sviluppando nel mondo, siamo muti e viviamo a rimorchio. E il problema è tanto più sentito oggi, in quanto l'avvento delle reti e della Net-Economy richiede proprio una cultura pluridisciplinare, più rotonda, una più spinta capacità di integrare competenze di gestione e di business con competenze di natura tecnologica.

A mio avviso si tratta di un problema culturale per risolvere il quale la scuola potrebbe dare moltissimo, soprattutto attraverso una integrazione tra i sistemi scuola-università-imprese, che analizzi nel profondo e applichi i nuovi modi attraverso i quali nel 21mo secolo si fa innovazione. Perché forse più che in ogni altro campo assistiamo ad un fenomeno di *innovazione dell'innovazione* (non è un gioco di parole!), che è tanto epocale quanto poco riconosciuto, assai di più della globalizzazione della economia, di cui tanto si parla.

Le recenti vicende di fallimenti e di crolli di tante neonate aziende del tipo dot.com evidenzia una volta di più che non basta una competenza tecnologica associata ad un ingenuo entusiasmo da neofiti, per creare e far sopravvivere un'impresa di successo. Occorrono, come sempre, competenze, professionalità, managerialità, associate (e questo è forse l'aspetto nuovo) ad una capacità innovativa e di gestione creativa delle nuove tecnologie. Sembrano queste, in tema di risorse umane, le condizioni critiche di successo per i manager del ventunesimo secolo: nessuna di queste attitudini e di queste competenze basta se separatamente possedute.

Ma come costruirle? A mio avviso, la formazione può farlo se si pone l'obiettivo di investire in ricerche, che chiamerei di scenario, atte, non solo a definire i requisiti delle nuove professioni, ma soprattutto i caratteri della "rivoluzione delle interazioni" e della società delle reti che si sta erigendo nel mondo, e a capire come agiscono le forze motrici del cambiamento, in molti casi ancora misteriose e nascoste.

La società dell'informazione è caratterizzata dal fatto di essere in corso di perenne progettazione e riprogettazione. Ma dove

sono i progettisti? In America le Università e le scuole riescono a generare una specie umana che potremmo definire di ricercatore-imprenditore, ovvero di scienziato-progettista, che non si cura o si preoccupa tanto di prevedere, quanto di costruire.

Pertanto sono convinto che il mondo della formazione debba allargare i suoi spazi di azione, perché per fare della buona formazione occorre non solo più progettare dei corsi, ma individuare e progettare gli scenari di riferimento caratterizzanti la società del ventunesimo secolo, per il semplice motivo che nessun altro lo fa. E le carenze che abbiamo sopra indicato potrebbero essere superate se si generasse la consapevolezza e il consenso intorno a una base di nuovi valori, senza i quali è vano pensare che la scuola e la formazione possano profondamente cambiare.

Ma parlare di ricerca vuol dire aprire un capitolo sconcertante, perché da noi, come è noto, la ricerca langue (il nostro paese dedica alla ricerca circa la metà delle risorse degli altri paesi europei in percentuale sul PIL), ma ancora più grave è il fatto che solo in rari casi la ricerca si pone obiettivi concreti che potremmo definire di carattere progettuale. E la ricerca a supporto e a fondamento di una formazione innovativa e di alta qualità rappresenterebbe un requisito fondamentale in un momento storico come l'attuale, nel quale le aziende e gli enti di formazione tutto possono essere salvo che dei corsifici.

Proprio la scuola (intesa in senso lato) in America sta in molti casi assumendo un ruolo di promotore di modelli di sviluppo economico e sociale, operando in sintonia con altre istituzioni, quali governi locali, istituti finanziari, grandi e piccole imprese, creando comprensori e centri sperimentali dove si studiano e si sperimentano innovazioni che le grandi imprese sentono di non avere più la capacità di concepire. È molto probabile che tali comprensori (nei quali sempre troviamo al primo posto una scuola od una università) possano diventare gli *hot spot* dello sviluppo futuro, fungere da centri di attrazione mondiali di talenti in varie discipline e di catalizzatori della crescita economica e sociale. In essi alla competizione sfrenata tendono a sostituirsi valori come la cooperazione, l'integrazione, non disgiunte naturalmente da una moderata competizione (si parla infatti di coop-competizione). Inoltre nell'età dell'informazione non è neppure più necessario che gli attori e i membri di tali sistemi siano fisicamente vicini. Attraverso le reti è possibile concepire *comprensori virtuali*, dove i membri pur operando come fossero a stretto contatto, possono essere dislocati ovunque nel mondo, creando così ulteriori più ricchi "melting pot", multietnici, globali, calpestando e annullando anche le barriere poste dai vetusti confini nazionali.

Tali strutture sarebbero le più adatte a dar vita a sistemi di risorse per l'apprendimento continuo, che si rivolgano a tutte le età della vita (*lifelong learning resource system*). Le metodologie didattiche dovrebbero essere di tipo partecipativo, puntare a creare *competenze di ruolo* e a stimolare capacità progettuali, creatività, spirito di collaborazione. Gli staff professionali a supporto dei discenti dovrebbero essere formati alla teoria e prassi dell'educazione permanente, alla teoria dei sistemi, alla teoria dell'informazione e alla prassi del lavoro collaborativo.

Come si vede non mancano modelli di riferimento per la rifondazione di una formazione innovativa, adatta alla società del ventunesimo secolo. Ma il problema è a monte: dobbiamo finalmente decidere tutti insieme, ossia imprenditori, dirigenti, formatori, politici, se il nostro paese vuole limitarsi a sopravvivere in un mondo disegnato da altri, ovvero se vuole dare un contributo all'edificazione del nuovo mondo che si sta delineando nel secolo appena inaugurato. Non si può non vedere che tale ruolo, che oggi non è coperto da nessuno (e le conseguenze si vedono!), implica in primis non tanto l'erezione di un monu-

mento alle tecnologie (delle quali abbiamo oggi grande abbondanza), quanto piuttosto la creazione di culture multidisciplinari molto variegata, ricombinando saperi diversificati, nel passato sempre tenuti separati in apposite gabbie culturali. In altre

parole il ruolo di un Sistema Formativo nella società dell'informazione è fondamentalmente quello di generare, elaborare e diffondere nuovi valori, così come in Grecia fecero le grandi scuole filosofiche dell'antichità.

Il sapere del terzo millennio

Claudio Poli,
Presidente ASFOR

Parlare oggi di new economy vuol dire parlare di cambiamenti che investono non solo l'economia ma tutte le nostre attività. Vuol dire parlare di **innovazione** tecnologica, di innovazione scientifica, di innovazione culturale.

Nel campo della formazione innovazione vuol dire conoscere e orientare l'impatto delle tecnologie nella progettazione e nella gestione dei processi di apprendimento, non solo per quanto riguarda gli aspetti tecnici e specialistici ma anche per quanto riguarda quelli gestionali, comportamentali e organizzativi.

Le nuove tecnologie entrano in scena un po' ovunque e non c'è attività o prodotto che non sia stato oggi modificato in modo più o meno radicale... basti pensare alle telecomunicazioni che hanno frantumato le barriere geografiche e aperto le porte del mercato globale... a internet che ha in molti casi annullato il fattore tempo...

In particolare le tecnologie digitali e telematiche hanno cambiato completamente il mondo della comunicazione e dell'informazione, non solo rivoluzionando le categorie di spazio e di tempo, ma anche le logiche di organizzazione, trasmissione e utilizzo del **sapere**.

L'aspetto fondamentale del sapere "digitale" è di appoggiarsi su un'architettura in grado di governare e contenere un'estensione inimmaginabile di informazioni, di cui è impossibile definire i contorni. Ma quantità e estensione delle informazioni non sono sinonimo di visibilità e facilità di fruizione.

Il **sapere** diventa oggetto di scambio, *acquista valore*: in particolare acquista valore quel tipo di conoscenza più strettamente legata ai piani e ai processi strategici di una organizzazione, piccola o grande che sia. Accanto al "sapere necessario al lavoro" acquistano valore anche le persone che lo detengono, che ne restano comunque "proprietarie". E, allo stesso modo, assume sempre maggior rilevanza chi costruisce, trasforma e organizza quella conoscenza attraverso tutti gli strumenti che le tecnologie mettono a disposizione.

Se rendere utilizzabile la conoscenza in modo organizzato è compito del knowledge management, quello della formazione è capire

- quali sono le competenze e le figure professionali necessarie,
- dove sono,
- quanto hanno bisogno di crescere
- come dare alle persone strumenti di auto sviluppo.

Il presidente dell'IBM ha colto nel segno ponendo alcune domande chiave: vi siete mai chiesti "quante conoscenze ed esperienze di rete ci sono nella vostra organizzazione? Sapete di quali competenze avete bisogno? Come farete a immettere nella vostra impresa le competenze necessarie?"

Soprattutto quando parliamo di new economy, di e-business, di e-commerce, dobbiamo sforzarci di *fare un salto di qualità*. Non possiamo più pensare solo in termini di vetrina virtuale: e-business significa cambiare decisamente le proprie strategie, trasformarsi e trasformare la relazione con il cliente, la propria organizzazione e

articolazione dei servizi. Significa avere strutture e persone preparate. Deve essere visibile, ad esempio, anche per una sola pagina web quel che c'è dietro: una realtà organizzata, strutturata dal punto di vista del business, competente, che *crea continuamente valore* (per il cliente, per il fornitore, per l'investitore, ecc.).

Anche questi elementi esaltano e chiamano in causa la **formazione**, da sempre in cerca di nuovi strumenti in grado di rispondere alle esigenze che emergono dagli individui e dalle organizzazioni in termini di conoscenze, pratiche, comportamenti.

Questi bisogni provengono oggi dalle reti commerciali, dai fornitori delle grandi aziende, ma anche dagli stessi team di lavoro all'interno di un'organizzazione, pubblica o privata.

La *funzione strategica* della formazione è rendere visibile, accessibile e condiviso il patrimonio di conoscenza o di esperienza esistenti, ma anche, in parallelo, rispondere ai nuovi bisogni in modo del tutto nuovo, personalizzato e tempestivo.

Per questo la formazione è chiamata, anch'essa, a ragionare in termini di rapidità, capillarità e adattabilità alle esigenze del cliente e ai diversi luoghi/contesti.

In questo senso l'attività di progettazione formativa "entra" nel business del cliente: per identificare i processi, i punti critici, le persone e le competenze necessarie, e progettare ogni intervento formativo in codesign con chi ne è protagonista. Anche al formatore vengono richieste nuove qualità, si moltiplicano le figure professionali coinvolte.

Emerge anche per la formazione la necessità di utilizzare strumenti che potenzino il livello e il numero di interazioni fra gli individui, le opportunità di apprendimento, di scambio e di confronto. Coinvolgere in modo attivo l'individuo nella raccolta di informazioni, facilitare il lavoro in team, potenziare l'interazione fra le persone, utilizzare la rete come supporto integrato per rispondere ai bisogni della formazione. In questa direzione vanno tutte le più recenti esperienze nel campo della ingegneria formativa.

Anche i modelli di azienda rete vanno in questa direzione: ricercare l'eccellenza e creare le condizioni del proprio successo, non solo attraverso il confronto e il benchmarking, ma anche nelle politiche di alleanze e partnership strategiche, nell'apertura verso l'esterno. Guardare oltre, fare acquisizioni e investimenti, imitare i comportamenti e i modelli organizzativi delle imprese di successo, essere orientati al cliente, questo è causa di innovazione. Nella capacità di rispondere meglio, in modo più veloce e più economico all'esigenza espressa dal cliente risiede la possibilità di essere veramente competitivi.

La qualità della formazione, da questo punto di vista, cresce nella misura in cui è in grado di

- *soddisfare le esigenze del cliente* e quindi essere in grado con appositi strumenti di valutare l'efficacia dei risultati dell'attività formativa;
- *immettere e sviluppare l'energia innovativa*, la voglia di immaginare e costruire non solo le infrastrutture necessarie a sostenere un business ma l'impegno e la passione personale, le relazioni e i comportamenti organizzativi che creano le condizioni adatte per accogliere cambiamento e innovazione come opportunità.

CONTRIBUTI E SPUNTI DI RIFLESSIONE

L'economia del Net-mondo è anche questione di comunicazione. Per formare i nuovi profili, Accademia di Comunicazione, a Milano innova la metodologia e i contenuti dell'apprendere. Puntando sul mix analogico-digitale

Gianni Cappabianca,

Direttore di Accademia di Comunicazione

Analogic and digital together

E' una head-line, cioè uno slogan, nato in Accademia di Comunicazione per esprimere in estrema sintesi la posizione culturale di Accademia rispetto a tutto ciò che è *net*, *web*, *new* insomma e... con quel che segue.

Analogic and Digital together è sempre stato per noi una sorta di manifesto, di impegno etico, di modo di metabolizzare e quindi, in qualità di formatori, di trasferire (agli studenti-apprendisti stregoni) la complessità del nuovo che avanza: una complessità che è tale perché comporta non solo il possesso di competenze e di abilità specifiche, ma anche di un codice morale ancora tutto da scrivere, anzi: da digitare.

E' un segnale che la cosiddetta filosofia aziendale, sempre così cauta verso aperture umanistiche, sembri avere ora cominciato a prendere a cuore il recupero del fattore-persona, enunciato come prevalente sul fattore-macchina. Si tratta di un atteggiamento strumentale? Di tattiche funzionali alla sopravvivenza del sistema? Può darsi. Ma il dato è comunque interessante. La pubblicità dei colossi dell'informatica ha avvertito subito il cambiamento, tant'è che gli annunci si vanno oggi riempiendo di richiami alla *immaginazione*, all'*individuo*, alla *emozione*: tutte delicatezze d'animo sconosciute fino ad un anno fa. Proprio di recente Accademia ha trasformato il suo motto in *Analogic & Digital together*, cedendolo con piacere ad una importante struttura di Information Technology.

Hanno detto che tutto ciò che potrà essere digitale lo sarà. E che la capacità competitiva appartiene perciò agli apparati aziendali sostenuti da una concezione tecnologica. Si va però affermando l'impressione che, nel mercato mediatizzato, prevalgono sulla concorrenza le strategie che connettono il potenziale digitale con le risorse del pensiero analogico. Se è vero che I.T. e I.T.C. hanno una funzione di accelerazione sulla componente spazio-tempo e di attivazione di profitto sulla componente virtualità-mercato (la citazione è di Michelangelo Tagliaferri, presidente di Accademia), è altrettanto vero che proprio dai new media rinasce l'opportunità di impiegare al meglio il pensiero analogico. L'obiettivo è quello di reintrodurre le variabili di una logica affrancata dal vincolo del combinato hardware/software.

La new/net economy, nell'interesse dei suoi stessi cultori, non deve abbandonarsi all'ebbrezza di una crescita puramente dimensionale, perché la riduzione del rischio e la persistenza dello sviluppo passano attraverso una crescita culturale, che ha nella comunicazione un perno fondamentale.

Le ragioni sono evidenti. La comunicazione significa democrazia dell'informazione, trasparenza del messaggio, condivisione delle conoscenze, certezza degli obiettivi dichiarati.

In un tempo breve, e con progressione rapidissima, si è passati dall'economia dei numeri ad una economia "maggiorata", fatta cioè di numeri più comunicazione.

La old economy possedeva se stessa, si autogenerava, pilotata da banchieri e da governi. I templi che la celebravano erano di vero marmo, insediati in città-immagine del potere sovrano del denaro. Si sa che cosa è accaduto dopo. Deterritorializzata la produzione di ricchezza, smaterializzato il denaro, spostata sul finanziario la strategia delle imprese (per le quali il prodotto è spesso un elemento incidentale), ormai migliaia/milioni di pc interagiscono in regime di transazioni economiche con titoli, istituti di credito, obbligazioni e quant'altro, operando da location improbabili: sotto l'ombrellone, la cucina di casa, il letto del sabato. Questo è *new*, ma un *new* in singolare convergenza con i fattori tradizionali dell'economia.

I problemi che ne emergono, in chiave di apprendimento, sono riconducibili quasi tutti all'ambito della comunicazione. E, affrontandoli con gli strumenti della Comunicazione, si finisce con l'attraversare anche aspetti dell'etica, pur rifuggendo da pregiudiziali ideologiche in senso classico.

Accademia si sta strutturando da tempo per indagare il net-mondo con conoscenze adeguate e aggiornate. Nel palinsesto didattico dei Master di Accademia sono stati infatti introdotti due aree virtuali, che, vale a dire, non corrispondono a due discipline specifiche, ma ad una logica di arricchimento trasversale di materie più tradizionali. Sono le aree della *produzione di senso* e della *forma mentis*, nate per portare in emersione il sistema delle regole e dei valori insiti nei progetti, nei piani, nelle azioni di comunicazione; o per riportare al nuovo *-net/web-* gli appannati saperi della sociologia e della linguistica tradizionali, nonché dei principi generali dell'economia, della retorica, dell'analisi dell'immagine, della storia della comunicazione, rivisitata coinvolgendo la semiotica e l'antropologia.

Il *senso*, spiega Michelangelo Tagliaferri, è categoria fondamentale della linguistica, della semantica, della semiotica e di tutte le manifestazioni del linguaggio. Mediante il *senso* si esplorano le modalità della nascita dei sistemi a partire dalla loro funzionalità più che dalla loro struttura e se ne indagano i significati. Un percorso, questo, che consente di definire la categoria *altro*, che riguarda l'incontro dei generi che riproducono la specie nel sistema naturale chiamato famiglia. Da qui il passo è breve per arrivare a considerare i problemi delle etnie, della cultura, dei comportamenti, dei ruoli, delle aspettative.

Le implicazioni economiche di tali fenomeni sono globali e finiscono con l'influenzare le economie e le diseconomie che si articolano nel net-mondo a base web.

Ecco perché Accademia sta compiendo un grande sforzo di riconversione metodologica per inventare un apparato formativo sostanzialmente nuovo, che consenta di rifuggire dalla sequenzialità degli schemi e di approdare, invece, all'esperienza di chi sa riconoscere l'interdipendenza genetica e causale tra fenomeni originatisi in aree diverse.

Il melting pot dei nostri giorni riguarda dunque il definitivo crollo dei confini tra le discipline e la mescolanza delle grammatiche e delle sintassi sulle quali si fondano.

Un esempio.

Il Master in Web Communication, che Accademia inaugurerà il prossimo febbraio, si rivolge a professionisti provenienti da esperienze diverse, che vogliono calzare una delle job descriptions richieste dal mercato web/net. La componente "econo-

mica” del programma costituisce un riferimento costante, ma il percorso didattico non è, né potrebbe essere, esclusivamente economico. Tra gli obiettivi del Master c’è il conseguimento, per i partecipanti, della capacità di definire modelli di marketing e comunicazione sulla rete, alimentando “estensioni.com” di attuali o nuove organizzazioni. Gli interessati studieranno information economy, web marketing, e commerce, knowledge management, trading e politiche di marketing, ma affronteranno anche la progettazione della visibilità in rete e, per la rete, le competenze di negoziazione e comunicazione. L’intera area della Comunicazione è attraversata infatti da un bisogno di

conoscenze integrate, che assumono valenze economiche in maniera che solo qualche anno fa si sarebbe definita irrituale. L’azione simultanea di suoni e immagini in movimento, l’adozione di linguaggi ad hoc, funzionali alla informalità della rete così come ai suoi limiti (attuali) e potenzialità (prossime), l’attenzione al feedback negativo dell’intrusione informatica (permission marketing), l’affermarsi di una simbologia visiva di rete, ieri inesistente e ancora misconosciuta, costituiscono validi esempi di una rivoluzione appena intuibile. La formazione dei nuovi strateghi è chiamata a fare la sua parte. Noi di Accademia ci stiamo provando.

La flessibilità tra *old* e *new economy*

Giovanni Costa,

Responsabile Ricerca e Sviluppo Formativo Fondazione CUOA, Professore Ordinario di Organizzazione Aziendale, Università di Padova

Il Dossier, (pubblicato sul nr. 2/2000 di CUOA RIVISTA-Temi e Proposte di Formazione- è consultabile attraverso il sito: www.cuoa.it) è dedicato alla flessibilità tra *old* e *new economy*.

Il tentativo è quello di rispondere alla domanda: “La flessibilità di cui parlano economisti, banchieri, politici, sindacalisti è la stessa per la *old* e per la *new economy*?”. In questo tentativo ci siamo subito accorti che il termine flessibilità ha un significato tutt’altro che univoco e che il suo campo di applicazione, spesso ristretto al rapporto di lavoro, è invece molto ampio. Abbiamo quindi cercato, con l’aiuto degli specialisti che hanno accettato di collaborare a questo Dossier, di focalizzare meglio il significato o, più correttamente, i significati della flessibilità e di estenderne l’applicazione a funzioni aziendali e a problemi non strettamente legati al rapporto di lavoro.

Uno strano destino

Strano il destino delle parole. La flessibilità, tutti la invocano pochi la concedono. La rigidità nessuno la richiede, tutti la praticano. Nella *old economy*, la flessibilità è spesso vista come strumento per la riduzione dei costi e l’adattamento alle pressioni del contesto competitivo. Nella *new economy*, invece, si associa ai concetti di *creatività*, di *velocità*, di *creazione di valore* per tutti: gli azionisti e gli *stakeholder* interni ed esterni. In entrambi i casi, la flessibilità è usata per recuperare efficienza e migliorare le *performance* delle organizzazioni.

Le definizioni disponibili nella letteratura economica e manageriale, tuttavia, a volte sono troppo meccaniche e semplicistiche, altre volte sono alquanto vaghe e imprecise. Per tali ragioni, il dibattito attorno a questo concetto incontra difficoltà nel rilevare evidenze empiriche sui nessi causali tra il ricorso alla flessibilità e le prestazioni dei sistemi economici, delle singole organizzazioni, dei fattori produttivi e degli attori che li governano. Vengono molto enfatizzati i vantaggi della flessibilità, ma non sempre si considerano i costi. Costi e vantaggi si distribuiscono in modo asimmetrico tra i diversi attori della vita economica e sociale e ciò dà luogo alle diverse percezioni. È per questo che la flessibilità assume il ruolo di una ideologia: è evocata con

connotazioni acriticamente positive (letteratura manageriale) o acriticamente negative (letteratura socio-politica e sindacale) senza che il referente empirico sia stato chiaramente definito e senza che siano stati esplicitati i criteri di valutazione.

Come in altri campi della vita economica e sociale, le metafore vengono in aiuto per mettere a fuoco concetti e relazioni altrimenti difficili da precisare. La metafora antropomorfa applicata alle organizzazioni economiche e sociali suggerisce che in fisiologia umana la *performance* dell’organismo è la risultante di rigidità e flessibilità: la rigidità delle strutture ossee e la flessibilità delle articolazioni, dei tessuti connettivi e dei muscoli. Infatti, la flessibilità viene definita come l’ampiezza del movimento di un segmento attorno a un’articolazione o a un gruppo di articolazioni. In questo senso la flessibilità è *specificata*. Ciò significa che i risultati di un’articolazione possono applicarsi solo a questa articolazione. Questa specificità delle articolazioni si applica agli individui stessi.

Questa metafora ha grosse implicazioni per il nostro tema: la flessibilità ha bisogno di rigidità, ha bisogno di essere riferita a delle funzioni e a degli individui, ha bisogno di un significato che non è generico per tutte le funzioni e tutti gli individui, ma è specifico.

Cosa cambia con la *new economy*?

Si discute se la *new economy* sia un fenomeno passeggero o qualcosa di duraturo. Molti prendono posizione, osservando gli andamenti del Nasdaq. Forse il Nasdaq è un indicatore fallace, sia quando cresce a ritmi incredibili, sia quando crolla. I fondamentali delle economie più coinvolte nella *new economy* hanno manifestato *trend* con traiettorie da onda lunga, che ci fanno ritenere di essere in presenza di una rivoluzione tecnologica, cioè di un cambiamento di paradigma tecnico economico.

Il concetto di paradigma tecnico economico è derivato dal concetto di paradigma scientifico di T. Kuhn. Il paradigma tecnologico (o tecno-economico) è un insieme di principi guida che diviene senso comune dirigenziale e progettuale in ogni nuova fase di sviluppo. Sotto questo profilo una rivoluzione tecnologica, generata dal cambiamento di paradigma, si identifica per particolari condizioni non solo tecno-economiche, ma anche socio-istituzionali e cioè:

- drastica riduzione nei costi di molti prodotti e servizi
- opportunità per una gamma interamente nuova di prodotti e servizi e per un notevole miglioramento delle caratteristiche tecniche di molti altri prodotti e processi produttivi
- accettazione politica e sociale
- integrazione ambientale.

Le tecnologie dell'informazione, in quanto soddisfano tutti e quattro i suddetti criteri, costituiscono l'affermazione di un nuovo paradigma tecno-economico e in questi termini rappresentano una rivoluzione tecnologica (FREEMAN, SOETE, 1986). Secondo questa visione il rapporto tra cambiamento economico e progresso tecnologico è di tipo dinamico (discontinuità del mutamento tecnologico) e produce effetti non semplicemente quantitativi (produttività), ma soprattutto qualitativi di ordine economico, sociale e istituzionale.

La *new economy* sembra richiedere un nuovo modo di pensare, se non una nuova antropologia, un insieme completamente nuovo di principi organizzativi per governare la catena del valore dalla ricerca & sviluppo all'interazione con il consumatore, dove la tecnologia diventa finalmente trasparente e le persone ritrovano un ruolo. Il "mismatch" tra nuovo paradigma tecno-economico e apparato sociale, culturale e istituzionale potrebbe essere alimentato dalla mancanza di sistemi di formazione adeguati, dal permanere di forme di regolazione del mercato del lavoro che non consentono la necessaria flessibilità, ecc. La *new economy* imprime una drammatica accelerazione a tutti i movimenti. È stato detto che "La nuova economia è un sistema di tecnologie e regole di *governance* capaci di stimolare una rapida riallocazione di tutte le risorse nei settori a più elevata produttività". La velocità diventa la variabile fondamentale, la priorità assoluta. Gli organismi sociali e i singoli attori hanno una diversa reattività e, quindi, una diversa capacità di mettersi in movimento: alcuni restano sul terreno. Lo "stretching sociale" non sempre aiuta gli organismi più vecchi e appesantiti a riprendere scatto. Ma questo evidenzia che il problema non è tanto la flessibilità, che è una sorta di condizione permissiva, quanto piuttosto la mobilità, che presuppone una intenzionalità, una decisione, una meta o, in una parola, richiede progettualità.

Tabella 1 - Old e new economy: come cambiano le priorità

Old economy	New economy
Efficienza	Creatività
Investimenti in impianti	Investimenti in innovazione
Scorte	Informazioni
Orientamento alla produzione	Orientamento al cliente
Produzione di massa	Produzione flessibile
Meccanizzazione	Digitalizzazione
Ciclo di vita lungo	Ciclo di vita breve
Produzione locale	Globalizzazione
Pianificazione	Cambiamento e innovazione
Relazioni competitive	Reti cooperative
Formazione iniziale	Formazione continua

Progettare la flessibilità

La flessibilità viene considerata causa ed effetto dell'affermarsi di strutture decentrate e di dimensioni minori rispetto a quelle tipiche della grande industrializzazione. Le migliori prestazioni della cosiddetta produzione flessibile sono così spiegate:

- una risposta flessibile a mercati mutevoli e frammentati, poiché i piccoli fornitori hanno accesso a informazioni più direttamente e più tempestivamente rispetto alle unità specializzate delle grandi imprese
- le piccole unità hanno personale a più ampio spettro di quali-

ficazione che può essere reimpiegato più rapidamente; inoltre, compiti non specializzati riducono la separazione tra concezione ed esecuzione

- le tecnologie dell'informazione riducono i tempi e i costi di transazione, annullando i vantaggi di forme centralizzate di approvvigionamento o l'integrazione verticale
- le nuove tecnologie facilitano la messa in produzione di piccoli lotti con caratteristiche variabili
- nelle piccole imprese la relazione tra impegno individuale e ricompensa è più facilmente rilevabile e gestibile.

A queste forme organizzative basate sulla piccola dimensione e sulla flessibilità vengono attribuiti i seguenti limiti:

- esternalizzazione dei costi sociali alle piccole imprese
- esternalizzazione dei rischi alle piccole imprese e alle fasce marginali del mercato del lavoro
- condizioni di lavoro più stressanti: orari più lunghi, retribuzioni basse, mancanza di tutela sindacale
- focalizzazione della produzione su *business* che non richiedono rilevanti investimenti e l'assunzione di rischi connessi alla ricerca e alla sperimentazione su vasta scala.

Ciascuno dei punti precedenti (positivi e negativi) evoca forme di flessibilità definite in termini generici ed effetti non precisamente correlabili a tali forme, legate alle specificità dei pochi casi studiati e spesso a una lettura ideologica di tali casi. Le stesse considerazioni possono essere riproposte in relazione al problema degli orari, delle forme atipiche di rapporto di lavoro, dei livelli della contrattazione collettiva, ecc.

In macroeconomia flessibilità sottende l'idea secondo la quale in un sistema economico dove non esistono "rigidità" - od ostacoli alle transazioni tra gli individui - esiste una tendenza di fondo all'aggiustamento dell'offerta alla domanda, in particolare per quanto riguarda il lavoro. È una definizione in negativo (assenza di rigidità), che non è di grande utilità se si vogliono individuare criteri di progettazione e di valutazione delle forme di flessibilità. In microeconomia e nella teoria dell'organizzazione la flessibilità può essere definita come l'attitudine di un'organizzazione a ricombinare nel tempo e nello spazio i suoi elementi costitutivi e a ridefinirne le caratteristiche al fine di mantenere o aumentare il proprio livello di *performance*, a fronte dei cambiamenti intervenuti nell'ambiente e nelle strategie degli attori.

La flessibilità può, quindi, essere analizzata rispetto a una dimensione temporale, una dimensione spaziale e una dimensione economica (*performance*). L'analisi può essere condotta a tre livelli: il sistema economico e sociale, la singola impresa, gli elementi costitutivi dell'organizzazione aziendale, che, con qualche semplificazione, possono essere ricondotti ai fattori produttivi e agli attori che li governano. Le forme che la flessibilità assume possono essere analizzate rispetto alle seguenti variabili: tecnologia, organizzazione interna, organizzazione esterna (o, se si preferisce, mercati) e istituzioni. La *Tabella 2* ci dà una sintesi delle dimensioni e delle forme attraverso le quali si può analizzare e progettare un sistema di flessibilità.

Il dossier

I contributi raccolti nel Dossier (pubblicato sul nr. 2/2000 di CUOA Rivista - Temi e Proposte di Formazione) cercano di precisare il significato che la flessibilità può assumere in diversi ambiti disciplinari e applicativi. Enzo Rullani si pone il problema delle regole della flessibilità, rifiutando l'idea che la flessibilità possa essere il portato di un'auto-organizzazione del mercato a favore dell'esigenza di definire le regole e gli spazi della flessibilità. Ma l'irrompere della *new economy* pone una domanda di flessibilità in termini nuovi, che rendono non attuali le risposte tradizionali di una flessibilità all'italiana (o alla giap-

Tabella 2 - Le dimensioni e le forme della flessibilità

LIVELLO DI ANALISI	VARIABILI			
	TECNOLOGIA	ORGANIZZAZIONE INTERNA	ORGANIZZAZIONE ESTERNA	ISTITUZIONI
Sistema economico e sociale	Innovazione Ricerca di base e applicata	Modelli di <i>governance</i>	Distretti Infrastrutture Sincronizzazione desincronizzazione degli orari	Normativa Contrattazione collettiva Cultura
Impresa	Automazione flessibile Tecnologie di coordinamento	Macro e micro strutture Meccanismi operativi <i>Reengineering</i>	<i>Supply chain</i> Gestione dei confini organizzativi Localizzazione Radicamento locale e globalizzazione	Contrattazione aziendale Politiche di gestione delle risorse umane Bilancio sociale
Fattori produttivi e attori che li governano	Costi di <i>setup</i> Livello di idiosincrasia degli investimenti (WILLIAMSON) e delle competenze professionali	Flessibilità degli orari Tasso di utilizzazione degli impianti Rapporto contributi/incentivi (Variabilità retributiva)	Mobilità dei fattori Mercato del lavoro Mercato finanziario	Modelli di comportamento sociale Politiche delle associazioni sindacali e imprenditoriali

ponese): “La nuova flessibilità - sostiene Rullani - è *mediata dalla tecnologia* e si estrinseca attraverso la capacità di decidere e operare attraverso la mediazione di macchine e di *standard* che non fanno riferimento tanto all’uomo o alla piccola impresa, ma a mercati organizzati a scala globale”.

Paolo de Vita e Riccardo Mercurio criticano la valenza ideologica assunta dal concetto di flessibilità e invocano ricerche e sperimentazioni che possano fondarsi su un concetto più rigoroso e suscettibile di misurazione e di verifica empirica. Propongono, inoltre, di uscire da una logica di flessibilità come gioco a somma zero (la flessibilità di un attore è a spese della rigidità dell’altro attore) per entrare in una logica di flessibilità di sistema.

Giorgio Brunello e Rino Rumiati fanno il punto sul concetto di flessibilità, rispettivamente in Economia e in Psicologia. “L’uso del termine flessibilità in economia, ci ricorda Brunello, si riferisce sia a situazioni di assenza di vincoli all’aggiustamento di prezzi e quantità scambiate, sia alla velocità relativa in cui tale aggiustamento avviene”. La flessibilità è, quindi, un ingrediente importante per l’efficienza di un’economia. Tuttavia, non sempre la flessibilità ha effetti positivi e talvolta l’esito di una maggiore flessibilità è difficile da determinarsi a priori. La flessibilità del mercato del lavoro in USA sembra vincente, conclude Brunello, anche se quel modello non è privo di ombre.

Rino Rumiati presenta la visione della flessibilità in psicologia e ne dà una lettura in termini di *problem solving* e di decisioni.

Luciano Olivotto sviluppa la riflessione sulla flessibilità in Finanza, affrontando il problema della formalizzazione e del rischio rispetto a un ambiente decisionale, nel quale gli sforzi per alimentare la “flessibilità che produce valore” derivano da un utilizzo attento di un mix di strumenti quantitativi e qualitativi, con elevata e limitata formalizzazione, spinti verso l’approfondimento e verso la semplificazione mirata e riprese a sistema dalla *soft-knowledge* del gestore.

Tiziano Vescovi, attraverso una carrellata sullo sviluppo del marketing nell’evoluzione dell’impresa industriale, approda all’idea di “marketing flessibile”, non come risposta contingente, ma

come soluzione strutturale.

La flessibilità nel campo delle risorse umane è affrontata da Arnaldo Camuffo, che individua attraverso l’approccio per competenze le componenti di una nuova flessibilità a misura delle domande poste dalla *new economy*, e da Romano Cappellari, che analizza il classico (e abusato) tema dell’orario di lavoro, proponendone una lettura nuova e originale.

In tema di infrastrutture Luciano Pilotti propone una analisi della città come luogo della nuova flessibilità.

In conclusione abbiamo posto a Francesco Varanini, attento scopritore di tracce di cultura organizzativa nei romanzieri e saggisti della letteratura, di provare a immaginare come sarebbe potuta essere una lezione americana di Calvino sulla flessibilità. Ne è uscito un “falso d’autore” che ci fa, comunque, riflettere.

In conclusione, quale flessibilità per la *new economy*?

La risposta va forse cercata nell’esortazione, sicuramente antipatrice e ancora attuale, di Freeman e Soete (1985, p. 185), a “*non sottovalutare la portata effettiva del mutamento istituzionale che si rende necessario*” per assorbire e valorizzare l’impatto delle nuove tecnologie dell’informazione. “*Questo può comportare*” proseguivano “*grandi cambiamenti nei sistemi formativi ed educativi, negli stili del management e nell’etica del lavoro, nella dinamica delle relazioni industriali e nella partecipazione dei lavoratori alle scelte produttive, nell’organizzazione del lavoro, nell’evoluzione della domanda finale, nell’apparato concettuale degli economisti, degli esperti di contabilità e dei governi, oltre che nell’ordine di priorità vigente sul piano sociale, politico e legislativo*”.

Riferimenti bibliografici

DAVENPORT T., PRUSAK L., *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, 1998.

FREEMAN C., SOETE L., *L’onda informatica. Nuove tecnologie e occupazione*, Introduzione di R. Camagni, Edizioni del Sole-24

Ore, Milano, 1985.

FREEMAN, C., 1987, *Il rito dell'innovazione*, Angeli, Milano, 1989.

GAIO L., ZANINOTTO E., *Standardizzazione e modelli di produzione post-fordisti*, Cedam, Padova, 1998.

GATES B., *Business @ The Speed of Thought: Using a Digital Nervous System*, Time-Warner, 1999.

KELLY K., *New Rules for the New Economy: 10 Radical Strategies for a Connected World*, Viking Penguin (t.i.: *Nuove regole per un nuovo mondo*, Ponte alle Grazie, Firenze), 1998.

SHAPIRO C., VARIAN H.R., *Information Rules*, Etas, Milano, 1999.

TAPSCOTT D. (ed.), *Creating Value in the network economy*, Harvard Business School Press, Boston, 1999.

New Economy e formazione manageriale: l'approccio dell'ISTUD

Alessandro Lonati,

Coordinatore dell'area I&CT dell'ISTUD

Le tradizionali e consolidate aree di conoscenza necessarie a costruire il 'sapere' manageriale – Strategia, Risorse Umane, Comportamento Organizzativo, Marketing, Finanza e Controllo – continuano oggi ad essere necessarie. Ma appaiono allo stesso tempo insufficienti. L'affermarsi della Rete come fenomeno non solo economico, ma innanzitutto sociale, pone il manager di fronte all'esigenza di allargare il campo delle proprie conoscenze. Internet ed il Web portano con sé nuovi modelli di business che devono essere conosciuti; Internet ed il Web non possono però essere compresi senza adeguati fondamenti, ovvero senza conoscenze di base relative all'Information & Communication Technology.

L'I&CT appare però come un 'sapere' separato, affidato a specialisti. È una situazione pericolosa. Le strategie, le logiche organizzative, le azioni possibili sono di fatto subordinate alle soluzioni hardware e software. Che non risultano mai neutrali. Le scelte relative ai Sistemi Informativi sono troppo importanti per essere lasciate all'autonoma scelta dello specialista interno o alle capacità comunicative del fornitore. Eppure, la carenza di conoscenze di base impedisce al manager di intervenire in fase di definizione dell'architettura.

Lo specialista I&CT, d'altro canto, è di norma privo degli strumenti per leggere il business nella sua complessità e nella sua interezza. Ciò rende per lui difficile una partecipazione consapevole alle strategie aziendali. È così portato a difendersi, in due modi. Uno: scegliendo soluzioni in base a ragionamenti di pura opportunità tecnologica, anziché di coerenza con le logiche del business. Due: enfatizzando l'atteggiamento di chi dice 'cosa si può' e 'cosa non si può fare', attraverso l'uso di linguaggi specialistici che rendono di fatto impossibile il colloquio.

Eppure, le apparentemente arcane logiche dell'I&CT possono essere spiegate ai non addetti. Così come i fondamenti del General Management possono essere portati a conoscenza degli specialisti dell'I&CT. Il tutto, favorendo grandemente il coerente ed efficace perseguimento degli obiettivi aziendali e garantendo la strumentazione necessaria a comprendere le logiche di quell'emergente modello che chiamiamo e-business management: un modello che vede le conoscenze manageriali e le conoscenze tecnologiche strettamente intrecciate.

L'ISTUD, per vocazione orientato a guardare in ottica integrata a tutti gli aspetti del General Management, ha scelto di aggiungere alla tradizionale offerta un'area di intervento specificamente dedicata a Information & Communication Technology, Internet, e-Business Management, New Economy.

L'obiettivo è di accompagnare dirigenti, quadri, professional e giovani neolaureati in percorsi di avvicinamento alle tecnologie della comunicazione e dell'informazione svelando le opportunità strategiche che si celano dietro le nuove tecnologie e mostrando come il manager moderno può e deve sfruttarne a pieno le potenzialità attraverso una corretta gestione.

L'offerta formativa parte da interventi di avvicinamento all'Information & Communication Technology, ad Internet e all'e-Business e si sviluppa approfondendo aspetti più specifici riguardanti il knowledge management, il supply chain management, i sistemi informativi di marketing e miranti a mostrare le opportunità di creazione del valore concesse dalle nuove tecnologie all'interno delle diverse attività e delle diverse funzioni aziendali.

Un'offerta così costituita può, dall'altro lato, anche contribuire alla formazione degli specialisti I&CT, rileggendo per loro i fondamenti del General Management.

Per rispondere a tutte le esigenze formative aziendali, l'ISTUD propone sia un Catalogo istituzionale, contenente percorsi formativi interaziendali, sia un'offerta mirata alle singole aziende, con le quali collaborare nella progettazione, costruzione ed erogazione di percorsi di apprendimento e sviluppo organizzativo *ad hoc*.

L'ISTUD non rivolge la propria attività esclusivamente alle aziende, ma è oggi impegnato anche su un progetto di formazione rivolto a giovani neolaureati che vogliono diventare professionisti dell'e-business. Così, nel giugno del 2000 ha avuto inizio il M@ster in E-Business Management, primo master in Italia sui temi dell'e-business e della new economy destinato a neolaureati. Il Master, della durata di 9 mesi, si rivolge a brillanti giovani laureati e laureandi destinati a gestire progetti di e-business in aziende e in società di consulenza. Il programma forma manager in grado di pianificare e supervisionare l'implementazione in azienda di tecnologie per l'e-business, di misurarne e valutarne gli effetti e di gestirne le implicazioni strategiche e organizzative. È un Master fortemente innovativo realizzato in collaborazione con un gruppo selezionato di aziende.

Sul piano della metodologia didattica, l'ISTUD inserisce in tutte le sue attività formative l'utilizzo di metodi attivi (casi didattici e role playing) ed affianca ad essa una serie di iniziative di apprendimento guidato a distanza attraverso il convinto utilizzo delle nuove tecnologie di supporto alla formazione.

In particolare sul fronte della FAD, l'ISTUD si allinea alla tendenza in atto nelle maggiori business school internazionali, dove le offerte di formazione manageriale associano formazione a distanza con periodi di formazione classica in presenza. L'integrazione sembra quindi essere la parola d'ordine e in linea con queste considerazioni si muovono due proposte formative innovative che per l'ISTUD costituiscono la punta di riflessione e di sperimentazione più avanzata sulle nuove forme di apprendimento.

La prima proposta è 'ILA – MBM' (Intercompany Learning Alliance - Master in Business Management, www.mbm-

ila.com), un percorso di formazione e sviluppo manageriale che ai benefici classici della formazione interaziendale e residenziale associa i vantaggi della formazione a distanza (flessibilità nei tempi e nelle modalità di fruizione) e della formazione personalizzata (definizione di un piano di studio personalizzato, valorizzazione delle esperienze e delle conoscenze già acquisite, contestualizzazione delle tematiche trattate).

La seconda proposta è il *'Project Management Program'*, un percorso di sviluppo delle metodologie e degli strumenti di project management che combina seminari interaziendali e *in-house*, follow-up di supporto per la certificazione delle competenze e formazione a distanza tramite un sito dedicato (www.istud.it/pmonline).

Sul fronte dei progetti innovativi legati all'I&CT e alla new economy l'ISTUD ha inoltre ideato e realizzato due comunità professionali: www.sviluppoinpresa.com, destinata a imprenditori e studiosi di PMI, e WWW.POOLWEB.IT, prima comunità virtuale italiana di professionisti del management.

In un'economia basata sulla conoscenza l'attenzione alla crescita e all'aggiornamento delle proprie risorse professionali diventa un fattore critico di successo sia per le organizzazioni che per i liberi professionisti. In questo scenario le comunità virtuali sono uno straordinario strumento per lo scambio di esperienze ed informazioni, costituiscono un contesto favorevole alla condivisione di conoscenze tacite e rappresentano una opportu-

nità innovativa per rafforzare la propria identità professionale.

In particolare, [POOLWEB](http://WWW.POOLWEB.IT) è un ambiente virtuale a disposizione dei *'professionisti di direzione aziendale'* (manager, consulenti di direzione, formatori free lance o attivi in ambito aziendale) che vogliono crescere professionalmente e partecipare attivamente allo sviluppo della propria comunità professionale.

Al sito possono accedere anche aziende e organizzazioni che guardano al "mercato" dei consulenti e dei formatori o interessate ad uno spazio di scambio e confronto per la crescita delle proprie comunità professionali interne.

Il sito si propone di:

- soddisfare **esigenze di aggiornamento** professionale (area "Aggiornamento"),
- offrire un **osservatorio sulla professione** (area "Benchmarking"),
- trovare nuove **opportunità di collaborazione e incontro** (area "Networking").

I liberi professionisti associati alla comunità di [POOL](http://WWW.POOLWEB.IT) possono inoltre richiedere di essere inseriti in un database di professionisti che intende favorire l'incontro tra la domanda e l'offerta qualificata di formazione e consulenza di direzione.

[POOLWEB](http://WWW.POOLWEB.IT) è un esempio reale di come la tecnologia possa essere un fattore abilitante a integrazione di un processo di apprendimento che sempre più "esce dall'aula" e supera i vincoli spazio temporali nell'ottica di un reale apprendimento continuo.

Formazione per la Net-economy: ritardi strutturali e nuove opportunità

Pasquale Loria,

Vice Direttore SDOA

La diffusione delle moderne tecnologie e lo sviluppo di sistemi di comunicazione interattivi, in altre parole l'irruzione nella nostra vita della "rete" come piattaforma globale sulla quale viaggiano dati, informazioni e transazioni, ha modificato radicalmente il paradigma relazionale tra l'impresa ed i mercati.

La gestione d'impresa, nel suo complesso, deve essere adeguata a questo nuovo scenario competitivo, non è possibile ipotizzare che la semplice introduzione in azienda delle tecnologie più avanzate, da sola possa rispondere efficacemente alle nuove sfide competitive.

L'azienda, pertanto, va ridisegnata in funzione del mutato scenario. La logica di riorganizzazione deve fondarsi sul concetto di processo, nell'ambito del quale razionalizzare una serie di attività "tradizionali" ed introdurre nuove attività e quindi profili professionali formati secondo logiche, metodologie e schemi completamente diversi rispetto al passato.

L'architettura "tradizionale" dei corsi di formazione e specializzazione, anche di quelli più "innovativi" e rivolti ad un *target* di soggetti con alto potenziale e, pertanto, destinati a spendere le proprie energie professionali nel governo dei processi, piuttosto che in posizioni a prevalente contenuto operativo, deve cedere il passo e lasciare spazio a percorsi in cui le competenze/conoscenze aziendali vengono sviluppate in un ambiente di lavoro dove la tecnologia dell'informazione e della comunicazione non rappresenta più un modulo di apprendimento che si somma agli

altri, ma costituisce il metodo di apprendimento.

Questo approccio, a ben vedere, mette in crisi procedure progettuali consolidate, prodotti oramai testati dalle scuole e dal mercato, che evidentemente non rispondono più ai bisogni di quelle aziende che hanno scelto la rete come "arena" competitiva.

Il problema della formazione delle risorse umane da impiegare nelle aziende della Net-economy, o meglio, delle professionalità indispensabili ad assecondare la diffusione nel sistema produttivo italiano delle nuove modalità di concorrere sul mercato globale, rientra, a nostro avviso, nella tematica più ampia dell'ammodernamento del sistema imprenditoriale e dei mercati finanziari, per troppi anni "protetti" da una strutturazione normativa nazionale assolutamente inadeguata rispetto a quella degli altri Paesi industrialmente evoluti e per nulla garante ed incentivante la concorrenza.

Lo *skill shortage* di cui tanto si parla è frutto di un'arretratezza strutturale del nostro sistema.

Il *deficit* parte dalla scuola e quindi dai programmi di *education* che vengono somministrati, passa per i ritardi dell'Accademia e la scarsa interazione tra Università e territorio, per la pervicace avversione del mondo imprenditoriale "consolidato" a considerare ed adottare modelli organizzativi aperti e quindi a privilegiare la cooperazione in luogo dell'accumulazione, l'investimento in luogo dell'incentivo, la valorizzazione delle risorse umane e quindi la formazione in luogo della conservazione degli assetti organizzativi, per finire nell'indisponibilità del sindacato a favorire una vera riforma del lavoro. A questo proposito, non si tratta di brandire il vessillo della flessibilità, da una parte, e quello delle garanzie, dall'altra, partendo a testa bassa in battaglie ideologiche oramai fuori dal tempo, quanto piuttosto prendere atto che i tempi sono cambiati e che si è modificato anche la sostanza del concetto di "occupato".

Oggi il mercato ci propone figure di “addetti”, “professionisti”, “manager” assolutamente slegate da uno specifico contesto aziendale, non è più possibile indicare una risorsa umana utilizzando le coordinate tradizionali: livello di responsabilità, settore produttivo, area funzionale aziendale o addirittura specifica azienda dove si è formato, opera e probabilmente chiuderà la propria esperienza lavorativa.

Oggi la definizione delle risorse umane è legata a concetti quali il processo operativo e decisionale, la gestionalità piuttosto che la focalizzazione professionale, le capacità di negoziazione, l'imprenditorialità individuale, l'avversione o la propensione al rischio ed all'innovazione, le competenze specifiche e le potenzialità di rinnovare e modificare tali competenze.

Tutti questi attributi ci fanno comprendere come sia divenuto difficile identificare le risorse umane come “occupati” e come si stia affermando un mercato delle competenze, i cui ritmi sono accelerati e in cui l'azienda va a negoziare e locare “saperi” e non più ad assumere personale.

Se a tutto questo aggiungiamo che il mondo del credito, nonostante il processo di *merger & acquisition* in atto, stenta a rinnovare del tutto i processi ed i parametri di valutazione e, pertanto, non premia la progettualità e l'imprenditorialità, comprendiamo come sia difficile annullare in tempi rapidi il *deficit* di professionalità.

Nei Paesi in cui i mercati finanziari sono più sviluppati, infatti, le aziende si fronteggiano prima di tutto in Borsa, sottoponendosi quotidianamente alla valutazione del mercato, tutta l'organizzazione è pervasa da questo principio, anche le risorse umane sentono la responsabilità della valutazione, soprattutto se l'attesa di benefici economici viene legata, ad esempio attraverso le *stock option*, a parametri di questo tipo.

Una prima conclusione ci viene spontanea: fino a quando in Italia non verranno superati i limiti strutturali di cui abbiamo parlato, non sarà possibile annullare il ritardo che separa il nostro Paese da quelli più evoluti e non sarà nemmeno possibile colmare lo *skill shortage* nei settori produttivi ad alta innovazione e a forte intensità tecnologica.

Cosa può fare il mondo della formazione, quella aziendale e manageriale, slegato dalle logiche accademiche stratificate e metodologicamente molto più avanti degli attori della formazione professionale?

Prima di tutto predisporre progetti che non si limitino ad affrontare solo la parte terminale del problema, quella più visibile, la formazione di figure adatte a lavorare nel mercato globale e a soddisfare le esigenze delle imprese ICT, ma proporre percorsi integrati che contemplino l'aggiornamento degli imprenditori, l'orientamento dei giovani rispetto alla ricerca di opportunità di lavoro e che soprattutto cerchino di indirizzare, partendo dai livelli decisionali e territoriali “periferici”, le scelte politiche.

La proposizione di programmi, anche ben strutturati, ma che affrontano il problema in maniera parziale e sotto la spinta emozionale del momento, non ci sembra una soluzione efficace.

Ci riferiamo, in particolare, a due sperimentazioni in atto: i programmi IFTS ed il progetto Skill Pass di Sviluppo Italia.

Il programma IFTS – Istruzione e Formazione Tecnica Superiore – è la parte attuata del più ampio progetto di riforma della formazione professionale, che diventa Formazione Integrata Superiore (FIS) e tiene conto delle due riforme “epocali” del sistema nazionale dell'*education*: la riforma della scuola superiore con l'innalzamento dell'obbligo scolastico a diciotto anni e la riforma dei cicli universitari con l'introduzione dello strumento dei crediti formativi.

I programmi IFTS sono coordinati dal Ministero della Pubblica Istruzione ed attuati dalle regioni, essi mirano a formare figure

tecniche in linea con l'evoluzione del mercato del lavoro, rivolgendosi a quei giovani diplomati che, almeno temporaneamente, non decidono di proseguire gli studi universitari, ma scelgono di qualificarsi e specializzarsi per accedere al mondo del lavoro.

Questo esperimento, validissimo nei principi ispiratori, è partito con qualche difficoltà e, cosa più preoccupante, soprattutto al Sud, dove maggiore è il *surplus* di risorse rispetto alle capacità di assorbimento delle imprese, non ha espresso un'offerta formativa dai caratteri innovativi e quindi in grado di contribuire in modo decisivo alla risoluzione del problema.

Inoltre, la struttura organizzativa del programma, che prevede la compartecipazione alla progettazione ed alla realizzazione degli interventi di soggetti che storicamente hanno avuto difficoltà a dialogare ed interagire, quali le Università, le imprese, i sindacati, i centri di formazione e gli istituti superiori, limita le spinte innovative nella fase della progettazione e non garantisce armonia ed uniformità metodologica nella fase di realizzazione.

Il programma Skill Pass lanciato da Sviluppo Italia ha l'obiettivo di selezionare, orientare e formare le figure professionali richieste dalla Net-economy, in particolare sono stati predisposti alcuni percorsi utilizzando anche le metodologie dell'autoapprendimento finalizzati a formare tra l'altro webmaster, sistemisti e programmatori web, project manager ed esperti di e-commerce.

Il programma si svilupperà in più annualità, l'obiettivo è formare circa diecimila profili, una goccia nel mare delle 230.000 risorse specialistiche che mancano e che costituiscono lo *skill shortage* di professionalità emergenti. Un elemento importante emerso dalla prima fase sperimentale è l'età elevata dei richiedenti, fatto che dimostra una necessità oramai diffusa di potenziamento delle competenze in persone che già hanno fatto la scelta di lavorare come consulenti e *free lance*, ma anche un parziale fallimento, se il programma era stato inteso come strumento di formazione e *placement* per giovani in cerca di collocazione nel mondo del lavoro.

Lo sviluppo di questi interventi, sicuramente introdurrà nel sistema qualche interessante novità, ma è facile ipotizzare che l'attuale offerta non annullerà il *deficit* di competenze, sia per quanto riguarda i numeri, sia in relazione alla necessità di diffondere capillarmente nel sistema produttivo le nuove modalità operative rese possibili dalla tecnologia. Quindi, le iniziative in questa direzione dovranno moltiplicarsi non limitandosi ai contenuti “specialistici” e tecnologici delle cosiddette nuove professioni, ma cercando di stabilire un legame tra sviluppo tecnologico e cambiamento organizzativo delle imprese.

La nostra opinione è che i nuovi professionisti della rete devono essere in grado di interagire positivamente nei contesti aziendali “tradizionali” dei quali faranno parte e, contemporaneamente, le aziende devono essere in grado di accoglierli assecondando i processi di cambiamento organizzativo che le nuove modalità competitive richiedono, pertanto, anche gli imprenditori dovranno formarsi e con loro i quadri aziendali già occupati, inoltre accanto alle figure professionali ad alto contenuto tecnologico, le imprese dovranno inserire negli organici “nuovi quadri” capaci di gestire i processi di cambiamento secondo una logica che superi il concetto organizzativo funzionale.

L'offerta formativa che deriva da queste brevi considerazioni deve essere certamente più complessa di quella fino ad oggi proposta attraverso i programmi IFTS e Skill Pass, coinvolgendo l'intera azienda e stravolgendo le abitudini di selezione, di dimensionamento degli organici e di inquadramento delle risorse.

I costi di personale tenderanno ad aumentare, ma nel contempo saranno introdotti rapporti contrattuali più flessibili e una parte delle retribuzioni sarà legata alla produttività ed ai risultati. Le

nuove risorse avranno un taglio professionale “diverso”, più consulenti ed imprenditori che dipendenti, talché gli imprenditori saranno costretti a negoziare il contenuto delle collaborazioni secondo schemi differenti rispetto al passato, in altre parole, riportando una frase di un noto imprenditore della *new economy*: “le aziende devono conquistare ogni giorno i propri collaboratori, se vogliono trattenerli all’interno”.

In conclusione, la rivoluzione Internet accelera i mutamenti del mercato del lavoro, ad un tasso sconosciuto per il nostro Sistema Paese, conservatore ed abituato a riforme parziali e molto *soft*, la

formazione rappresenta un momento importante di questo processo di cambiamento, soprattutto nel Sud, dove più alto è il numero delle risorse umane in cerca di collocazione e più lenta è la crescita della domanda da parte delle aziende. I professionisti della formazione non possono ignorare questo processo, anzi risposte concrete ed in linea con le necessità del mercato, possono contribuire a selezionare finalmente i soggetti che operano in funzione del mercato da quelli che tendono a conservare l’operatività delle proprie strutture e l’integrità dei *budget* e degli organici, la sfida, come è facile intuire, non è di poco conto.

Un’introduzione all’economia di Internet

Dante Mancini,

Docente Senior Scuola Superiore Guglielmo Reiss Romoli S.p.A.

“La mia convinzione è che le abitudini mentali dell’agricoltura sono molto più adatte per capire le qualità essenzialmente biologiche dell’economia dell’informazione di quanto non possano esserlo i vizi meccanicistici della visione industriale del mondo” (J.P.Barlow, Wired, 1998)

Esiste una diffusa sensazione di disorientamento quando si cerca di definire esattamente che cosa voglia dire New Economy. Non è raro sentire parlare di Net Economy, New Economy, Economia dell’informazione, e così via, tutti concetti interpretati come sinonimi da alcuni e che invece debbono essere distinti per altri, ma in genere non si spiega perché. Questo articolo intende contribuire a delineare le caratteristiche essenziali della Nuova Economia, con il suo corollario di rivoluzione del modo di condurre i rapporti azienda-azienda e azienda-cliente.

Internet e agricoltura

Se immaginiamo un ambiente rurale tipico dell’era moderna scopriamo una serie di abitudini e stili di vita che l’urbanizzazione e la civiltà industriale hanno fatto dimenticare. Una vita abbastanza dura; una fattoria non ha orari, bisogna mungere le mucche, arare e seminare in alcuni periodi dell’anno, coltivare, diserbare e concimare in altri, procedere al raccolto, fare manutenzione alle attrezzature. Spesso servizi che in città si trovano facilmente non sono disponibili subito. Talvolta scatta una solidarietà tra agricoltori di fattorie confinanti; se si guasta il trattore, la relazione con il vicino permette di chiederlo in prestito o di affittarlo, concimi e attrezzi si possono condividere: “tutti insieme ariamo il tuo terreno e tutti insieme ariamo il mio”. C’è una rete di supporto reciproco tra partner di business, diremmo oggi. Ognuno ha il suo raccolto, obiettivo finale del proprio lavoro, ma tutti contribuiscono a far sì che l’altro possa ottenerlo. Perché Internet rievoca questo mondo a diversi analisti della società dell’informazione?

Fondamentalmente, la connettività assicurata da Internet esprime principi analoghi ai valori della civiltà agricola. Internet è fatta di tante reti private tra loro interconnesse e interoperanti grazie a una “lingua franca” comune a tutti i calcolatori, cioè la *suite* di protocolli TCP/IP. Quando il proprietario di una rete si connette a Internet rende le sue risorse informative accessibili al resto delle reti già connesse, e allo stesso tempo accede alle risorse informa-

tive di queste altre reti. Ciò di cui si dispone si mette in comune, proprio come fanno gli agricoltori. Per di più, Internet non ha un proprietario, sebbene tutti la usino, come i canali di irrigazione tra terreni confinanti. Internet vive perché esistono vantaggi reciproci negli scambi tra partner; non si paga nulla, se non ciò che basta a mantenere e migliorare il proprio pezzo di rete. Ma la metafora può spingersi ancora più avanti. Se si accede a Internet per ragioni legate al business, bisogna imparare a coltivare i clienti come si fa con il raccolto. Ascoltiamo Seth Godin:

Hunting prospects involves loading a gun with bullets and shooting until you hit something [...] Farming prospects involves hoeing, planting, watering, and harvesting [...] If you take a month off, you can lose your entire crop. (S.Godin, Permission Marketing, 1999)

Come tutte le attività dell’agricoltore ruotano intorno al raccolto, così nel mondo Internet tutta la creazione del valore ruota intorno al cliente. La classica catena del valore perde la sua sequenzialità per trasformarsi in una rete di scambi reciproci al servizio del cliente. Una rete che poggia su modalità innovative ed efficienti di ottenere, manipolare e scambiare informazioni tra gli attori della creazione del valore, alla quale partecipa il cliente stesso. Il vantaggio principale che ne deriva per tutti è il risparmio di tempo.

Oggi il tempo è una risorsa molto scarsa, come nelle società agricole. Non ci sono orari, il lavoro assorbe, tutto ciò che permette di risparmiare tempo ha un valore, perché il consumatore è disposto a pagare per avere più tempo. Il famoso detto “il tempo è denaro” andrebbe forse modificato in “il denaro è tempo”. Chi ha capacità di spesa indirettamente può comprare tempo, avvalendosi dei servizi che le imprese possono offrire su Internet. La situazione è del tutto analoga se si esamina il problema dal punto di vista delle imprese; il consumatore oggi è bombardato da una sovrabbondanza di informazioni, superiori alla sua capacità di elaborazione, e pertanto esiste una nuova risorsa scarsa: l’attenzione del consumatore, cioè il tempo che egli può dedicare a esaminare le offerte. Oggi le imprese sono disposte a pagare per avere attenzione dai clienti, da cui l’importanza di saper gestire in modo efficace la comunicazione e i meccanismi delle comunità virtuali su Internet.

Le comunità virtuali

Qualche anno fa il sociologo americano H. Rheingold ha introdotto il concetto di comunità virtuale:

Un vero e proprio **centro di aggregazione** che nasce e si sviluppa **sulla Rete** quando un **sufficiente numero di persone** unite da un **interesse in comune** portano avanti e sviluppano una discussione, creando una complessa **rete di relazioni** inter-

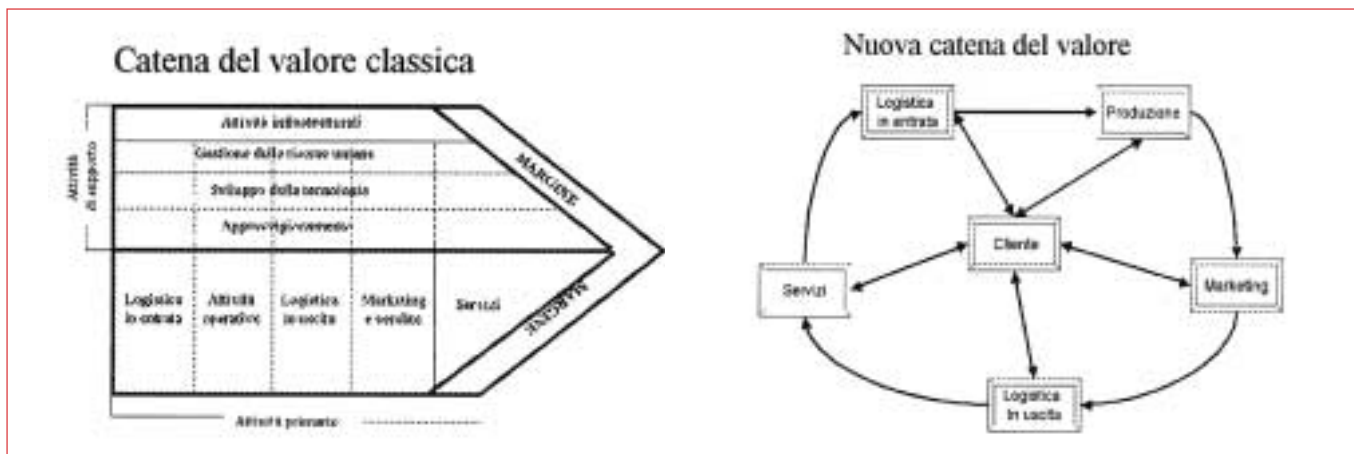


Figura 1

personali, sviluppata grazie ai mezzi che la **tecnologia** mette a disposizione. (Howard Rheingold *The virtual community: home-staying on the electronic frontier*, 1995)

Il processo di nascita, crescita e sviluppo di una comunità virtuale poggia sulle esternalità positive tipiche dell'economia delle reti (net economy). All'interno di una comunità virtuale si innescano infatti circoli virtuosi che alimentano l'attrattività della comunità per altri individui e la fedeltà di coloro che già ne fanno parte.

Per esempio, la quantità di informazioni che i membri della comunità si scambiano cresce con la numerosità della comunità stessa e viceversa. La possibilità di trovare informazioni interessanti per un nuovo membro potenziale è quindi molto alta se la comunità è molto numerosa (e molto bassa in caso contrario).

Ancora, quanto più alto è il numero di relazioni uno-a-uno tanto più alta è la fedeltà dei membri alla comunità, perché cresce la possibilità di trovare un ambiente sociale soddisfacente ai propri bisogni. E poiché il numero di possibili interazioni uno-a-uno tra gli individui di una comunità di N membri è pari a $N*(N-1)/2$, otteniamo una spiegazione della ben nota legge di Metcalfe (il valore di una rete è proporzionale a N^2). I due circoli virtuosi appena descritti non sono indipendenti; infatti la quantità di informazioni disponibili dentro la comunità rinforza anche la fedeltà, mostrando che i due cicli sono in realtà sottosistemi di un sistema più ampio.

Volendo sfruttare la rete per ottenere risultati di business, dobbiamo adeguare le strategie aziendali alla dinamica delle comunità virtuali di clienti. In particolare, occorre che i clienti percepiscano l'azienda come un membro della comunità stessa, e per questo l'azienda deve partecipare all'offerta di contenuti e servizi alla comunità senza disturbarne gli elementi aggreganti. Deve inoltre fidelizzare i clienti interagendo uno-a-uno con essi, da cui deriva l'importanza del *marketing one-to-one*. Deve tenere traccia del comportamento dei clienti sulla rete, raccogliere e catalogare tali informazioni, e utilizzarle poi per confezionare offerte mirate e personalizzate.

Tutte queste attività richiedono professionalità nuove che non possono essere separate dalle competenze tecnologiche necessarie per eseguire certi compiti. Non si riesce a interagire con una comunità virtuale se non si sanno usare e-mail, bacheche elettroniche, BBS, modalità di comunicazione di tipo *pull*. Non si riesce a fare *marketing one-to-one* se non si ha un sistema informativo integrato con l'interfaccia di comunicazione e vendita presente sul sito aziendale e che registri costantemente come si

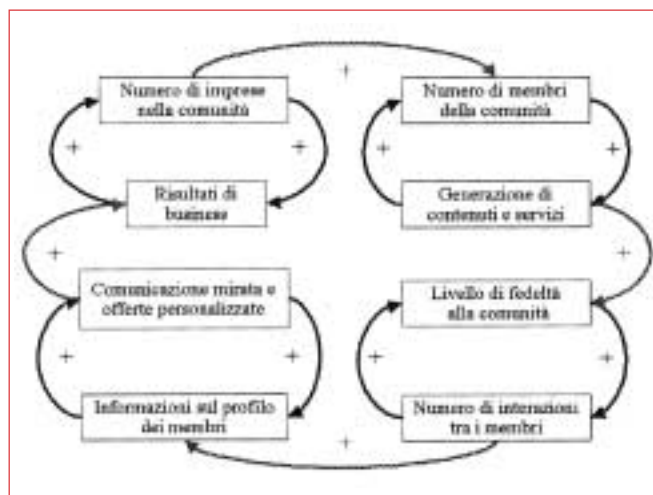


Figura 2

comportano i clienti. Non si riesce ad attrarre clienti sul proprio sito se non si dà loro qualcosa in cambio, mantenendo il riserbo sui dati personali e garantendo sulla sicurezza dei propri sistemi informativi. Insomma, l'*e-consumer* è difficile da raggiungere e da gestire. E' molto bene informato su prezzi e prodotti, esigente sulla velocità di acquisto e varietà di scelta, abilissimo nel confrontare le informazioni sui prodotti all'interno di *chat room* e *newsgroup*. Occorre imparare a comunicare in modo diverso.

La comunicazione

Le politiche di comunicazione tradizionali hanno lo scopo di raggiungere il *target* con un messaggio che, se compreso, stimoli la reazione desiderata. Normalmente, le leve utilizzate sono:

- la pubblicità
- le promozioni
- le pubbliche relazioni e la publicity.

Il modello tradizionale di comunicazione stabilisce una relazione tra una fonte di informazione e la risposta che si intende ottenere dal destinatario. La tecnica utilizzata viene detta di tipo *push* (spingere) perché dal cliente ci si aspetta soltanto un ruolo reattivo. Inoltre, il messaggio non è personalizzato, nel senso che si rivolge in

genere a una pluralità di individui indistinti (mercato *target*), e per questo tale modalità di comunicazione è definita anche come modello *one-to-many* (da uno a molti).

In un ambiente come Internet le tecniche *push* e il modello *one-to-many* debbono essere abbandonati. Se un'azienda intende instaurare una comunicazione con i suoi clienti attraverso il canale della rete, deve adeguarsi ai meccanismi di scambio delle informazioni tipici di Internet: l'interattività, la proattività di ogni individuo, il rispetto della *netiquette*, la partecipazione alle comunità virtuali, l'offerta di servizi e contenuti gratuiti. Occorre cioè attirare i clienti verso la propria proposta di valore, più che spingere i messaggi in senso unidirezionale; per questo si parla in questo caso di tecniche di comunicazione di tipo *pull* (tirare).

Attirare i clienti potenziali richiede accorgimenti speciali; l'azienda deve farsi trovare, deve farsi percepire come membro a pieno titolo della rete di relazioni sociali esistente dentro una comunità virtuale, e partecipare alla vita della comunità. Per questo si parla di comunicazione *many-to-many* (da molti a molti), che implica l'adozione di tecniche di marketing one-to-one e relazionale.

Tutto questo richiede capacità e competenze nuove al professionista di marketing, come la conoscenza del funzionamento dei motori di ricerca, saper comunicare una proposta di valore lasciando scoprire al cliente, fino alla capacità di usare opportuni segnalatori come i *banner*.

Queste nuove modalità di approccio alla comunicazione non garantiscono automaticamente il successo di una strategia di attrazione del cliente; è necessario che esse siano attuate in *partnership* con determinate categorie di operatori tipici dell'era Internet.

L'evoluzione naturale delle *directory* Web ha portato alla creazione dei portali: sono dei siti che offrono una ampia gamma di servizi i cui contenuti coprono tutti i media presenti in rete (posta elettronica, chat, newsgroup, commercio, notizie di attualità, servizi finanziari).

I portali cercano di polarizzare il traffico sul proprio sito, attirando visitatori con l'offerta di contenuti, servizi e informazioni. Fungono da instradatori tra due categorie di clienti: coloro che hanno bisogno di trovare e coloro che vogliono essere trovati. Un portale generalista "consumer" come Excite o Yahoo! funziona come punto di partenza per entrare in Internet, poiché ha lo scopo di organizzare la maggior parte delle informazioni ritenute utili da una certa audience in modo logico, coerente e facile da navigare.

Altri tipi di portali, che offrono servizi più specifici e contenuti monografici (portali verticali o *vortal*), possono essere più appropriati in molti casi per il business to business. In molti casi, un'impresa può ritenere strategicamente importante l'allestimento di un proprio portale aziendale. La caratteristica principale di questi portali è la possibilità di supportare non solo i dipendenti (con informazioni finanziarie sull'azienda, possibilità di ordinare rifornimenti direttamente on-line, avere informazioni su nuove facilitazioni per il personale, leggere le quotazioni azionarie, esaminare le ultime notizie sul settore in cui si lavora), ma anche, per esempio, i rivenditori, che possono avere su una sola pagina tutte le informazioni sugli ultimi prodotti e su tutto ciò che può essere di aiuto per fornire l'assistenza migliore ai clienti.

Tutti i portali sono corredati del loro motore di ricerca o *directory*, e sono anche il luogo ideale per posizionare i *banner*. L'intera strategia aziendale di comunicazione *pull* non può fare a meno di una *partnership* con uno o più portali. Peraltro, indipendentemente dalle caratteristiche tecnologiche degli *spider* utilizzati, molti portali offrono a pagamento la possibilità di collocare in buona posizione le pagine WEB di un'impresa.

Tra le imprese che effettuano commercio elettronico business to consumer sono frequenti anche gli accordi di affiliazione (prima fra tutte Amazon), che consistono in uno scambio reciproco di

banner tra negozi on-line o anche tra un negozio virtuale e un sito qualsiasi. In questo modo si riesce a posizionare i *banner* anche su siti altrui, dietro pagamento di una percentuale sulla vendita realizzata dopo il click sul *banner*.

Esistono anche strategie di comunicazione in Internet che non si basano sul World Wide Web, ma su altri servizi, come la posta elettronica, le chat room, le sponsorizzazioni di eventi on-line. In questi ambienti le imprese possono effettuare campagne promozionali agendo sui meccanismi che innestano la dinamica delle comunità virtuali. Si raggiunge questo scopo offrendo gratuitamente contenuti, finanziamenti, ambienti virtuali che sostengano e favoriscano la crescita di una comunità virtuale. Molte imprese che agiscono secondo questa strategia, detta *below the WEB*, talvolta non hanno nemmeno un sito Internet, sebbene utilizzino Internet a tutti gli effetti per presentarsi ai potenziali clienti. L'azione destinata al rafforzamento di *community* e *content* è infatti la premessa necessaria del *commerce*, tuttavia la presenza *below the WEB* rischia di trasformarsi molto spesso in *spamming* (l'invio automatico di materiale pubblicitario non gradito), con il risultato di ottenere effetti indesiderati e di irritare i clienti.

Perché diciamo New Economy?

La new economy non è tanto una nuova teoria economica ma piuttosto "un contesto in cui le *transazioni economiche* e le *funzioni* che governano le *imprese*, le *istituzioni* e la *collettività* sono programmate ed eseguite con il supporto delle *tecnologie numeriche*" (E. Valdani).

Abbiamo osservato che l'instaurarsi di tale contesto dipende dalla presenza contemporanea di diversi elementi:

1. la connettività tra persone, cose, istituzioni, paesi e imprese basata su una piattaforma di comunicazione numerica standard, che in questo momento storico è identificabile nelle suite di protocolli TCP/IP su cui è costruita la Internet
2. la nascita di una nuova catena del valore "cliente-centrica" che sfrutta la possibilità di creare valore con informazioni e conoscenze anche senza processi di produzione fisica. In altre parole, il possesso, l'accesso agevole e l'utilizzazione creativa di grandi quantità di informazioni e conoscenze permette di creare ulteriori informazioni e conoscenze che costituiscono di per sé un valore rivendibile, e non solo un supporto ai tradizionali processi fisici. Inoltre i processi di creazione del valore nell'economia dell'informazione e della conoscenza non sono descrivibili con gli strumenti concettuali dell'economia delle cose fisiche, come la catena del valore. Ne consegue che le imprese devono imparare a gestire un'economia parallela del tutto diversa da quella in cui sono nate e cresciute
3. il superamento del dualismo accessibilità-ricchezza dell'informazione. In assenza di connettività diffusa, l'aumento dei canali di accesso alle informazioni comporta un deterioramento della ricchezza dell'informazione stessa, perché solo quei pochi individui che possono contattare direttamente le fonti possono ricevere informazioni precise e non mediate. La connettività invece permette a chiunque di accedere a informazioni non deteriorate dalla molteplicità dei canali, pertanto chi ha l'intelligenza di utilizzarle creativamente è anche in grado di costruirsi un vantaggio competitivo.

L'influsso della New Economy si evidenzia in primo luogo in quei settori industriali caratterizzati da globalità del business, assenza o scarsa differenziazione del prodotto/servizio, forte utilizzazione della tecnologia nei sistemi di produzione e di *back office*: telecomunicazioni, informatica, servizi logistici, servizi finanziari, aerotrasporti, industria automobilistica, industria edi-

toriale. In questi settori, il valore aggiunto creato dalla disponibilità di informazioni direttamente accessibili e controllabili dai clienti stessi per le operazioni di ricerca, scelta e acquisto di prodotti e servizi, ha permesso di mettere in luce la proposta di valore di alcuni modelli di business basati appunto sullo sfruttamento della connettività, della conoscenza e del superamento del dualismo accessibilità-ricchezza dell'informazione. Tra essi ricordiamo gli *e-marketplace*, gli organizzatori di traffico (portali), i fornitori di connettività, i negozi *on-line*, gli *e-traders*, le banche *on-line*.

Tuttavia, se si vanno a esaminare i risultati di questi modelli di business si rimane spesso delusi. Non si vedono utili e sebbene l'espansione del business aumenti (vedi i casi Amazon, Walmart, Egg Head), i negozi *on-line* non hanno molto da vantare in termini di redditività nel breve periodo. Che succede?

Il problema è che non dobbiamo pensare alla Internet soltanto come un mezzo per vendere. Il commercio B2C è un modello semplice da capire, ma è fuorviante se si isola dal contesto dell'e-business. Molti dei vantaggi che Internet può offrire alle imprese dipendono piuttosto dall'uso che si fa della rete per comprare.

Un modo ingenuo di pensare ai vantaggi del commercio elettronico B2C è quello di immaginare la disintermediazione dei canali distributivi tradizionali. Rinunciando al ruolo della distribuzione all'ingrosso e al dettaglio e contattando i clienti direttamente su Internet, un produttore potrebbe vendere il suo prodotto senza il mark-up necessario a remunerare gli intermediari, diminuendo così il prezzo finale. Ma non è così che funziona l'e-business. In realtà, i canali distributivi svolgono un ruolo di primo piano nella raccolta e registrazione delle informazioni sui clienti, ma soprattutto nelle attività di acquisizione e fidelizzazione, per cui nessun produttore rinuncerebbe a cuor leggero a queste preziose informazioni. Per di più acquisire un cliente su Internet costa molto di più che acquisire un cliente attraverso i canali tradizionali. Negli Stati Uniti si stima che acquisire un

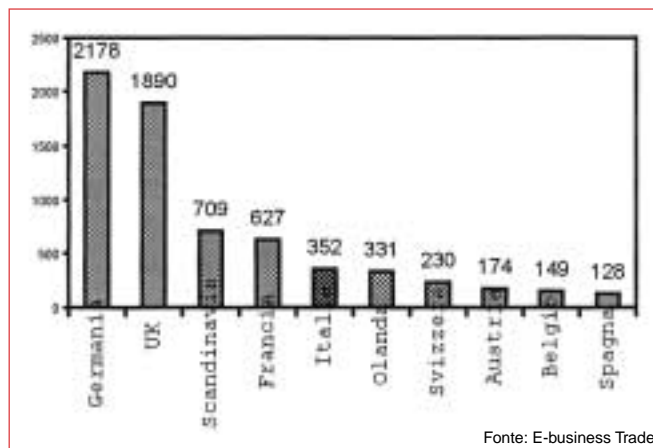


Figura 3: Volumi di vendite on-line B2C in Europa nel 1999 (mld di lire)

cliente su Internet può costare dai 100 ai 500 dollari. La stessa Amazon si è dotata di una rete di negozi di smistamento locali per ottenere meno costi di acquisizione. Ciò che occorre è fornire un prodotto sgravato di tutti gli inutili costi di transazione che avvengono a monte dei processi di produzione. Tutti i costi che dipendono dalla fluidità della circolazione di informazioni, e che quindi possono trarre beneficio da Internet. Questi costi dipendono da rapporti efficienti con i partner di business, quindi rientrano nel filone del commercio elettronico B2B e in tutte le problematiche organizzative legate all'uso delle Extranet e delle Intranet. E' qui il vero e autentico salto di qualità.

E' vero che il cliente va coltivato, ma occorre anche cooperare con i partner per essere sempre più efficienti. Proprio come in agricoltura.

New Economy: l'organizzazione deve supportare la crescita

Giampaolo Rossi,

Amministratore Delegato E.B.S. European Business School
In collaborazione con *Claudia Riccadonna* e *Cristina Spegiorin*

La New Economy è attraversata da uno sviluppo profondo: individui singoli e società in tutto il mondo sono collegati elettronicamente in un processo significativo e rilevante che coinvolge il mercato e il business. Non sorprende che le regole del gioco stiano cambiando. Molti di questi principi sono già stati annunciati, ma quello che si sta attuando è una vera e propria rivoluzione che richiama necessariamente nuove esigenze strategiche, organizzative e formative.

La New Economy in particolare e la tecnologia in genere hanno modificato rapidamente lo scenario mondiale: siamo di fronte ad un nuovo mondo caratterizzato da un fortissimo dinamismo, da una motivazione "alle stelle", da una significativa flessibilità e dalla necessaria capacità di adattamento tipici della giovane età da una parte e dalla mancanza di una cultura d'impresa, di una fragilità dovuta all'inesperienza e all'assenza di punti di riferi-

mento e di modelli organizzativi consolidati dall'altra.

Le aziende che nascono ed operano nella New Economy/Net Economy sono anagraficamente giovani e sono create e gestite da persone giovani. Questo comporta una serie di vantaggi in termini di ambiente, motivazione e dinamicità che ben calzano con l'elemento principe della New Economy: il movimento. E' infatti fondamentale fornire risposte immediate, adattarsi ai cambiamenti sempre più rapidi del mercato in tempo reale ed essere portatori di una cultura di cambiamento costante scomponendo e ricreando continuamente processi produttivi ed organizzativi e sviluppando un sistema di monitoraggio dell'ambiente esterno evoluto che portino a strategie concrete e a business pianificati.

D'altro canto la giovane età può nuocere alle aziende in mancanza di adeguata formazione e cultura d'impresa. Gli astri nascenti della New Economy, infatti, sono popolati da neo assunti ricchi di motivazione ed intuizione ma poveri di esperienza e di modelli storici di riferimento. Le risorse umane sono la luce dell'astro e il loro potere e le loro potenzialità non possono essere registrati in nessun libro contabile e in nessun PC: per farli splendere è necessario utilizzare strumenti gestionali che sappiano motivarli, incentivarli e valorizzarli infondendo sicurezza e senso di appartenenza che spesso nei processi di rapido cambiamento sono ritenuti marginali rispetto al business.

Un punto fermo e costante è la potenziale ricchezza che le aziende hanno a disposizione per sviluppare il proprio business. I venture capitalist offrono la possibilità di accedere a capitali importanti ma sono spinti contemporaneamente alla realizzazione speculativa nel breve periodo, non puntando allo sviluppo ed alla crescita costante dell'azienda. L'orientamento al posizionamento e al fatturato e non al profitto implica un cambiamento dei criteri di valutazione delle aziende che non sono più stimate sul loro valore ma sulle loro prospettive di crescita. Tutto ciò comporta l'assunzione di un notevole rischio che viene superato quando si creano basi organizzative e qualitative solide che permettano all'azienda di sopravvivere una volta che il venture capitalist ha realizzato il proprio investimento.

A tutto questo è utile aggiungere, per completare lo scenario attuale, una breve analisi sulle aziende cosiddette Old Economy: il cambiamento e il movimento sta coinvolgendo anche loro. Molte di queste società infatti stanno attuando ingenti processi di snellimento e di informatizzazione per adeguarsi all'ambiente

esterno in evoluzione ed alla globalizzazione dei mercati. L'integrazione tra Old e New Economy sembra pertanto essere la chiave vincente per la creazione di un mercato solido e vitale.

Riassumendo si possono identificare degli elementi caratterizzanti dello scenario attuale:

1. Ambiente esterno in rapida evoluzione
 2. Aziende giovani caratterizzate da una crescita accelerata che comporta l'assunzione veloce di molti cervelli
 3. Cervelli giovani e preziosi che devono essere gestiti, motivati e formati
 4. Mancanza di modelli di business e di management di riferimento
 5. Necessità di integrazione tra Old Economy e New Economy.
- Partendo da questi 5 elementi EBS European Business School ha sviluppato dei percorsi formativi (Master e seminari d'impresa che avranno inizio nella primavera 2001) che intendono offrire strumenti e soluzioni ai giovani, agli imprenditori e ai responsabili di settore che intendono operare nell'ambito della New Economy.

Quale flessibilità per la *New Economy*?

Enzo Rullani,

Professore Ordinario di Strategie d'Impresa,
Università Ca' Foscari di Venezia
Presidente Comitato Tecnico Scientifico Fondazione CUOA

Seguendo il dibattito politico corrente, si può avere l'impressione che la flessibilità sia il problema dei problemi. C'è chi ne fa un cavallo di battaglia, chiedendo ad ogni occasione più flessibilità. E c'è chi la vede come l'anticamera dei tempi bui - precariato, insicurezza, disoccupazione - che stanno per arrivare.

A furia di parlarne *pro* e *contro*, si è persa la nozione di quale sia esattamente la flessibilità che si reclama con tanta forza e quella cui ci si oppone così fieramente. Senza considerare che, con una certa probabilità, le due rischiano anche di non essere la stessa cosa: chi vuole la flessibilità cerca una cosa e chi non la vuole si oppone ad un'altra. Forse riusciranno a non incontrarsi mai.

In realtà, dietro questo equivoco o gioco delle parti, c'è una ragione profonda. Il fatto è che il concetto di flessibilità, nel dibattito corrente, è definito residualmente: avendo assunto tutte le parti in gioco il modello fordista (delle rigidità strettamente organizzate) come modello di riferimento, è flessibile tutto ciò che *non è rigido*, ovvero tutto ciò che si allontana o innova rispetto al modello della fabbrica e delle relazioni industriali *sub specie* fordista. Ma ci si può allontanare e si può innovare in tanti modi differenti, che possono essere sostanzialmente raggruppati in due possibili vie.

Una prima via è quella di limitarsi a *decostruire* le rigidità fordiste, togliendo vincoli, prescrizioni, norme che limitano la libertà di azione delle parti. In questo caso, diventare più flessibili vuol dire lasciare più spazio al mercato e alla diversa distribuzione del potere tra le parti.

La seconda alternativa è quella di decostruire le rigidità per *ricostruire* un quadro organizzato di regole della flessibilità, che rendono possibile adattare e variare i comportamenti senza scatenare ad ogni mossa reazioni conflittuali delle controparti o situazioni di anarchia. La flessibilità appare, in questi casi, un pro-

cesso bene ordinato che ammette al suo interno una varietà di soluzioni e margini per l'invenzione del nuovo.

Nel primo caso, la flessibilità non è organizzata, ma risulta dal comporsi di comportamenti non regolati di tutte le parti in causa, che si incontrano sul mercato (senza esiti funesti, si spera). Nel secondo, la flessibilità è frutto dell'organizzazione, non della sua assenza: e nasce da una negoziazione tra interessi che è più sofisticata e complessa di quella che si limita a sopprimere spazi di libertà e di adattamento, sostituendoli d'imperio con le norme prescrittive di un contratto o di una legge.

A ben guardare, in questa seconda versione, un sistema complesso (come un'impresa, un distretto industriale, un'economia nazionale) riesce ad essere flessibile non tanto se è sregolato, quanto se ha regole che interiorizzano un certo spazio di flessibilità. Ossia se le rigidità adottate sono finalizzate a rendere flessibili i comportamenti nelle varie circostanze in cui il sistema si può trovare ad operare: un organismo può dare risposte flessibili ai problemi di volta in volta diversi che gli presenta un ambiente che non controlla solo perché è un sistema bene organizzato di percezioni, stimoli, risorse, azioni. Lo stesso vale per un sistema economico, che riesce a fare fronte efficacemente a circostanze impreviste, senza innescare reazioni distruttive o eccessivamente conflittuali, se c'è una condivisione dei rischi e delle regole che consente ai diversi soggetti di agire in uno spazio di adattamento accettato o per lo meno ammesso dagli altri.

La flessibilità alla giapponese

Il modello giapponese, come ha mostrato Ronald Dore, ha messo bene in evidenza come flessibilità e rigidità non siano due contrari da opporre l'uno all'altro, in linea di principio, ma possano essere anche, in certi casi, principi complementari, che servono l'uno all'altro. Dore intitola, infatti, il suo libro *Flexible rigidities*, "rigidità flessibili". Un ossimoro: la *contraddizione in termini* che rivela, quando è intelligente, la profondità di un problema e qualche aspetto originale, non visibile a prima vista.

Flessibilità non è il *contrario di rigidità* perché ci sono rigidità che producono flessibilità. Il modello giapponese, infatti, è uno dei modelli più regolati, e dunque rigidi, del mondo, ma è anche quello

che, in forza di queste regole - di queste rigidità - è stato capace di offrire *prestazioni flessibili* sotto il profilo dei prodotti forniti al mercato, dei processi che stanno a monte di questi prodotti, dell'apprendimento che si esercita nel "miglioramento continuo".

Le regole che generano flessibilità funzionano come un sistema di *meta-apprendimento*, ossia come un sistema che rende possibile l'*apprendimento condiviso* in circostanze complesse, quando le regole rigide non possono funzionare (perché si scontrano con la variabilità e l'indeterminazione ambientale) o quando l'adattamento di mercato può essere lento, conflittuale e anarchico.

Anche nel campo più propriamente manifatturiero, la *lean production* (WOMACK, JONES, ROOS, 1990) ha dimostrato come la flessibilità sia il risultato non tanto dell'improvvisazione, quanto di una organizzazione meticolosa delle interdipendenze: tra la rigidità fordista e la flessibilità post-fordista della produzione snella la differenza non sta nella diversa *intensità* della regolazione, ma nella diversa *qualità* della stessa. Le regole fordiste scaricavano l'adattamento sull'ambiente, difendendo la controllabilità e prevedibilità del *core* manifatturiero: attraverso il potere di mercato e il controllo della tecnologia addomesticavano l'ambiente quel tanto che bastava a rendere sufficiente un uso accorto delle *ridondanze* (*slacks* materiali e immateriali) per "disaccoppiare" la fabbrica dal mercato, l'organizzazione dall'ambiente.

Le regole giapponesi della produzione snella assumono un compito più arduo: quello di rimettere in presa diretta produzione e mercato, rinunciando ai "cuscinetti" delle ridondanze; e di fare tutto ciò con metodi che non sacrificano l'efficienza industriale nella produzione. Si tratta, insomma, di metabolizzare una maggiore varietà e variabilità entro la fabbrica stessa, contando su processi di trasmissione di tipo "*pull*" che agiscono su strutture e comportamenti abbastanza plastici da mantenere la sincronizzazione dinamica tra organizzazione e ambiente (FACCIPIERI, CALCAGNO, 1995). Col vantaggio di recuperare in termini di efficienza dinamica (e innovativa) quello a cui si rinuncia sul piano dei grandi volumi (MARIOTTI, 1994).

Naturalmente le regole che generano flessibilità non possono essere fissate una volta per tutte. Il meta-apprendimento, per funzionare, deve, infatti, a sua volta evolvere, non essere troppo "blindato" rispetto alle circostanze esterne. Il declino relativo del Giappone, nei confronti con gli Stati Uniti degli ultimi anni, suggerisce che le regole di meta-apprendimento possono essere una "trappola" che porta a qualche forma di *locking in*, di chiusura delle possibilità evolutive di esplorazione del nuovo (GRABHER, 1993).

La flessibilità all'italiana

Lo sviluppo di forme "organizzate" di flessibilità non discende solo dall'esperienza giapponese. Anche l'esperienza italiana mostra come la flessibilità possa essere il risultato di soluzioni organizzative profondamente diverse.

Negli ultimi venti anni, l'Italia ha fatto sua - in molti settori e imprese - la bandiera della flessibilità. Che è l'unica, tra l'altro, a sventolare ancora, in un Paese dove le grandi organizzazioni della produzione e dei servizi di massa non hanno mai trovato un terreno favorevole per attecchire. Il Nordest ha costruito sulla flessibilità formule imprenditoriali di successo, che si sono rivelate vincenti in molti dei settori del cosiddetto *made in Italy* (moda, casa, meccanica leggera, cucina all'italiana).

Ma spesso la flessibilità in Italia è stata ottenuta semplicemente rinunciando all'organizzazione, de-componendo le strutture troppo complesse, delegando la soluzione dei problemi collettivi all'autonomia e all'ingegno dei singoli. Non sempre le prestazioni di un sistema poco regolato di comportamenti individuali risultano all'altezza dei problemi da affrontare.

Tuttavia, anche in Italia, la flessibilità ha funzionato in contesti

in cui ha potuto utilizzare sistemi di meta-apprendimento ben oliati, anche se nascosti dietro le quinte. Nei distretti industriali, ad esempio, molte imprese riescono - grazie alla comune consuetudine e fiducia - a dividersi fittamente il lavoro, manifestando un'elevata capacità di apprendimento collettivo. Nel distretto, la flessibilità è "organizzata", nel senso che è frutto delle regole vigenti, di fatto, nel sistema distrettuale (BECATTINI, 2000). Queste regole consentono ai diversi soggetti del distretto di operare liberamente ciascuno per conto proprio, ma avvalendosi del contributo prevedibile, affidabile, degli altri. Grazie a questa reciproca prevedibilità/affidabilità di comportamento, l'assunzione di rischio, gli investimenti, le conoscenze possono essere distribuiti tra molti soggetti diversi (piccole imprese) e possono essere ricomposte senza difficoltà secondo le regole di una collaudata divisione del lavoro.

Se regole del genere mancano o, per varie ragioni, divengono obsolete, il distretto attraversa una fase di transizione in cui continua ad essere flessibile, ma con un livello inferiore di organizzazione e di efficienza. Ad esempio, se l'impresa *leader* va in crisi, o se tra terzisti e clienti si scatena un conflitto non governato di interessi (come accade in fase di surriscaldamento della domanda), il distretto si dimostra ancora flessibile e reattivo nei microadattamenti, ma assai poco plastico come sistema collettivo. La capacità di ripartire in modo ragionevole e accettato investimenti, costi e rischi può saltare, lasciando ciascun produttore isolato rispetto alle risorse degli altri. In circostanze del genere, è difficile evitare situazioni di sovracapacità e di "cannibalismo", dovute alla mancata regolazione dell'imitazione; o situazioni di inerzia strategica di fronte ad ostacoli di fondo, che richiedano forme attive di cooperazione tra molte imprese (VARALDO, FERRUCCI, 1997).

Arrangiarsi, agire in prossimità, intersecarsi a vicenda non significa, infatti, di per sé, essere flessibili nel senso di riuscire a *produrre durevolmente valore attraverso la flessibilità*. Ci si può anzi chiedere - avendo in mente certe soluzioni di puro e semplice decentramento al mercato o di rinuncia alla cooperazione - in che misura una flessibilità che consista nell'assenza di regole, nel puro e semplice regresso dalle rigidità fordiste, sia *vera* flessibilità. Riesce *davvero* una tale soluzione a dare le *prestazioni* che ci si attende dalla flessibilità (rapidità di adattamento, velocità di reazione, duttilità inventiva e così via)?

Si può pensare che la vita dei distretti industriali sia scandita dall'alternarsi di fasi in cui emergono regole efficienti che organizzano la flessibilità del collettivo, e fasi in cui, invece, tali regole deperiscono, e i processi di meta-apprendimento diventano più individuali che collettivi. Tuttavia, anche in questo caso, il riformarsi, dopo qualche tempo, di una identità distrettuale, indica l'importanza delle regole collettive e dunque la competitività di forme di flessibilità che sono sorrette da una regolazione sociale condivisa.

Molte volte i distretti sono apparsi sul punto di decomporsi, rinunciando ai vantaggi della flessibilità organizzata. Ma poi, quasi sempre, il meccanismo del meta-apprendimento collettivo ha ripreso a funzionare, dimostrando la sua natura fisiologica anche nell'economia di oggi.

New economy: la flessibilità all'italiana basta ancora?

Con l'arrivo della *new economy* (*computer + Internet*) la flessibilità è divenuta la parola d'ordine generale. Non c'è più soltanto l'anomalia giapponese o quella italiana a dimostrare l'utilità di essere flessibili. Oggi la personalizzazione, la produzione *on demand*, la riduzione al minimo del tempo di risposta al mercato, il riferimento alla soddisfazione del cliente e altre prestazioni tipiche della flessibilità sono diventati il credo emergente e forse egemone.

Dunque il modello italiano dovrebbe essere favorito, avendo alla

fine di fronte un sistema economico che accetta la flessibilità come regola ordinaria, fondativa, al posto delle rigidità fordiste. Invece non è così. Pur avendo degli *atouts*, che potrebbero essere meglio sfruttati, la flessibilità all'italiana, come quella alla giapponese, rischia di trovarsi in difficoltà proprio nel confronto con la *new economy*.

La *new economy*, infatti, mette sul mercato una flessibilità tecnologica che compete, e in qualche caso spiazza, la flessibilità pretecnologica degli Italiani e dei Giapponesi, togliendo loro il monopolio dell'offerta di flessibilità che avevano nel modello fordista.

Italiani e Giapponesi devono rapidamente imparare ad ibridare la tecnologia con la flessibilità tradizionale, entrando a pieno titolo a far parte della *new economy*.

Prima di tutto c'è una diversità da superare. La nuova flessibilità, infatti, è *mediata dalla tecnologia*: essa si estrinseca attraverso la capacità di decidere e operare attraverso la mediazione di macchine e di *standard* che non fanno riferimento tanto all'uomo o alla piccola impresa, ma a mercati organizzati a scala globale.

In secondo luogo, la conoscenza che viene scambiata in questi mercati è altamente codificata: le relazioni sono maggiormente impersonali (anche se il contatto diretto rimane uno dei punti cardine di una buona relazione di affari), i linguaggi maggiormente formali, le garanzie sono più codificate. Da questo punto di vista le nostre "reti senza tecnologia" non sono ancora all'altezza di quanto richiesto dal nuovo modo di essere flessibili (MICELLI, DE PIETRO, 1997).

C'è, tuttavia, un ulteriore scoglio da superare: nella *new economy* è necessario investire in risorse immateriali. Non ci si può più contentare di sfruttare le abilità "naturali" dell'imprenditore e di utilizzare le conoscenze ottenute come sottoprodotto del lavoro, prendendo dal mercato (o dal distretto) quello che serve ad integrarle. Da questo punto di vista, da noi mancano le regole che incentivino persone e imprese ad investire nel capitale intellettuale (conoscenze e relazioni) di cui hanno bisogno e che non trovano nel mercato. Le imprese, in presenza di un elevatissimo *turn over*, non hanno convenienza a spendere molti soldi per formare dirigenti o lavoratori che potranno andare ad alimentare il bacino su cui pescano le altre (anche le concorrenti), a meno che con cambi

il "patto" tra l'impresa e i suoi *managers* e dipendenti (a quando forme diffuse di *stock option* che fidelizzino i dipendenti e diano loro uno *status* diverso?). I lavoratori non hanno la possibilità e la convenienza ad investire su se stessi (nel miglioramento o cambiamento della propria professionalità) fino a che spazi consistenti non verranno creati dal contratto collettivo nell'orario di lavoro e con le necessarie certificazioni che consentano di essere garantiti quando ci si sposta da un'azienda all'altra (a quando il cambiamento di queste regole da parte dei nostri attori politici e sociali?). Insomma, per entrare nella *net economy* non bisogna arroccarsi sulla flessibilità del passato, ma discutere ed organizzare la nuova flessibilità. Ecco perché non si può continuare semplicemente a discutere su "più" o "meno" flessibilità. Domandiamoci piuttosto *quale* flessibilità vogliamo e se la vogliamo ottenere *insieme*, cambiando le regole, o andando ciascuno per conto suo.

Riferimenti bibliografici

- BECATTINI G., *Il distretto industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*, Rosenberg e Sellier, Torino, 2000.
- DORE R., *Flexible Rigidities. Industrial Policy and Structural Adjustment in the Japanese Economy, 1970-80*, The Athlone Press, Londra, in corso di traduzione presso Il Mulino, Bologna, 1986.
- FACCIPIERI S., CALCAGNO M., *Sistemi di produzione e contesti nazionali*, Giappichelli, Torino, 1995.
- GRABHER G. (a cura di), *The Embedded Firm. On Socioeconomics of Industrial Networks*, Routledge, Londra, 1993.
- MARIOTTI S. (a cura di), *Verso una nuova organizzazione della produzione: le frontiere del post-fordismo*, Etas Libri, Milano, 1994.
- MICELLI S., *Il valore della conoscenza: del kaizen e della ricerca scientifica*, in "Economia e Management", n. 2, 1996.
- MICELLI S., DE PIETRO L., *Reti senza tecnologie: la diffusione delle tecnologie nelle imprese del Nordest*, in "Economia e società regionale", n. 2, 1997.
- VARALDO R., FERRUCCI L. (a cura di), *Il distretto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*, F. Angeli, Milano, 1997.
- WOMACK J.P., JONES D.T., ROOS D., *The Machine that Changed the World*, Macmillan, New York, 1990, trad. it. *La macchina che ha cambiato il mondo*, Rizzoli, Milano, 1991.

Le PMI e le opportunità della Net-Economy: la costruzione di percorsi formativi coerenti

Antonio Russo,

Amministratore Delegato Spegea, scuola di management,
Consigliere ASFOR

Vito Santacesaria,

Consulente Spegea, scuola di management

Riflettere sull'effetto travolgente delle tecnologie telematiche, in particolare di internet, e sui processi di affari delle organizzazioni e delle imprese, è compito naturale per una scuola di management come SPEGEEA, che interpreta da sempre il proprio ruolo quale osservatorio attento dei processi innovativi, a stretto contatto delle imprese e delle organizzazioni operanti sul territorio.

La disponibilità dei nuovi strumenti ha certamente accelerato i processi di globalizzazione dell'economia mondiale ed ha posto in essere nuove modalità di competizione sui mercati. Dominare tali strumenti può rappresentare, quindi, un notevole vantaggio per le imprese, qualora si acquisisca una nuova mentalità organizzativa, volta al pieno utilizzo delle tecnologie informatiche, attraverso la ricerca della maggiore efficienza e delle nuove forme da dare al proprio business o servizio.

Infatti la continua sollecitazione dei media, la cosiddetta nuova democrazia economica, suscitano, è vero, grandi aspettative, ma possono anche generare, per chi si confronta sul campo, un certo senso di frustrazione.

Si ha la sensazione, talvolta, che la nuova economia non si regga sui paradigmi classici del profitto e dell'efficienza, ma spesso solo sulla necessità di arrivare primi semplicemente per acquisire posizioni, le quali, non solo si rivelano difficilmente consolidabili nel tempo, ma spesso inducono il management aziendale ad incorrere nel rischio di partire da esse per concepire il business dell'azienda. Si invertono così i fattori (prima la posizione e

poi l'individuazione del business) ma, a differenza di una nota branca della scienza, il risultato qui cambia.

Fortunatamente, già da qualche tempo, sono stati innescati processi di razionalizzazione di tali fenomeni (fra i quali va citato, ad esempio negativo, la forte percentuale di mortalità di imprese della nuova economia) ed è sempre più evidente come le logiche della nuova economia, superata la fase pionieristica e di forte innovazione, si stiano adeguando ai paradigmi della vecchia.

Allo stesso tempo si fa via via più certa la possibilità di utilizzare con successo le modalità e i comportamenti tipici della nuova economia per rendere più efficienti e proficui i processi d'affari della vecchia.

Ciò è dato anche dal ruolo sempre più importante assunto dall'**informazione** nei processi di affari delle imprese. L'acquisizione, la gestione e la valorizzazione delle informazioni sul mercato, sui prodotti, sui fornitori, assumono sempre più un ruolo strategico nello sviluppo di una impresa (soprattutto se "appartemente" alla vecchia economia).

Il quadro su descritto, seppur per grandi linee, oggi si presenta più sereno e ricco di prospettive. Proprio per questo è necessario focalizzare l'ottica delle piccole imprese rispetto ai processi su descritti, in quanto esse costituiscono una componente fondamentale del nostro tessuto produttivo e per metterle nelle migliori condizioni di competitività. Oggi, con poche eccezioni, solo le grandi realtà stanno effettivamente raccogliendo i frutti di questo cambiamento.

L'impegno significativo di risorse e la capacità di gestire progetti multidisciplinari costituisce quindi un presupposto essenziale per ottenere successo, anche perché è evidente una forma di disorientamento delle PMI, che si traduce spesso in azioni isolate, prive di un reale beneficio per l'azienda (quali lo sviluppo di una miriade di inutili siti brochure).

Su tale fenomeno, SPEGEA ha potuto usufruire di un punto di osservazione privilegiato, il progetto pilota PROMOTER realizzato dalla Associazione degli Industriali della Provincia di Bari, che ha consentito di modulare le proprie azioni sui risultati di esperienze operative sviluppate per e con le imprese.

PROMOTER attivato nel 1995 e sviluppato nel corso del 1996 sulla base di un **grant** diretto con la DG III (Direzione Generale Industria) dell'UE, ha consentito di sperimentare per 40 PMI della provincia di Bari dei settori agroalimentare, abbigliamento, calzaturiero e metalmeccanico, le tecniche e le opportunità offerte alle PMI dall'E-Commerce.

Al di là dei risultati operativi della sperimentazione, Promoter ha offerto una serie di "lezioni" da cui è stato possibile trarre molte indicazioni utili: la evidente necessità di sviluppare la **consapevolezza** delle imprese sulle reali opportunità del mercato globale e sull'impegno necessario per conseguirle, insieme all'analisi delle difficoltà ad attivare azioni di **riprogettazione** dei propri processi d'affari anche basati sull'utilizzo razionale delle moderne tecnologie informatiche e telematiche (progetti di e-business).

Il progetto PROMOTER ha evidenziato l'importanza vitale di avviare progetti di e-business attraverso il forte coinvolgimento delle imprese e sulla base di una piena consapevolezza del management sulle opportunità ma anche e soprattutto sulle difficoltà che tale tipo di progetto riserva per le PMI, al fine di evitare approcci superficiali indotti dai media e da alcuni fornitori, riducendo così i rischi di azioni inutili, se non dannose, per l'azienda.

È interpretando tali "lezioni" che, nel corso del 1997, l'Associazione degli Industriali della Provincia di Bari, con il supporto di SPEGEA, promuove, nell'ambito dell'iniziativa comunitaria Adapt (Adattamento della forza lavoro ai mutamenti industriali), un progetto di formazione ed intervento denominato "World Exchange Business" le cui finalità dichiarate sono:

Promuovere lo sviluppo e la crescita delle competenze professionali delle PMI in grado di supportare al meglio il processo di globalizzazione nel contesto della moderna società dell'informazione.

Il complesso di azioni previste nel progetto è stato avviato nella seconda parte del 1998 ed è stato completato nel dicembre 2000. Nell'ambito del progetto "World Exchange Business", è stato sviluppato un percorso di conoscenza e di razionalizzazione dei bisogni delle PMI in relazione alle opportunità offerte dalla globalizzazione e dalla realizzazione di progetti di e-business.

Tale percorso ha portato, da un lato, alla formalizzazione di un'**azione formativa** articolata su 4 moduli, tale da offrire alle aziende un background di conoscenze necessarie ad affrontare con maggiore consapevolezza l'avvio di esperienze concrete in tale ambito, dall'altro, alla **progettazione di 10 modelli** di utilizzo di tecniche/procedure/modalità organizzative finalizzati al raggiungimento di specifici obiettivi operativi ed utili ad acquisire metodologie per affrontare una classe di problemi aziendali (una sorta di **Best Practice**).

La razionalizzazione dei bisogni espressi dalle imprese, insieme alle esperienze maturate nell'ambito del progetto pilota, hanno portato a concepire l'azione formativa in modo coerente con le esigenze di crescita delle PMI, tenendo in conto sia le necessità di metabolizzazione dei nuovi approcci, sia della immediatezza delle opportunità da cogliere.

L'azione formativa, infatti, attraverso il coinvolgimento di docenti con esperienze aziendali significative, ha toccato sia temi orientati ad ampliare la visione dei problemi/opportunità da parte del management aziendale (p.e. strategie di internazionalizzazione, BPR, marketing internazionale), sia aspetti operativi orientati al personale addetto alle specifiche funzioni (p.e. Business English, utilizzo di internet).

Sono state così attivate 4 aule (2 su Bari, 1 su Barletta e 1 su Lecce) con il coinvolgimento di 62 imprese, per un totale di 800 ore di formazione relative a:

- modulo 1: strategie e organizzazione per l'internazionalizzazione e la globalizzazione
- modulo 2: utilizzo dello strumento informatico e telematico per la gestione del commercio elettronico
- modulo 3: le lingue che regolano le transazioni telematiche – Business English
- modulo 4: l'impatto della "moderna società dell'informazione" sulle funzioni aziendali

Nel concepire il progetto, inoltre, è stata evidenziata la necessità di offrire alle aziende, a valle dell'attività formativa "tradizionale", una fase di implementazione che fosse vissuta nell'ottica del "coaching" (allenamento); un intervento, quindi, non tanto o non solo finalizzato alla soluzione di uno specifico problema aziendale, ma strutturato in modo tale da insegnare/istruire/allenare le imprese ad affrontare una classe di problemi in un contesto di forte dinamica, fornendo basi metodologiche solide per affrontare con maggiore consapevolezza la competizione nel mercato globale.

Per 43 delle imprese coinvolte è stato possibile sviluppare una attività di sperimentazione in azienda dei "modelli operativi" progettati.

Le dieci ipotesi di intervento sono risultate:

- M.1 *Internet integrated International Marketing Information System*
- M.2 *Internet integrated International Supplier Information System*
- M.3 *Export Promotion Plan*
- M.4 *Client Information System*
- M.5 *Internet integrated Networking System for Sourcing and Production*

- M.6 *E-commerce business-to-business sales plan*
 M.7 *E-commerce business-to-consumer sales plan*
 M.8 *Essential web marketing plan*
 M.9 *Advanced web marketing plan*
 M.10 *Tourism trade Job Bank*

L'attività di sperimentazione è stata realizzata affiancando l'azienda con un consulente d'area che ha "allenato" il management e il personale interno a realizzare l'esercizio proposto dal "modello operativo".

La conclusione dell'esperienza del progetto World Exchange Business, sulla base dei risultati ottenuti e valutati direttamente con/dalle aziende, vede confermata una visione dell'azione for-

mativa che sappia essere vicina ai fabbisogni reali delle imprese (in questo contesto in cui le PMI hanno esigenze diverse dalle grandi aziende) e che sia in grado di attivare azioni concrete di cambiamento nei processi di affari delle imprese.

Ed è proprio il ruolo di **attivatore** a rappresentare una delle principali chiavi di lettura dei fabbisogni formativi delle piccole imprese.

In quest'ottica SPEGEE punta a far evolvere le proprie esperienze e a costruire nuovi percorsi formativi per le PMI nell'ambito della globalizzazione e dell'e-business, finalizzati ad attivare nuove figure professionali ma anche nuovi comportamenti da parte delle imprese.

Master per competere nella Net-Economy

Francesco Schianchi,

Coordinatore Master EUROS Consulting S.p.A.

La net-economy, l'economia della interconnessione e della interdipendenza rappresenta una esperienza professionale ed umana con caratteristiche profondamente diverse dal passato: mutano i tempi, gli oggetti, le relazioni, i linguaggi.

La competizione appare come l'elemento distintivo, continuo, costante delle "economia reticolare" sul quale organizzazioni, strutture e persone debbono confrontarsi inevitabilmente: non certo per una darwiniana aspirazione alla selezione e sopravvivenza della specie e nemmeno per individuare "nicchie ecologiche" di privilegio o di separazione da un contesto nel quale la dimensione sistemica, la velocità e l'immaterialità appaiono come gli elementi connotanti.

Emerge quindi con tutta la sua forza ed attenzione il problema delle *competenze* che hanno la stessa radice del verbo *competere*, quasi a segnalare che tra questi due elementi esiste una relazione indissolubile, un reciproco influenzamento positivo che si riverbera sulla capacità competitiva delle organizzazioni.

È infatti necessario sottolineare il fatto che esiste, o meglio dovrebbe esistere una stretta correlazione tra le nuove strategie di business e le sempre più "obbligatorie" strategie di valorizzazione delle competenze, nel senso che la strategia competitiva adottata da un'impresa "condiziona e definisce" le conoscenze, le capacità, i comportamenti ed i valori che reputa necessari per costruire il proprio successo.

Emerge inoltre con sempre maggiore evidenza la rilevanza degli aspetti immateriali delle organizzazioni, tra i quali il *capitale intellettuale*, inteso sia come risorsa dell'organizzazione, sia come elemento competitivo appare sempre più come l'elemento non solo di connotazione, ma la "materia prima della competizione".

Emerge, di conseguenza, una crescente consapevolezza del fatto che la qualità delle persone oggi faccia la differenza, sia l'elemento che distingue ed esprime la qualità delle imprese.

Dato che su questi aspetti esiste ormai un'ampia letteratura forse vale la pena soffermarsi, richiamare alcuni concetti basilari: con *qualità delle persone* si intende un insieme complesso di elementi, che comprende sia gli aspetti conoscitivi che gli aspetti relazionali, che le capacità di negoziazione, di comunicazione, di autonomia.

In sintesi possiamo riferirci ad un profilo che contempla:

- *aspetti esecutivi*, ciò che comunemente viene definito know how, ossia la capacità di tradurre le idee in comportamenti, in azioni.

In questo senso si supera l'angusta e "obsoleta" concezione del lavoro delle persone inteso, prevalentemente come capacità di gestire l'operatività, di esprimere tecnicità, per diventare a pieno titolo parte integrante di un processo complesso, che ha al centro lo sviluppo integrato di una personalità, non solo di una professionalità.

- *Aspetti concettuali*, ciò che abbiamo definito il capitale intellettuale, la capacità di identificare soluzioni creative e innovative.

In questo quadro viene sempre più richiesta ciò che si definisce "produzione delle soluzioni", ossia capacità di tradurre in percorsi strategici o organizzativi e gestionali, le metodologie e gli strumenti, utilizzati in modo ottimale per perseguire obiettivi precisi e correttamente definiti.

- *Aspetti etici, morali*, ossia la capacità di discernimento sugli effetti, implicazioni delle varie scelte e l'assunzione di responsabilità sociale verso le generazioni future.

In questo senso si allarga un concetto centrale, "l'aspetto fondativo" non solo per le imprese, ma anche per le persone: ci riferiamo ad un atteggiamento e ad un insieme di comportamenti che si può sintetizzare nell'*etica della responsabilità* verso l'organizzazione, verso i colleghi, verso i propri familiari, verso se stessi, verso la collettività.

È evidente che da questo quadro delineato nei suoi aspetti costitutivi emerge la descrizione di una *persona completa, positiva*, sicuramente in grado di contribuire sia alla costruzione del futuro dell'organizzazione, sia al proprio successo e soddisfazione personale.

Le imprese ricercano sempre più questo profilo, questo tipo di persona: ne consegue che *le strategie formative e i percorsi d'apprendimento debbono sostanzialmente modificarsi* e verificare costantemente se sono in grado di rispondere ad una domanda che non è più e soltanto di formazione generale, ma di educazione specialistica e personalizzata.

Le imprese hanno tuttavia un'altra legittima aspirazione, ossia che le persone che in essa vivono, operano, esprimano una partecipazione diretta, attiva al processo di cambiamento che sta assumendo il carattere di una vera e propria metamorfosi nella quale gli elementi del passato, le logiche ed i comportamenti precedenti rivelano sempre più la loro inadeguatezza.

Si tratta infatti di un trasformazione profonda non solo tecnolo-

gica, non solo organizzativa, non solo ambientale, ma che possiamo definire antropologica, nel senso che ci spinge ad un riflessione e ad un ripensamento dei percorsi formativi, apprenditivi, comunicazionali, personali e professionali.

Le persone di un organizzazione quindi dovrebbero sentirsi ed esprimere il loro non essere spettatrici del cambiamento, ma attrici, interpreti, capaci di apportare un contributo rilevante alla *produzione di valore*, sempre più inteso non solo in termini economici, ma come risposta positiva ai diversi interessi ed aspettative che circondano e attraversano le organizzazioni.

In questo approccio emerge come evidenza il fatto che progressivamente l'impresa debba essere interpretata anche come luogo di esperienza personale e collettiva, come una comunità di persone, in costante evoluzione che sperimenta, inventa modi, forme, linguaggi per realizzare la propria responsabilità.

L'impresa appare quindi sempre più come una *organizzazione che apprende* e che attraverso questo processo di apprendimento è in grado di definire, indirizzare i suoi sforzi per accrescere la propria competitività e successo.

“Al centro di un'organizzazione che apprende c'è un cambiamento di mentalità.

Da una visione di noi stessi come esseri separati dal mondo in cui viviamo al riconoscimento del nostro legame con il mondo, da una visione dei problemi come esito di forze o persone “esterne”, al riconoscimento che le problematiche che viviamo sono l'esito delle nostre stesse azioni. L'organizzazione che apprende è un luogo in cui le persone continuano a scoprire le modalità attraverso le quali creano la loro realtà. E quelle attraverso cui possono modificarla”. (Peter Senge).

Questa citazione ci spinge ad un riflessione su come il Master Euros si sia posto di fronte a questo nuovo quadro, alla evoluzione delle domande e delle esigenze emergenti sempre più con forza anche dal sistema bancario.

Le imprese sempre più verificano *l'inconsistenza della preparazione universitaria*, la fragilità delle esperienze professionali (stage), attuate senza specifiche conoscenze sia di base che di quadro complessivo di riferimento.

Oggi le imprese in generale e quelle bancarie in particolare, necessitano di:

- *“talenti” e di “ risorse ad alto potenziale”*, come vengono indicate, nel gergo della selezione, le persone che per conoscenze e predisposizioni caratteriali e relazionali rappresentano un investimento produttivo nel tempo
- *persone “flessibili” e polivalenti*, capaci, per la loro formazione, di attraversare diverse attività della banca, di essere non solo a conoscenza dei diversi processi aziendali, ma di farne parte responsabilmente
- *persone con spiccate predisposizioni e capacità di operare in gruppo, di operare in rete* e quindi di saper gestire i processi relazionali sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione
- *persone che sanno esprimere curiosità, nomadismo, creatività* come richiesto dal nuovo contesto della net- economy.

Questo spostamento, questo ricentraggio sulla qualità delle persone ha necessariamente comportato un'attenta riflessione sul ruolo stesso e sui nuovi compiti di chi ha la responsabilità della gestione e dello sviluppo delle Risorse Umane e contemporaneamente sui percorsi e processi formativi che hanno contraddistinto la vita delle imprese in passato.

Ciò che appare come snodo decisivo è rappresentato dal *passaggio dallo specialismo al mestiere*, dal presidio di un ruolo alla partecipazione ad un processo, ad un percorso misurato, finaliz-

zato alla produzione di valore per i destinatari e per l'organizzazione.

Appare evidente che questo nuovo profilo, o meglio queste nuove domande ed aspettative del mondo del lavoro sono grandemente distanti dai percorsi di apprendimento che attualmente il sistema formativo nazionale è in grado di fornire: non mi riferisco soltanto all'Università, ma anche ad un proliferare di corsi specialistici e funzionali a fare acquisire tecniche e conoscenze basiche, sempre più usurate dalla evoluzione del contesto.

Per quanto riguarda l'Università, la recente riforma universitaria, segnatamente per le facoltà di giurisprudenza, scienze politiche, economia e ingegneria ha riconosciuto ad esse la possibilità di promuovere sia al termine del triennio che del successivo biennio di corsi di specializzazione, aggiornamento e riqualificazione che vengono accorpati nella dicitura “Master” e ai quali possono accedere sia giovani laureati, sia persone che stanno già operando in imprese o studi professionali.

Ciò che consideriamo altamente positivo in questa riforma è la sua accentuazione *dell'aspetto professionalizzante* dei corsi che non dovrebbero quindi essere corsi post-universitari o post-laurea, ma veri e propri percorsi formativi, nei quali, noi riteniamo debba concretamente verificarsi quell'incontro, quell'osmosi tra cultura accademica, di ricerca e cultura delle imprese.

Rimane comunque centrale, e fortemente carente da parte delle Università, la “curva di esperienza formativa” ossia una esperienza consolidata, testata, certificata: il progetto, il percorso, le relazioni tra evoluzione del contesto ed evoluzione degli aspetti teorici, interpretativi, la “spendibilità” e l'utilità prodotta sono tutti elementi che continueranno ancora per molto tempo a fare la differenza nel “mercato della formazione”.

Per quanto riguarda il Master Euros, in Tecnica e Gestione bancaria, giunto alla sua XI^a edizione, la riforma universitaria, come elemento di un quadro competitivo in evoluzione, lo costringe ad una sua accentuata diversificazione, ad una connotazione crescente, ad essere realmente percepito e considerato uno *snodo qualificato tra il progetto formativo* di persone complete e *esigenze del mondo bancario e finanziario*, inteso come referente privilegiato.

Si tratta inoltre di accrescere ed esprimere come “tratto distintivo e qualificante”, una relazione storica, che potremmo definire strutturale tra Master e mondo bancario: una convergenza sia di carattere progettuale, nel senso che il percorso formativo cerca di accompagnare e spesso anticipare le esigenze emergenti dalle banche; sia di carattere operativo, nel senso che i partecipanti del Master trovano nella stragrande maggioranza un diretto inserimento nelle banche che esprimono, durante tutto il Master, un ruolo di reale collaborazione.

Per queste ragioni la necessaria diversificazione tra il Master Euros ed altri Master emergenti nel mondo accademico non rappresenta un fatto formale o concorrenziale, bensì la segnalazione di una *identità forte*, precisa, risultante sia di un progetto apprenditivo che si evolve nel tempo, ma anche di una attenzione costante al mutevole contesto competitivo che rappresenta, almeno per noi, il vero metro di valutazione del processo formativo.

L'impatto quindi che la net economy con tutte le modificazioni concettuali, culturali, organizzative e relazionali ha nel ri-disegno del ruolo della banca del presente-futuro comporta anche per il Master Euros un ripensamento sui nuovi ruoli, sui nuovi profili, sul set di conoscenze e di competenze necessarie, soprattutto sui valori che devono fungere per tutte le persone da “stella polare” per le diverse navigazioni.

Skills shortage nell'Europa della new economy

Roberto Soares,

Manager of Internal Education e Director di IBM Business School,
Consigliere ASFOR

Per diversi decenni la corrente di pensiero dominante ipotizzava la sostituzione del lavoro dell'uomo da parte della tecnologia e delle nuove capacità di gestione elettronica eppure, a conti fatti, l'introduzione dei computer nelle aziende ha generato al contrario un bisogno di professionisti specializzati in IT mai del tutto soddisfatto, almeno in Europa.

L'IBM è impegnata in diversi gruppi di lavoro a livello nazionale ed europeo, che stanno studiando questo fenomeno e le sue conseguenze. In particolare fa parte dell'"ICT Generic Skills Consortium" della Comunità Europea, più conosciuto col nome del suo sito WEB "Career Space" (<http://www.career-space.com>). Sono qui riportate alcune delle considerazioni emerse in tale sede, che per ovvie ragioni riguardano le autorità della formazione nelle istituzioni pubbliche e private.

Una porzione significativa di responsabilità è rappresentata dalle pubbliche istituzioni, dai governi e dagli enti preposti alla formazione. Un'altra parte invece riguarda il settore privato, l'industria ed ogni singolo individuo che possiede la responsabilità diretta per lo sviluppo delle sue competenze.

Il business dell'IBM si è trasformato in modo significativo negli ultimi anni ed ormai i servizi sono la parte preponderante delle attività operative, sia che si tratti di consulenza o di formazione, di supporto all'installazione o di gestione e manutenzione delle architetture IT, di soluzioni e-business o di "hosting". La richiesta di servizi è in continua crescita, e con essa il nostro business. La scelta delle persone non può prescindere da questo trend: ecco perché delle 11.000 persone assunte in EMEA (Europa, Medio Oriente ed Africa), il 75% sono professionisti dei **servizi**. Dobbiamo essere certi di avere i talenti necessari per far fronte ai bisogni dei nostri Clienti senza perdere alcuna opportunità di crescita offerta dal mercato.

Dieci anni fa IBM ha passato tempi difficili, i più duri della sua storia.

Dal 1993 al 1996 noi abbiamo intrapreso e raggiunto una delle più significative inversioni di tendenza dell'industria, riconfermando la nostra posizione di leadership sul mercato.

Abbiamo coniato per primi il termine **e-business**, credendo ed investendo in questa direzione, ed oggi appare chiaro a tutti quanto l'ondata di Internet, con il suo promettente futuro digitale, sia inevitabile e pervasiva.

Oggi possiamo vedere le organizzazioni trasformarsi in e-business con un passo decisamente più veloce e con profonde implicazioni sui processi aziendali. Noi registriamo giorno per giorno come il mondo si stia dirigendo verso innovativi servizi e rivoluzionari strumenti "pervasivi" e "mobili".

Assistiamo al cambiamento di istituzioni ed organizzazioni focalizzate nella costruzione e nel potenziamento delle loro infrastrutture e piattaforme per supportare le nuove applicazioni.

In un periodo di tempo relativamente breve, Internet ha permanentemente ed irrevocabilmente cambiato le regole economiche di base del nostro mondo, frantumando vecchi paradigmi, eliminando convenzionali barriere all'ingresso, quali il tempo, lo spazio e i confini nazionali.

Ha creato nuovi modelli di business con crescente valore per il mercato, incrementando il portafoglio dei possibili servizi connessi alla "business intelligence".

In modo ancora più significativo ha modificato le strutture di base dell'economia, le regole di costing e le nuove dimensioni della produttività, in particolare nelle aree del Supply Chain Management e del Customer Relationship Management.

Noi siamo testimoni di un cambio epocale e le sorprese che ancora ci aspettano sono di un ordine di grandezza esplosivo e potenzialmente più premianti di qualunque altra esperienza tecnologica vissuta fino ad oggi.

I paesi del mondo stanno gareggiando per ottenere la leadership della nuova economia globale.

Forrester Research ha identificato i principali elementi che devono presentarsi insieme per permettere ad un paese di varcare con successo la soglia del e-commerce:

- **La presenza di una struttura tecnologica di supporto.**

In Europa stiamo assistendo ad una deregolamentazione generale, sebbene qualche paese europeo abbia ancora insufficienti strutture di telecomunicazione, a costi decisamente troppo alti.

- **Una rete che conti un numero adeguato di clienti e fornitori "collegati".**

Il valore della rete aumenta con il crescere del numero di connessioni e quindi una dimensione minima di rete è un fattore critico. Inoltre la tendenza del mercato è evidente: sempre di più persone e società stanno connettendosi in rete per poter fare business tramite Internet.

- **Un Sistema Paese che assicuri un ambiente facilitante e regole favorevoli allo sviluppo.**

Esempi possono essere un nuovo regime fiscale o la regolamentazione della protezione del capitale intellettuale. I governi devono diventare essi stessi un mirabile esempio di trasformazione.

L'Europa ha degli ottimi prerequisiti per la competizione globale: ad esempio i paesi scandinavi sono i leader indiscussi per la tecnologia "mobile", inoltre nel vecchio continente si trovano i più avanzati comportamenti nel "retail banking" e nella accettazione delle "smart cards", senza contare il capitale inestimabile nella nostra eredità culturale e del nostro patrimonio linguistico, trasformabili in Knowledge Base.

La IDC in un suo recente studio ha dichiarato che sebbene l'Europa oggi sia seconda agli Stati Uniti per investimenti in Internet e per numero di "start-up", le sue prospettive non sono mai state tanto rosee.

Secondo questo studio, infatti, il 2000 sarà l'ultimo anno del predominio statunitense nel e-commerce e per il 2004 ci si aspetta che il 61,5% del volume totale del commercio elettronico mondiale sarà generato fuori dagli Stati Uniti.

Durante la Conferenza Europea di Lisbona, del marzo 2000, la Comunità Europea ha dichiarato uno degli obiettivi strategici per il prossimo decennio: **"diventare la più dinamica e competitiva economia mondiale basata sulla conoscenza, capace di sostenere una crescita economica con più numerosi e qualificati posti di lavoro, in un quadro di maggiore coesione sociale"**.

Per vedere raggiunti questi obiettivi, l'Europa ha bisogno di mettere in atto le seguenti azioni:

1. **Il top-management delle aziende deve investire in strategie di e-business.**

La trasformazione in e-business non può essere un processo legato alle isolate decisioni del reparto IT; è piuttosto una scelta strategica delle organizzazioni che deve essere presa e sostenuta dalla volontà dei vertici aziendali.

Ciò non vuol dire che ogni azienda deve essere oggi presente sul Web, ma significa che ogni direttore generale o titolare deve avere una sufficiente comprensione delle tecnologie

emergenti e della dinamica dei mercati che possono impattare il suo segmento di industria, oggi e nel prossimo futuro. Occorrono in Europa dei “numeri uno” con una chiara visione per le loro rispettive aziende in questa nuova economia, che sappiano impegnarsi personalmente per capire e guidare questo sviluppo.

2. **L'Europa ha bisogno di allinearsi con il resto del mondo nello sforzo di chiarire e definire gli standard che faciliteranno la crescita futura.**

GSM è un esempio del ruolo critico che gli standard possono giocare non solo nella accettazione delle industrie, ma anche nei comportamenti degli utenti.

3. **I governi europei devono introdurre iniziative atte a incoraggiare lo spirito imprenditoriale e le attività di e-commerce.**

Alcuni paesi lo hanno già fatto, elaborando documenti sulle implicazioni politiche, sociali e legali della e-society.

Lo sforzo congiunto della Commissione Europea, degli Stati membri e delle aziende si chiama “e-Europe” e si focalizza principalmente su 11 aree di intervento, tra le quali: velocità, diffusione ed economicità per Internet, sicurezza sulla rete, flessibilità dei nuovi “saperi” nelle professioni della new economy, accelerazione dell'e-commerce, e-government, Sanità on-line, ed altre ancora.

4. **Governi, pubbliche istituzioni, industrie ed individui in uno sforzo congiunto devono impegnarsi per avere le persone giuste, con le giuste competenze nei posti giusti al momento giusto.**

Il numero di persone con esperienze e competenze specifiche, che quest'anno sarebbero servite alle aziende in EMEA è stato stimato in 860.000 unità.

Tale carenza, definita **skill shortage**, è complicata dal fatto che le competenze necessarie sono in continua evoluzione, dovendo stare al passo con la velocità di cambiamento del mercato.

Secondo una ricerca di Forrester Research, il 60% degli executives delle aziende globali dichiarano che trovare gli skill di e-business rientra tra le loro priorità più alte.

Le speranze di sviluppo europeo per guidare l'economia dell'e-business, appena citate, potrebbero infrangersi violentemente

contro il muro della mancanza di skill necessari alla trasformazione.

La crescita potenziale del PIL europeo potrebbe ridursi secondo questa stima di circa 380 miliardi di Euro di qui al 2003, a causa della difficoltà di muovere piccole e medie imprese nella internet-economy.

La domanda totale quest'anno di lavoratori con competenze ICT e specialisti di e-business raggiungerà in Europa i 14,5 milioni, ma oggi mancano 1.230.000 specialisti ICT e 660.000 esperti di e-business, il che equivale al 13% di skill shortage.

Se, come crediamo, il trend continuerà, nel 2003 potranno mancare all'appello circa 1.740.000 specialisti ICT e 2.160.000 esperti di e-business, equivalenti al 18% della domanda totale e l'impatto maggiore è previsto sulle piccole e medie imprese.

IBM per prima risponde a queste pressanti esigenze di competenze specifiche investendo ogni anno circa 2 miliardi di dollari nella formazione dei suoi oltre 300.000 dipendenti.

La divisione IBM Learning Services, la più grande struttura di formazione del mondo, ha la missione di sviluppare le competenze di tutto il personale interno, oltre che dei suoi Clienti ed utilizza un modello di formazione che fa leva sulla tecnologia per indirizzare l'accelerazione richiesta dal mercato.

Diverse migliaia di dipendenti IBM in Europa hanno ampliato le loro competenze sui temi emergenti dell'e-business, inclusi *web hosting* e *mobile e-business*, ed hanno preso coscienza delle loro nuove responsabilità in uno dei segmenti di più evidente crescita della domanda.

In sintesi:

- Il trend dello skill shortage è una evidente minaccia per l'auspicata crescita economica in Europa e non deve essere sottovalutato.
- Solo dalla responsabilità congiunta di politici, istituzioni formative, industrie e di ogni singolo individuo, si potranno creare le necessarie competenze.
- Il mercato richiederà un massiccio sforzo di riposizionamento degli skill, senza trascurare quelli manageriali.
- Le organizzazioni dovranno pienamente abbracciare la strategia di e-business per beneficiare al più presto dei miglioramenti connessi e diminuire la loro dipendenza dalle risorse più critiche.

Net Economy: l'approccio del MIB School of Management

Francesco Venier,

Ricercatore e docente del corso di Organizzazione Aziendale presso il Dipartimento di Economia e Tecnica Aziendale dell'Università di Trieste. Responsabile dell'Area Organizzazione e Personale e dell'area e-Business del MIB School of Management

Gli effetti della net economy sulle organizzazioni

La net economy, sta mettendo alla prova la capacità di adattamento dei processi formativi e di creazione di nuovi contenuti da parte delle scuole di business, prime tra tutte quelle che, come il Mib School of Management (MIBSoM), si rivolgono esclusivamente ai segmenti più alti del mercato della formazione manageriale.

Per orientare i processi d'innovazione formativa della scuola, è necessario innanzitutto possedere una concezione chiara e condivisa di cosa sia la net-economy e di quali impatti essa possa avere sui fabbisogni formativi dei manager. Per tale ragione riteniamo opportuno fornire dapprima, in estrema sintesi, la visione del MIBSoM sulla net-economy e, nella seconda parte dell'articolo, il set di competenze critiche sulle quali abbiamo costruito il profilo del nuovo manager o, come va di moda dire oggi, “e-manager”, alla cui formazione abbiamo già dedicato numerosi interventi formativi in aule executive ed uno specifico corso post graduate di 400 ore progettato nell'autunno 1999 e realizzato la scorsa primavera.

Nella realtà attuale, sono a disposizione delle organizzazioni economiche un gran numero di soluzioni tecnologiche per la gestione dell'informazione. Tali soluzioni consentendo drastici recuperi di efficienza dei processi di business e la loro introduzione spinge forza verso il cambiamento radicale nelle modalità

organizzative e gestionali (Davidow Malone, 1995; Hale e Whittam, 1997). Per questo motivo, assistiamo da circa sette anni ad una ondata di ristrutturazioni organizzative mediante reingegnerizzazione dei processi di business (Hammer e Champy, 1993; McHugh, Merli e Wheeler 1996), finalizzate quasi sempre all'introduzione di potenti sistemi informativi capaci di integrare tutti i processi operativi dell'impresa (*Enterprise Resource Planning* o ERP), ondata che sta tutt'ora proseguendo il suo cammino mediante l'introduzione di sistemi sempre più sofisticati di Supply Chain Management (Schary e Larsen, 1998; Poirier, 1999; Tompkins 2000).

Negli ultimi tre o quattro anni, la pervasiva diffusione anche dentro l'organizzazione di strumenti basati sulle tecnologie IP (Internet), ha permesso di creare dei sistemi informativi, complementari ai precedenti, che hanno rivoluzionato le modalità di gestione dei processi di problem solving e di decision making, fornendo ai team dei sistemi di collaborazione virtuale che hanno ampliato lo spazio/tempo del lavoro di gruppo aumentando di molto l'ambito di efficacia.

In questo modo, grazie alla diffusione capillare dell'informazione e la creazione di spazi virtuali d'interazione a basso costo, viene superata la necessità di utilizzare la gerarchia quale strumento per la comunicazione e la supervisione diretta. Nelle nuove organizzazioni, le parole d'ordine non sono più razionalità centralizzata e passiva esecuzione di ordini e routine organizzative, bensì condivisione delle informazioni, collaborazione attraverso i confini delle unità organizzative e, sempre più spesso, anche attraverso i confini dell'impresa stessa (Saccani, 1997; Magretta, 1998; Wildeman, 1998; Saccani, 1999; Franke, 1999; Tompkins, 2000). Al controllo organizzativo del comportamento si sta sempre più spesso sostituendo l'accordo e la condivisione degli obiettivi tra persona e organizzazione.

Tali effetti di radicale mutamento nelle pratiche gestionali, sebbene facciano leva sulle nuove soluzioni tecnologiche a supporto del management, non derivano certo da queste. La ragione del cambiamento radicale e diffuso in tutti i settori sta nel mutamento delle caratteristiche fondamentali delle risorse economiche sulle quali si basano la competizione ed i processi di creazione di valore delle organizzazioni.

Tradizionalmente, tali risorse erano entità fisiche, tangibili, quali carbone, acciaio, macchinari, ecc... La loro materialità le assoggettava a vincoli di tipo fisico/tecnologico che ne rendevano decrescenti i rendimenti marginali. In questo mondo la regola è che l'impresa cresce (continua ad aumentare la quantità di risorse utilizzate nei suoi processi), fino a quando il rendimento marginale dei fattori equivale al costo marginale degli stessi, raggiungendo in tal modo l'equilibrio.

Oggi in tutti i settori, anche se con diverse velocità, le cose stanno cambiando. La competizione non si basa più tanto sul controllo diretto di risorse tangibili, quanto sull'accesso alle *capabilities* incorporate nelle risorse intangibili, marchi, brevetti, reti, competenze, risorse umane.... in una parola, sulla conoscenza.

Nel momento in cui riconosciamo che oggi la risorsa critica è la conoscenza, dobbiamo anche prendere atto che le regole di base della competizione ne vengono stravolte. La conoscenza infatti non ha rendimenti decrescenti anzi, al contrario, le risorse che incorporano molta conoscenza, sono caratterizzate da rendimenti crescenti, più le utilizziamo e maggiore sarà la loro capacità di creare valore (minori costi marginali e/o maggiori rendimenti marginali). Questo fenomeno è dovuto fondamentalmente a tre fattori (Arthur, 1996).

1. Struttura dei costi di produzione caratterizzata da elevatissimi costi di ricerca e sviluppo, sostenuti in massima parte

prima della commercializzazione della prima unità di prodotto, e da costi variabili poco significativi (si pensi al costo di un software, il costo variabile è di poche lire ma il costo di ricerca e sviluppo a monte è elevatissimo).

2. Effetto di *lock in* del mercato. Utilizzare prodotti/servizi (offerta) ad elevato contenuto di conoscenza, richiede all'utente sforzi di apprendimento non trascurabili. In altri termini l'utilizzatore investe risorse partecipando attivamente alla creazione di valore dell'offerta. In tal modo genera *sunk cost* e, quindi, barriere all'uscita.
3. Effetto rete. Se l'offerta (il prodotto/servizio) incorpora molta conoscenza, essa avrà ha tanto più valore quanto maggiore è il numero dei suoi utilizzatori. La ragione di ciò, risiede nella possibilità di facilitare lo scambio di conoscenza, quindi valore, tra utenti. Un determinato prodotto/servizio (si pensi ad es. ad un software per la redazione di fogli di calcolo), se largamente diffuso, supera la sua funzione immediata (ad. es. redigere il budget della propria unità organizzativa) ed acquisisce la funzione superiore di protocollo di comunicazione, di codice standard che permette di scambiare informazioni e conoscenza tra diverse unità organizzative e diverse organizzazioni. Questa considerazione ci permette di sottolineare l'importanza fondamentale che gli standard di comunicazione ricoprono all'interno della net economy. Sono gli standard di comunicazione, a partire dal TCP-IP per arrivare all'XML, che, provocando un drastico abbattimento dei costi di gestione dell'interfaccia delle transazioni, hanno innescato e sostengono il fenomeno della net economy. Se un prodotto/servizio riesce ad imporsi come standard, l'effetto di *market lock in* sarà ancora maggiore di quello derivante dalla sua complessità operativa.

Tanto più un settore è caratterizzato da tali fenomeni, tanto maggiore è la necessità di modificare radicalmente le logiche gestionali e le strategie competitive delle organizzazioni che operano al suo interno.

I meccanismi di fondo dei business caratterizzati da rendimenti decrescenti, in cui i limiti fisici delle risorse pongono di per sé un freno alla nascita di monopoli, fanno sì che l'equilibrio economico si raggiunga in presenza di una molteplicità di attori ognuno con dimensioni "efficienti". Le strategie competitive in questo caso si baseranno sulla ricerca dell'efficienza, dell'affidabilità, e della minimizzazione dei costi. Se invece un business è caratterizzato esclusivamente da rendimenti crescenti, l'equilibrio naturale del mercato sarà fisiologicamente raggiunto solo quando un vincitore si sarà preso tutto il mercato, in altri termini non esistono freni naturali alla crescita delle imprese. In un mondo in cui gli effetti di *lock in* del mercato e di rete sono i driver del successo, in un mondo in cui i costi sono sostenuti quasi tutti prima che il primo prodotto tocchi il mercato, la strategia delle imprese deve mettere al primo posto velocità d'azione.

Il primo che entra in un mercato, il primo che "scopre" un mercato, ha le maggiori probabilità di generare il *lock in*, la regola quindi è muoversi molto in fretta.

Ecco allora che le organizzazioni vincenti in questo gioco devono essere caratterizzate da strutture agili, flessibili, devono essere composte da team che agiscono come squadre di incursori capaci di muoversi di notte nella giungla, non da ordinati plotoni di fanteria abituati alle battaglie campali che si muovono ordinatamente attendendo passivamente e seguendo alla lettera gli ordini del quartier generale. I membri di questi team devono fidarsi dei propri compagni e, quando necessario, devono saper anche collaborare con il nemico se questo permette di sconfiggere un nemico più grande. Per questo oggi è sempre più frequente che la stessa organizzazione si trovi contemporanea-

mente a competere ed a collaborare con un'altra su "campi di battaglia" differenti (Davis 1999).

Questa è secondo noi la net economy, non è un fenomeno passeggero che riguarda solo le imprese che vendono servizi internet o che usano esclusivamente internet come canale di comunicazione-vendita-distribuzione. La net economy è una evoluzione strutturale del nostro sistema sociale ed economico e riguarda, per ora in diversa misura, tutte le imprese, riguarda l'intera società, è uno dei segnali dell'inizio di una nuova era.

Per questo motivo le imprese ed i manager, hanno bisogno di individuare nuove logiche operative e gestionali, hanno bisogno di acquisire in fretta una buona capacità di comprensione dei nuovi fenomeni e delle tecnologie che li hanno innescati. Solo così sarà possibile elaborare decisioni strategiche e tattiche efficaci per guidare l'evoluzione dell'organizzazione. La logica di Internet (la web culture), e le sue implicazioni organizzative, non possono essere ignorate da chi ha responsabilità gestionali in un business moderno, nessun manager può pensare di poter gestire un business che sta evolvendo in questa direzione, o parte di esso, se non ha un'esperienza di prima mano dei nuovi driver della competizione. Fornire rapidamente e concretamente questa esperienza è l'obiettivo della divisione e-business del MIBSoM.

L'approccio formativo del MIB School of Management

Partendo da questa visione della net economy quale fenomeno strutturale e pervasivo, la nostra scuola ha investito nella realizzazione di diversi percorsi formativi dedicati non tanto agli operatori dell'e-business puro, che vediamo come una nicchia esasperata della net economy nella quale le dinamiche descritte sono amplificate al massimo livello, ma a tutti coloro che, percependo la discontinuità evolutiva del contesto competitivo, ritengono necessario acquisire le competenze che permettano di orientarsi e gestire i nuovi vettori della creazione di valore dell'impresa.

Le competenze critiche che miriamo a trasferire sono state individuate mediante i diversi filoni di ricerca nei quali lo staff docente della scuola è impegnato. In particolare, lo scrivete si interessa ormai da anni di knowledge management e dell'evoluzione del ruolo della tecnologia nell'innovazione dei processi gestionali delle imprese. Ma una seconda fondamentale fonte di competenze sulle quali il MIB fa leva per la realizzazione di questo corso è l'esperienza diretta dei docenti che viene a costituire un inestimabile patrimonio sapere gestionale e tecnologico che caratterizza fortemente lo stile e garantisce l'efficacia delle attività formative.

Più che soffermarsi sui contenuti dei percorsi formativi in termini di materie insegnate, ci sembra significativo evidenziare le competenze e conoscenze che, attraverso le attività didattiche (testimonianze, lavori in team, visite, elaborazione di progetti, lezioni on line e in aula) vengono acquisite dai partecipanti.

Tecnologia della comunicazione e dell'informazione (ICT)

L'ICT sta diventando una sempre più indispensabile scatola degli attrezzi del manager. La capacità di governare la tecnologia e la capacità di comprenderne i potenziali, stanno diventando l'equivalente di ciò che nel passato era l'alfabetizzazione di base: leggere, scrivere e far di conto. Se tra cinque anni un manager non possiederà queste competenze di base, la sua capacità operativa ne verrà irrimediabilmente minata; viceversa se le possiede oggi, ha la quasi certezza di andare a ricoprire ruoli chiave nel presidio dei processi di cambiamento in atto nelle aziende. Solo la capacità di far leva sulla tecnologia rende possibile sviluppare efficacemente le competenze successive.

Velocità

Lo abbiamo rilevato come la competizione sia sempre di più basata

sul fattore tempo. Il mondo degli analisti riflessivi è finito; i clienti si aspettano velocità nelle risposte; l'e-mail non può essere gestita con i tempi di una lettera cartacea. La velocità è tuttavia figlia della leggerezza: leggerezza nelle strutture, leggerezza nei processi decisionali, leggerezza nell'organico e nei processi produttivi. L'efficacia diventa il vero driver del valore, l'efficienza diviene sempre più spesso un costoso optional cui spesso si deve rinunciare.

Apertura e Networking

Nelle organizzazioni è necessario rifuggire dalla tentazione di utilizzare le asimmetrie informative per gestire le relazioni di lavoro, sia con i collaboratori che con i colleghi o il capo. La carta vincente è la trasparenza, il confronto, l'apertura. Come la forza di Internet deriva dalla sua apertura, sia nelle caratteristiche del core tecnologico che nei contenuti, la forza di un'impresa risiede oggi sempre più nell'apertura all'innovazione e nella volontà di contribuire alla crescita mettendo a disposizione dei colleghi le proprie conoscenze, rifuggendo la chiusura e le barriere alla comunicazione derivante dai frame cognitivi delle diverse tribù organizzative (Handy, 1996; Kalakota e Robinson, 2000).

La competenza relazionale, saper fare rete, saper collaborare, dare valore a risorse quali fiducia e reputazione, saper far leva sulle comunità professionali e sulle comunità virtuali. Queste sono le chiavi che portano alla leggerezza delle strutture organizzative. Oggi le imprese si stanno ristrutturando passando dalla logica dell'integrazione verticale alla logica dell'outsourcing diffuso e delle partnership. Questo atteggiamento si riflette non solo sui processi ma anche sui valori interni, all'interno delle imprese si lavora in team temporanei, si deve saper entrare e uscire dei team, dare fiducia e costruirsi una reputazione professionale. Stiamo entrando in un mondo in cui i confini tra un'organizzazione e l'altra, tra un processo e l'altro, tra un ufficio e l'altro, tra tempo di lavoro e tempo libero, tra azienda e vita privata stanno diventando sempre più difficili da riconoscere, è il fenomeno che Stan Davis (1999) chiama "Blur". Per essere efficaci in questo contesto è necessario imparare regole nuove, che puntino sulla crescita delle competenze professionali e sulla comunicazione. Lo status personale sul lavoro deriverà sempre più da queste due dimensioni. Esse stanno definitivamente soppiantando le logiche gerarchiche che dominavano le organizzazioni quando l'economia era basata solo sulle risorse materiali.

Rigidità flessibile (Dore 1986)

Si è detto che una delle chiavi di volta della net economy, sono gli standard in quanto forniscono i codici necessari per scambiare conoscenza, la risorsa critica della net economy.

Gli standard permettono anche di ottenere la flessibilità nei processi produttivi, ricomponendo moduli standard si possono costruire prodotti "su misura" per il cliente senza dover ripensare il prodotto dalle fondamenta, ma concentrandosi sulla ricomposizione ed eventualmente riprogettando solo le interfacce tra i moduli. Oggi tale logica si sta venendo estesa anche all'organizzazione delle attività economiche, che riescono ad essere flessibile non in quanto "sregolate", quindi massimamente adattabile in ogni loro minima componente, bensì proprio perché è dotata di regole rigide e disciplina, che riducono la complessità di governo della flessibilità permettendo di concentrare l'attenzione solo sui sistemi e sulle interfacce tra processi, che di tale flessibilità hanno bisogno. Insomma, la rigidità localizzata in alcuni sottosistemi sostiene la flessibilità del sistema complessivo.

Knowledge management architecture

Il riconoscimento della strategicità della risorsa conoscenza, ha portato negli ultimi anni a realizzare delle esplicite politiche di

“knowledge management” che fanno leva anche sugli strumenti della tecnologia dell’informazione, per gestire il ciclo di vita della conoscenza (creazione, selezione, diffusione e ritenzione) all’interno dell’impresa. È nato così il paradigma della *Knowledge Management Architecture*, un insieme di tecnologie quali le intranet, i sistemi di groupware, sistemi esperti, sistemi di comunicazione interna e conferencing, database e database management tools (Davenport e Prusak 1998).

Persone

La variabile più importante, la vera fonte di vantaggio competitivo, rimangono le persone. Sono le persone che incorporano la maggior parte della conoscenza dell’organizzazione e sono sempre le persone che incorporano tutte le competenze disponibili (Davenport e Prusak, 1998; Davenport, 1999).

Diviene allora centrale la capacità di gestione innovativa delle persone, una gestione che valorizzi le competenze possedute dal singolo, che sia incentrata su una comunicazione, che sostenga l’orientamento di tutti al processo e al cliente, interno ed esterno che sia. La nuova gestione delle persone, facendo leva sulle tecnologie, deve fare propria e diffondere la cultura dell’apertura, della collaborazione competitiva, deve fondarsi sulla comunicazione e rendere l’impresa totalmente trasparente, deve riuscire ad innescare il c.d. *fishbowl effect* (Siegel, 1999), un fenomeno tipico delle imprese cablate in cui tutti vedono tutti e non è più possibile giustificare i propri errori o ritardi scaricando le responsabilità sull’assistente personale, è in tali condizioni che il controllo sociale si sostituisce al controllo organizzativo rendendo superfluo l’uso della gerarchia.

Comunicazione

“Ciò che un’azienda considera esterno può trasformarsi in interno e vice versa” (Economist 11/11/2000 Survey e-management, p.40), in questa lapidaria frase è racchiusa la sfida che la comunicazione deve affrontare oggi. La comunicazione interna ed esterna sono sempre meno distinguibili, data la velocità dei cambiamenti in atto, le strategie di comunicazione interna sono sempre più importanti, ma ancora pochi comprendono la logica della comunicazione “ai tempi di Internet”. La comunicazione non può essere confinata all’interno dell’impresa, diviene una variabile di “marketing d’acquisto” sul mercato delle risorse umane, se non addirittura una fonte di differenziazione e di rafforzamento del brand sul mercato finale (Kalakota e Robinson, 2000).

Le attività didattiche del MIBSoM, puntano a mettere i partecipanti in contatto con tutti questi fattori chiave, mirano a fornire loro tali competenze lasciando naturalmente all’esperienza sul campo il ruolo di consolidarle. Ma anche la fase di consolidamento, non viene lasciata in balia di se stessa. Le reti di relazioni tra i partecipanti ai corsi del MIBSoM che superano le cinque giornate d’aula, sono sostenute da sistemi di collaborazione virtuale on line che tengono in contatto partecipanti e scuola durante e soprattutto dopo il corso. Questi sistemi di collaborazione on line divengono il nerbo di una comunità virtuale costituita da tutti i partecipanti e i docenti del corso, comunità che sostiene non solo i processi di apprendimento ma anche scambi di informazioni e di esperienze, per tutto il tempo che i partecipanti lo desiderano.

Le comunità virtuali, prime tra tutti quelle che legano i partecipanti ai corsi, divengono una fonte importante di informazioni e di soluzioni operative, riescono a creare curiosità e propensione all’apprendimento da parte dei loro membri ed innescano e sostengono processi di crescita professionale che dureranno tutta la vita.

Con queste azioni vogliamo far sì che i partecipanti ai nostri corsi vedano la sfida della net economy per quello che è: il più rivoluzionario periodo che essi abbiano mai provato nella loro vita professionale. Porterà certamente con sé ansie, tensioni e fatica, ma sarà anche molto interessante. Potrebbe persino essere divertente.

Riferimenti bibliografici

- Arthur, B., 1996. Increasing Returns And The New World Of Business. Harvard Business Review. July-August: 100-109
- Davenport T.H. 1999. Human Capital : What It Is and Why People Invest It, Jossey-Bass Publishers
- Davenport, T.H., Prusak L. 1998. Working Knowledge, Harvard Business School Press
- Davidow, W.H. Malone, M.S. 1995. L’Azienda Virtuale. Milano. Sperling & Kupfer Editori
- Davis, S.M. 1999. Blur: Le Zone Indistinte dell’Economia Interconnessa. Milano. Edizioni Olivares
- Dore R. 1986. *Flexible Rigidities. Industrial Policy and Structural Adjustment in the Japanese Economy, 1970-80*, Londra, The Athlone Press
- Franke, U.J. 1999. The virtual web as a new entrepreneurial approach to network organizations. Entrepreneurship & Regional Development, 11: 203-229
- Hale, R. Whitlam, P. 1997. Towards the Virtual Organization. Berkshire. The McGraw-Hill Companies
- Hammer, M., Champy, J., 1993. Reengineering the Corporation Boston. Free Press.
- Handy, C. 1996. Solo la fiducia crea l’azienda virtuale. Harvard Business Review, Ed. Italiana, gennaio-febbraio, 55-60
- Kalakota, R. Robinson, M. 2000. E-Business. Come Avviare Un’Impresa di Successo in Internet. Milano. Apogeo.
- Magretta, J. 1998. The power of virtual integration: An interview with Dell Computer’s Michael Dell. Harvard Business Review, Marzo-Aprile, 73-84
- McHugh, P. Merli, G. Wheeler III, W.A. 1996. Oltre il Business Process Reengineering. Verso l’impresa olonica . Milano. Il Sole 24 Ore Libri
- Poirier, C.C. 1999. Advanced Supply Chain Management. San Francisco. Berret-Koehler Publishers, Inc
- Saccani, C. 1997. Internet, Intranet ed aziende oloniche virtuali. Sistemi & Impresa, Aprile, 3: 43-57
- Saccani, C. 1999. Dal distretto industriale all’azienda virtuale. Sistemi & Impresa, Ottobre, 8: 43-49
- Schary, P.B. Larsen, T.S. 1998. Managing The Global Supply Chain. Copenhagen. Handelshojkskolens Forlag
- Siegel, D. 1999. Futurize Your Enterprise- Business Strategy in the Age of the E-Customer. USA. John Wiley & Sons, Inc.
- Tompkins, J.A. 2000. No Boundaries: Moving Beyond Supply Chain Management. North Carolina. Tompkins Press
- Wildeman, L. 1998. Alliances and networks: The next generation. International Journal Of Technology Management, vol. 15, 1: 96-108

PROGRAMMI FORMATIVI PER LA NEW E NET ECONOMY*

- **Accademia di Comunicazione**

MASTER IN WEB COMMUNICATION	
Durata e Sede	Inizio Febbraio 2001. Termine Luglio 2001 Frequenza lunedì/mercoledì/giovedì/ 18,30-21,30, oltre due sabati al mese. Via Sardegna 35 - Milano
Quota di partecipazione	L. 10.000.000 (diecimilioni) più IVA
Nr. partecipanti	15/20
Destinatari	Il corso è rivolto a professionisti con diverse esperienze e competenze, che vogliono arricchire la propria professionalità, inventarne una nuova oppure calzare una delle attuali job description richieste dal mercato.
Obiettivi e finalità	Formare specialisti di web communication in grado di comprendere i nuovi modelli di business "sempre in evoluzione" propri della rete, produrre comunicazioni a partire da nuove logiche, valutare le implicazioni strategiche e organizzative della tecnologia in azienda.
Responsabile programma	Dott.ssa Carmela Petrara
Telefono	02/4815232
E.mail	cip@hdemia.it

- **CIS – Scuola Aziendale di Formazione Superiore**

INTERNET ECONOMY MANAGER	
Durata e Sede	1200 ore (di cui 520 stage aziendale) - Reggio Emilia
Quota di partecipazione	Gratuito in quanto realizzato con il contributo della Regione Emilia Romagna
Nr. partecipanti	15
Destinatari	16 Laureati
Obiettivi e finalità	Il disegno generale del profilo è ispirato alla creazione di una figura con potenzialità manageriali che sia in grado di gestire le tecnologie internet in Azienda, utilizzare gli strumenti del Web Marketing, intervenire nella riorganizzazione delle attività materiale e fisiche tradizionali, applicando la tecnologia internet alla logistica, agli acquisti ed alla produzione.
Responsabile programma	Dott. Ottavio Margini
Telefono	0522/791963
E.mail	Info@cis-formazione.it
TECNICO DEL WEB	
Durata e Sede	700 ore (di cui 300 stage aziendale) - Reggio Emilia
Quota di partecipazione	Gratuito in quanto realizzato con il contributo della Regione Emilia Romagna
Nr. partecipanti	12
Destinatari	14 Donne Diplomate
Obiettivi e finalità	La figura professionale del Tecnico del Web dovrà essere in grado, al termine del corso, di definire e progettare il sito coerentemente con gli scopi del business aziendale, applicare soluzioni grafiche e programmare nel linguaggio html, proporre le soluzioni tecnologiche più idonee all'impresa per la gestione del Sito, utilizzare i principali software collegati alla tecnologia Internet, consultare la rete per la ricerca e l'individuazione di dati utili all'Impresa.
Responsabile programma	Dott. Ottavio Margini
Telefono	0522/791963
E.mail	Info@cis-formazione.it

* All'interno di questa sezione sono pubblicati alcuni dei corsi che i soci ASFOR organizzano per la New e Net Economy. Vi segnaliamo che sul sito dell'associazione www.asfor.it potrete trovare un costante aggiornamento delle attività formative.

- EBS European Business School

MASTER PER LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE IMPRENDITORIALI	
Durata e sede	200 ore di aula. Ai neolaureati non ancora impegnati in azienda verrà offerta la possibilità di frequentare 80 ore di stage anche a livello internazionale. Sede: EBS viale Fulvio Testi, 223 Milano
Quota di partecipazione	Lit. 10.000.000 + IVA
Nr. partecipanti	20
Destinatari	Neo laureati e professionisti che intendono avviare un'attività in proprio
Obiettivi e finalità	Formare persone in grado di sviluppare l'imprenditorialità nel settore della New Economy cogliendo le potenzialità delle nuove tecnologie.
Responsabile programma	Dott. Giuliano Maggiolini
Telefono	02/66124344
E mail	staff@ebs.milano.it
E-CONOMY MASTER	
Durata e sede	192 ore di aula (sessioni serali) Ai neolaureati non ancora impegnati in azienda verrà offerta la possibilità di frequentare 200 ore di stage anche a livello internazionale. Sede: EBS viale Fulvio Testi, 223 Milano
Quota di partecipazione	Lit. 10.000.000 + IVA
Nr. partecipanti	20
Destinatari	Neo laureati e operatori del settore
Obiettivi e finalità	Formare project manager in grado di gestire Risorse Umane e tecnologiche impegnate nella realizzazione di progetti complessi.
Responsabile programma	Dott.ssa Claudia Riccadonna
Telefono	02/66124344
E mail	staff@ebs.milano.it
SEMINARIO "GESTIONE DELLE RISORSE UMANE OPERANTI NELLA NEW ECONOMY"	
Durata e sede	24 ore - Sede: EBS viale Fulvio Testi, 223 Milano
Quota di partecipazione	Lit. 3.000.000 + IVA
Nr. partecipanti	25
Destinatari	Professionisti e Responsabili di Risorse Umane
Obiettivi e finalità	Fornire strumenti e metodologie innovative per gestire, motivare, incentivare le risorse umane operanti nella New Economy
Responsabile programma	Dott.ssa Cristina Speggiorin
Telefono	02/66124344
E mail	staff@ebs.milano.it
SEMINARIO "LE NUOVE FRONTIERE DELL'E-COMMERCE"	
Durata e sede	24 ore - Sede: EBS viale Fulvio Testi, 223 Milano
Quota di partecipazione	Lit. 3.000.000 + IVA
Nr. partecipanti	25
Destinatari	Imprenditori, Professionisti e Responsabili Marketing
Obiettivi e finalità	Da una recente indagine, nel 2002 in Italia prenderà piede in maniera decisiva l'e-commerce. Il seminario intende dare delle linee guida per orientarsi al meglio in questa nuova realtà
Responsabile programma	Dott. Giuliano Maggiolini
Telefono	02/66124344
E mail	staff@ebs.milano.it

SEMINARIO “IL LANCIO DI UN NUOVO PRODOTTO SU INTERNET”	
Durata e sede	24 ore - Sede: EBS viale Fulvio Testi, 223 Milano
Quota di partecipazione	Lit. 3.000.000 + IVA
Nr. partecipanti	25
Destinatari	Professionisti e Responsabili Marketing, Comunicazione e Pubblicità e Operatori del settore
Obiettivi e finalità	Con l'avvento di Internet a fianco dei canali del marketing tradizionale si sono aggiunti nuove opportunità di divulgazione del prodotto. Il seminario intende analizzare i nuovi canali della comunicazione pubblicitaria
Responsabile programma	Dott. Giuliano Maggiolini
Telefono	02/66124344
E mail	staff@ebs.milano.it

• **Fondazione Antonio Genovesi Salerno - SDOA**

MASTER IN INTERNET MARKETING	
Durata e Sede	12 mesi (1500 ore) – Vietri sul Mare
Quota di partecipazione	25.000.000 (venticinquemilioni)
Nr. partecipanti	25
Destinatari	Giovani laureati con età inferiore a 28 anni, residenti nelle regioni Obiettivo 1.
Obiettivi e finalità	L'obiettivo del corso è formare giovani capaci di governare i processi di cambiamento aziendale indotti dalla diffusione delle nuove tecnologie di rete con particolare riferimento alle innovazioni nelle azioni di marketing.
Responsabile programma	Dott. Pasquale Loria
Telefono	089/761166
E.mail	sdoa@sdoa.it

• **Il Sole 24 Ore - Centro di Formazione**

MASTER “INTERNET E E-BUSINESS”	
Durata e Sede	6 mesi (3 di aula + 3 di stage) - Milano, Centro di Formazione de il Sole 24 ORE, Via Londonio, 2
Quota di partecipazione	L. 11.500.00 + IVA
Nr. partecipanti	42
Destinatari	/
Obiettivi e finalità	In un contesto in cui il mondo del lavoro richiede sempre di più la conoscenza delle nuove tecnologie e delle dinamiche dell'e-business, un master per formare i futuri manager della new economy: e-manager, esperti in web-marketing, commercio elettronico e comunicazione on line, in grado di contribuire alla definizione dei contenuti dei portali nonché delle strategie aziendali nella net-economy.
Responsabile programma	Silvia Cannoni
Telefono	02 30223207 - 3811
E.mail	segreteria.scuola@ilsole24ore.it
MASTER “FINANZA ON LINE E NET BANKING: LE NUOVE PROFESSIONI DEL MONDO BANCARIO”	
Durata e Sede	5 mesi (2 di aula + 3 di stage) - Milano, Centro di Formazione de il Sole 24 ORE Via Londonio, 2
Quota di partecipazione	L. 8.500.000 + IVA
Nr. partecipanti	42
Destinatari	/
Obiettivi e finalità	Un corso per avviare 40 giovani neolaureati in discipline economico-giuridiche alle nuove professioni legate a Internet nei diversi settori del mondo bancario e finanziario: marketing, comunicazione e information technology
Responsabile programma	Silvia Cannoni
Telefono	02 30223207 - 3811
E.mail	segreteria.scuola@ilsole24ore.it

- **INFOR Scuola di Formazione S.p.A.**

INTERNET MARKETING	
Durata e Sede	Corso di 2 giorni - Edizioni: Milano 12-13 marzo 2001; 22-23 novembre 2001 Roma 5-6 giugno 2001
Quota di partecipazione	Lire 2.150.000 (Euro 1.110,38) + IVA incluso materiale didattico
Nr. Partecipanti	Max 15
Destinatari	Product e Marketing Manager; Communication Manager e Customer Services Manager
Obiettivi e finalità	Comprendere come la rete Internet ridefinisce la relazione consumatore-azienda. Analizzare le opportunità offerte dalla natura interattiva di Internet nello sviluppo di strategie di marketing e di branding. Individuare i vantaggi della comunicazione pubblicitaria sul web.
Responsabile programma	Dott. Claudio Brambilla
Telefono	02/57557598
E.mail	ISDF@inforscuola.it
STRATEGIE DI WEB COMMUNICATION	
Durata e Sede	Corso di 2 giorni - Edizioni: Milano 17-18 maggio 2001; 13-14 dicembre 2001 Roma 25-26 giugno 2001
Quota di partecipazione	Lire 2.150.000 (Euro 1.110,38) + IVA incluso materiale didattico
Nr. Partecipanti	Max 15
Destinatari	Communication Manager; Product Manager; Ufficio Relazioni Esterne e Customer Service Manager
Obiettivi e finalità	Sviluppare in Internet strategie comunicative e analizzare i comportamenti dell' e-cliente. Introdurre i concetti base sui quali strutturare strategie di branding e di Web Advertising. Focalizzare le principali esigenze informative del Business to Business e del Business to Consumer.
Responsabile programma	Dott. Claudio Brambilla
Telefono	02/57557598
E.mail	ISDF@inforscuola.it
LA DISCIPLINA LEGALE DEI CONTRATTI INFORMATICI E DELL'E-BUSINESS	
Durata e Sede	Corso di 2 giorni - Edizioni: Milano 27-28 giugno 2001 - Roma 12-13 novembre 2001
Quota di partecipazione	Lire 2.200.000 (Euro 1.136,21) + IVA incluso materiale didattico
Nr. Partecipanti	Max 15
Destinatari	Ufficio Legale, Ufficio Commerciale e Ufficio Marketing
Obiettivi e finalità	Far chiarezza sulle diverse tipologie contrattuali da utilizzare in relazione alle nuove tecnologie. Analizzare la disciplina e gli orientamenti giurisprudenziali delle principali problematiche evidenziate dal commercio elettronico. Individuare le ipotesi di violazione dei diritti di proprietà intellettuale on-line e conoscere gli strumenti di tutela.
Responsabile programma	Dottoressa Dora Fontana
Telefono	02/57557598
E.mail	ISDF@inforscuola.it
MASTER IN NEW ECONOMY Economia e Diritto dell'e-business	
Durata e Sede	Milano - 127 giornate aula, dal 28 novembre 2000 al 21 giugno 2001,+3 mesi di stage
Quota di partecipazione	Lire 19.000.000 (Euro 9.812,68) + IVA
Nr. Partecipanti	20
Destinatari	Laureati in discipline economico-scientifiche
Obiettivi e finalità	Il Master nasce come corso di specializzazione in <i>e-business management</i> volto a formare consulenti e manager capaci di lavorare in ambienti globali e in grado di organizzare le nuove strategie imprenditoriali all'interno della Net Economy. Il percorso formativo definisce il quadro di riferimento per l'e-business. In particolare analizza le tematiche relative a: mercato virtuale; Information Technology e telecomunicazioni; marketing, comunicazione e design; programmazione economico-finanziaria; distribuzione e logistica; ed infine, aspetti giuridici ed economici correlati.
Direttore del Master	Dottoressa Alberta Chierichetti
Telefono	02/57557547
E.mail	mne@inforscuola.it - ISDF@inforscuola.it

• Istituto Superiore di Formazione e Ricerca – ISFOR 2000

WEB SCHOOL	
<p>Nell'ambito dell'offerta formativa di ISFOR 2000, la Web School intende proporsi come riferimento permanente per le imprese della Lombardia orientale favorendo – attraverso la partecipazione a corsi di base, a interventi formativi progrediti e a seminari specialistici – sia l'impostazione della nuova organizzazione E-Business, sia l'intero processo di riorientamento richiesto dalla Net Economy. L'offerta formativa della Web School si prefigge di consentire alle imprese di costituire e gestire catene del valore più dinamiche e in grado di adattarsi rapidamente al cambiamento.</p>	
Durata e Sede	<p>I corsi e i seminari della Web School di ISFOR 2000 si svolgono nell'arco temporale compreso tra i mesi di ottobre 2000 e luglio 2001 nella sede dell'Istituto situata in via P.Nenni 30 a Brescia. I corsi sono di durata variabile in funzione dei contenuti. Questo l'ordine cronologico delle attività formative interaziendali già progettate e programmate:</p> <p>1 – Internet: introduzione alle funzioni basilari <i>corso propedeutico in 4 moduli semi giornalieri (12 edizioni nei mesi di ottobre, novembre, dicembre 2001, gennaio, febbraio, marzo, aprile, maggio e giugno 2001)</i></p> <p>2 – E-Business: valutazioni strategiche e scelte operative <i>seminario specialistico in 2 moduli semi giornalieri (ottobre 2000)</i></p> <p>3 – Web Competition: l'impresa on line <i>seminario specialistico in 1 modulo giornaliero (ottobre 2000)</i></p> <p>4 – Marketing innovativo per la competizione in Internet <i>seminario specialistico in 1 modulo giornaliero (novembre 2000)</i></p> <p>5 – Internet: le applicazioni e le funzioni avanzate <i>corso progredito in 5 moduli semi giornalieri (3 edizioni nei mesi di dicembre 2000, febbraio e maggio 2001)</i></p> <p>6 – Internet: la comunicazione con Outlook <i>corso progredito in 3 moduli semi giornalieri (2 edizioni nei mesi di dicembre 2000 e aprile 2001)</i></p> <p>7 – Internet: la creazione di un sito con Frontpage <i>corso progredito in 4 moduli semi giornalieri (3 edizioni nei mesi di dicembre 2000, aprile e luglio 2001)</i></p> <p>8 – La protezione dell'azienda on line: sicurezza dei dati, privacy e coperture assicurative per le transazioni in Rete <i>seminario specialistico in 1 modulo semi giornaliero (dicembre 2000)</i></p> <p>9 – E-Procurement: l'ottimizzazione della catena degli approvvigionamenti <i>seminario specialistico in 2 moduli semi giornalieri (gennaio 2001)</i></p> <p>10 – E-Team per lo sviluppo on line dell'attività d'impresa <i>seminario specialistico in una giornata (febbraio 2001)</i></p> <p>11 – Le nuove opportunità del Commercio Elettronico: il Business to Consumer <i>seminario specialistico in 2 moduli semi giornalieri (febbraio 2001)</i></p> <p>12 – E-Commerce: aspetti giuridici e fiscali <i>seminario specialistico in 1 modulo semi giornaliero (marzo 2001)</i></p> <p>13 – L'impresa in Rete: progetto di fattibilità e Business Plan <i>seminario specialistico in 2 moduli semi giornalieri (marzo 2001)</i></p> <p>14 – La logistica distributiva nel Business to Business <i>corso progredito in due moduli giornalieri (aprile 2001)</i></p> <p>15 – La vendita dei servizi on line <i>seminario specialistico in 2 moduli semi giornalieri (maggio 2001)</i></p> <p>16 – Internet per la promozione e la comunicazione d'impresa <i>seminario specialistico in 2 moduli semi giornalieri (giugno 2001)</i></p>
Quote di partecipazione	Variabile in funzione dell'articolazione e della durata: da Lire 400.000 a Lire 1.400.000
Nr. Partecipanti	25 partecipanti per ciascuna sessione
Destinatari	I destinatari dei corsi e dei seminari differiscono in funzione dei contenuti: i corsi di base sono per operatori aziendali che intendono razionalizzare le opportunità applicative e comunicazionali favorite da Internet, i corsi progrediti si rivolgono invece a utilizzatori professionali della Rete. I seminari specialistici si indirizzano infine a imprenditori, manager, dirigenti e responsabili delle varie funzioni aziendali interessate dal cambiamento indotto da Internet.
Obiettivi e finalità	Le attività formative della Web School intendono favorire l'alfabetizzazione degli operatori aziendali e, soprattutto, stimolare la crescita professionale di tutti coloro che, già a conoscenza delle caratteristiche e delle modalità operative della Rete, si trovano coinvolti nelle scelte strategiche riguardanti la Net Economy: dalle opportunità offerte dall'E-Procurement all'impostazione dei nuovi modelli organizzativi, dall'acquisizione di soluzioni predefinite all'avvio di procedure personalizzate, dalla scelta dell'architettura ottimale allo sviluppo del Business-to-

	Consumer, dalla gestione dei conflitti con altri canali di comunicazione alla pianificazione del Business-to-Business, dalla gestione della partnership con i fornitori alla valorizzazione dell'immagine aziendale via Internet.
Responsabili	Prof. Achille Fornasini – amministratore delegato Dott. Dario Mariotti – responsabile delle attività interaziendali Dott.ssa Francesca Conte – coordinatrice delle attività interaziendali
Telefono	030/2426481 r.a.
E.mail	Info@isfor2000.com

- **ISTUD S.p.A.**

M@STER IN E-BUSINESS MANAGEMENT	
Durata e Sede	9 mesi a tempo pieno a Stresa (VB) sul Lago Maggiore
Quota di partecipazione	Lit. 15.000.000 + IVA
Nr. Partecipanti	40
Destinatari	Neolaureati in tutte le discipline universitarie; non è richiesta l'esperienza lavorativa
Obiettivi e finalità	Formare figure professionali in grado di pianificare e supervisionare l'implementazione in azienda di tecnologie per l'e-business, di misurarne e valutarne gli effetti e di comprenderne e gestirne le implicazioni strategiche e organizzative.
Responsabile programma	Francesco Varanini Cristina Godio
Telefono	0323/933801
E.mail	fvaranini@istud.it - cgodio@istud.it
E-BUSINESS MANAGEMENT	
Durata e Sede	1a edizione: Milano, 6/8 giugno 2a edizione: Stresa, 12/14 novembre
Quota di partecipazione	Lit. 2.800.000 + IVA
Nr. Partecipanti	max 20
Destinatari	Manager o professional impegnati, al momento o in prospettiva, in aziende impegnate in progetti di e-business.
Obiettivi e finalità	Valutare l'impatto strategico-organizzativo dell'implementazione di strategie di e-business e comprendere le logiche di funzionamento e le problematiche proprie degli applicativi componenti un'architettura di e-business.
Responsabile programma	Francesco Varanini
Telefono	0323/933801
E.mail	fvaranini@istud.it
FONDAMENTI E LINEE EVOLUTIVE DELL'INFORMATION & COMMUNICATION TECHNOLOGY	
Durata e Sede	1a edizione: Milano, 4/6 aprile 2a edizione: Stresa, 10/12 ottobre
Quota di partecipazione	Lit. 2.800.000 + IVA
Nr. Partecipanti	max 20
Destinatari	Manager o professional responsabili di unità di business o di progetti.
Obiettivi e finalità	Trasferire i concetti di base, la storia, lo "stato dell'arte" e le principali linee evolutive dell'I&CT e dei principali applicativi.
Responsabile programma	Francesco Varanini
Telefono	0323/933801
E.mail	fvaranini@istud.it

L'INTRANET COME LUOGO DI INCONTRO E FONTE DI CAMBIAMENTO	
Durata e Sede	1a edizione: Milano, 21/22 giugno - 2a edizione: Milano, 8/9 novembre
Quota di partecipazione	Lit. 1.900.000 + IVA
Nr. partecipanti	max 20
Destinatari	Direttori del Personale, Responsabili dello Sviluppo delle Risorse Umane, Responsabili dell'Organizzazione, Responsabili della Comunicazione Interna
Obiettivi e finalità	Il seminario fornisce un quadro di riferimento e affronta gli aspetti tecnici, ma soprattutto evidenzia le opportunità offerte da una Intranet come luogo di informazione e di incontro <i>diverso da ogni altro</i> .
Responsabile programma	Francesco Varanini
Telefono	0323/933801
E.mail	fvaranini@istud.it
IL KNOWLEDGE MANAGEMENT: PRINCIPI E STRUMENTI	
Durata e Sede	1a edizione: Milano, 29/30 maggio - 2a edizione: Milano, 16/17 ottobre
Quota di partecipazione	Lit. 1.900.000 + IVA
Nr. Partecipanti	max 20
Destinatari	Dirigenti e quadri interessati a comprendere le politiche di KM e a migliorare la propria capacità di valorizzare le conoscenze individuali e organizzative.
Obiettivi e finalità	Analizzare i diversi "sistemi di conoscenza" aziendale e migliorare la propria capacità di pianificazione, progettazione e implementazione di un sistema di KM.
Responsabile programma	Francesco Varanini
Telefono	0323/933801
E.mail	fvaranini@istud.it
C@PIRE INTERNET	
Durata e Sede	1a edizione: Milano, 9/10 maggio - 2a edizione: Milano, 29/30 ottobre
Quota di partecipazione	Lit. 1.900.000 + IVA
Nr. Partecipanti	max 20
Destinatari	Dirigenti, quadri, anche caratterizzati da una scarsa familiarità con le nuove tecnologie.
Obiettivi e finalità	Comprendere le logiche di funzionamento di Internet e del World Wide Web. Cogliere le potenzialità e gli aspetti critici di Internet come strumento a supporto del business aziendale.
Responsabile programma	Francesco Varanini
Telefono	0323/933801
E.mail	fvaranini@istud.it
MASTER IN BUSINESS MANAGEMENT ILA – INTERCOMPANY LEARNING ALLIANCE	
Durata e Sede	Il Master in Business Management ILA è un "open" master della durata di circa 2 anni e mezzo, che associa la formazione interaziendale, alla formazione a distanza e all'autoapprendimento. I seminari interaziendali si svolgono nella sede ISTUD di Stresa.
Quota di partecipazione	Il costo del programma prevede una quota fissa di £11.000.000 (tutorship individuale, assessment, tool kit per l'autoapprendimento, eventi interaziendali) e una parte variabile collegata alle modalità di fruizione e al numero di giornate di formazione acquistate.
Nr. Partecipanti	/
Destinatari	Il Master è un programma di formazione per manager in crescita ed è rivolto alle aziende.
Obiettivi e finalità	Il master offre un'opportunità di sviluppo e fidelizzazione delle proprie risorse manageriali, personalizzando i percorsi formativi sulla base delle esigenze delle aziende.
Responsabile programma	per ulteriori informazioni, contattare la coordinatrice del programma Raffaella Galluzzi
Telefono	0323/933801
E.mail	raffaella_galluzzi@istud.it

- Luiss Management

IL DIRITTO DELL'INFORMATION TECHNOLOGY LEGGI E STRUMENTI PER OPERARE NEL MERCATO DIGITALE	
Durata e Sede	9 seminari per 24 giornate/96 ore di formazione - Roma
Quota di partecipazione	£ 3.500.000+IVA
Nr. Partecipanti	25
Destinatari	Praticanti avvocati, avvocati, consulenti e responsabili di uffici legali di aziende.
Obiettivi e finalità	Approfondire le tematiche di maggiore interesse e attualità connesse con il commercio elettronico e l'Information Technology.
Responsabile programma	Katia Cedrone
Telefono	06/85222.380
E.mail	kcedrone@lma.it
E-MANAGER	
Durata e Sede	23 ottobre 2000- 19 giugno 2001 Via Campo nell'Elba 32 - Via Mercadante 18
Quota di partecipazione	15.000.000+IVA
Nr. Partecipanti	30
Destinatari	Giovani laureati
Obiettivi e finalità	Formazione di professionalità legate ai nuovi media sia per nuove funzioni aziendali che per figure di liberi professionisti e free lance.
Responsabile programma	Cristina Maggi
Telefono	06/85222253
E.mail	Giovanilaureati@lma.it
INFORMATION & COMMUNICATION TECHNOLOGY MANAGEMENT	
Durata e Sede	5 marzo 2001 – 26 aprile 2002 Luiss Management
Quota di partecipazione	£. 20.000.000 + iva
Nr. Partecipanti	25
Destinatari	diplomati
Obiettivi e finalità	Trasferire conoscenze per gestire i sistemi informativi aziendali e, in particolare, per definire le politiche di contingenza ed i piani di disaster recovery e per assicurare la funzionalità dei sistemi mission critical.
Responsabile programma	Francesca Paccagnini
Telefono	06/85222.254
E.mail	Diplomati@lma.it
INTERNET MANAGEMENT	
Durata e Sede	5 marzo 2001 – 20 maggio 2002 Luiss Management
Quota di partecipazione	£. 20.000.000 + iva
Nr. Partecipanti	25
Destinatari	diplomati
Obiettivi e finalità	Trasferire conoscenze che mettano in grado di occuparsi dello sviluppo progettuale e redazionale di sistemi orientati al commercio elettronico e alla pubblicazione web, sia a livello strategico, sia operativo.
Responsabile programma	Francesca Paccagnini
Telefono	06/85222.254
E.mail	Diplomati@lma.it

SECURITY MANAGEMENT	
Durata e Sede	5 marzo 2001 – 3 maggio 2002 Luiss Management
Quota di partecipazione	£. 20.000.000 + iva
Nr. Partecipanti	25
Destinatari	diplomati
Obiettivi e finalità	Trasferire conoscenze e sviluppare competenze per essere in grado di proteggere i sistemi informativi e i siti aziendali da azioni non autorizzate, con particolare attenzione alla definizione delle strategie di sicurezza, alla introduzione di dispositivi in grado di rendere il sistema informativo aziendale sicuro, alla realizzazione del monitoraggio dei traffici di rete e degli accessi ai vari sistemi.
Responsabile programma	Francesca Paccagnini
Telefono	06/85222.254
E.mail	Diplomati@lma.it

- **MIP - Politecnico di Milano**

MEB – CORSO AVANZATO IN MANAGEMENT DELL'E-BUSINESS	
Durata e Sede	Durata: 240 ore (6 mesi, con frequenza serale). Sede: c/o MIP, viale delle Rimembranze di Lambrate 14 - Milano
Quota di partecipazione	Lit. 13.500.000 + IVA 20%
Nr. Partecipanti	50
Destinatari	Manager d'azienda, consulenti e imprenditori.
Obiettivi e finalità	Il corso intende approfondire a 360° ed in modo articolato e sistematico, le tematiche legate allo sviluppo di un progetto di e-business, sia in relazione alle problematiche gestionali che alle verifiche di fattibilità tecnica.
Responsabile programma	D.ssa Sara Vigano
Telefono	02/23992820
E.mail	vigano@mip.polimi.it
MEB – CORSO AVANZATO IN MANAGEMENT DELL'E-BUSINESS Edizione General Management	
Durata e Sede	Durata: 300 ore (9 mesi, con frequenza serale). Sede: c/o MIP, viale delle Rimembranze di Lambrate 14 - Milano
Quota di partecipazione	Lit. 17.500.000 + IVA 20%
Nr. Partecipanti	50
Destinatari	Tecnici e quadri aziendali, consulenti e professionisti del settore.
Obiettivi e finalità	Il corso intende approfondire le tematiche legate allo sviluppo di un progetto di e-business, fornendo anche preliminarmente elementi di base relativi alle discipline del management.
Responsabile programma	D.ssa Sara Vigano
Telefono	02/23992820
E.mail	vigano@mip.polimi.it

- Profingest

E- Master**Master specialistico in e-business e on line communication**

I manager della new economy devono affiancare a solide competenze aziendali la capacità di gestire un diverso modello organizzativo, che risponde a tempi e modalità di erogazione differenti dal passato.

L'e-master di Profingest si sviluppa tenendo conto di questa duplice esigenza, con un programma che affianca allo studio delle classiche aree aziendali – indispensabili anche nella net economy – le nuove strategie di e-business, web marketing, information technology e networking per garantire il necessario e profondo mutamento dell'approccio e della mentalità tradizionali.

Nella net economy, il prodotto è spesso, se non esclusivamente, rappresentato da un servizio o da un "oggetto" virtuale. Come accade nei servizi, è creato e materializzato dalla interazione tra fornitore e cliente, dal loro contatto, e "visibilizzato" al momento della connessione da una forma comunicativa (un ipertesto più o meno complesso). Una corretta percezione del "package" dato al sito, oltre che delle caratteristiche del prodotto in oggetto, è frutto di accurate valutazioni di fattori, quali le abitudini e le esperienze personali, culturali e percettive dell'utente.

Oltre a ciò, il "sito" è comunque un "luogo", pur se virtuale, che nel caso di una attività di servizio traduce in spazio web quello che nella dimensione fisica sarebbero l'ufficio o il punto vendita. Questo implica la capacità dell'uomo di marketing di conoscere, definire, controllare e spesso gestire in prima persona ed adeguatamente le tecniche proprie della comunicazione in tutte le sue declinazioni ed i suoi aspetti. Deve poter conoscere non solo la tecnica realizzativa del sito ma anche capire perché una pagina funziona ed una no...

La prima edizione dell'e-master, che si concluderà a gennaio, ha prodotto risultati più che soddisfacenti: le aziende - della new e della old economy - e le società di consulenza hanno dimostrato grande interesse per le figure professionali uscite dal corso e molti allievi sono già inseriti stabilmente nelle realtà aziendali dove hanno svolto il project work che conclude il ciclo formativo.

Forte di questa positiva esperienza, Profingest propone una seconda edizione dell'e-master, che partirà il 12 marzo 2001.

Schede corsi

E-MASTER Master specialistico in e-business e on-line communication	
Durata e Sede	8 mesi: 5 di aula presso Profingest e 3 di stage
Quota di partecipazione	L.14.500.000 +IVA
Nr. Partecipanti	36
Destinatari	/
Obiettivi e finalità	Obiettivo del corso è di formare la nuova generazione di manager che aiuteranno le aziende italiane a competere nella new economy e fornire una occasione di sviluppo di una propria business idea a chi, con la rete, vuole mettersi in proprio.
Responsabile programma	Dott. Alessandra Papaveri
Telefono	051/474782
E.mail	apapaveri@profingest.it
MBA ON LINE	
Durata e Sede	BOLOGNA ROMA E MILANO 24 MESI (marzo 2001/marzo 2003)
Quota di partecipazione	13.000.000 + IVA
Nr. Partecipanti	/
Destinatari	/
Obiettivi e finalità	Il master si rivolge in primis a manager d'impresa, preferibilmente laureati, collocati in una posizione di responsabilità intermedia che intendono acquisire una preparazione sistematica sulla gestione d'impresa.
Responsabile programma	Dott. Roberta Gentile
Telefono	051/474782
E.mail	rgentile@profingest.it

EXECUTIVE ON LINE PROGRAMME IN MARKETING OPERATIVO E STRATEGICO	
Durata e Sede	5 mesi: novembre 2000/aprile 2001 - Profingest
Quota di partecipazione	3.500.000 + IVA
Nr. Partecipanti	30
Destinatari	/
Obiettivi e finalità	Il Programma è rivolto a giovani manager d'impresa che intendano acquisire una conoscenza approfondita e sistematica dei processi di definizione e implementazione delle strategie di mercato.
Responsabile programma	Dott. Roberto Pancaldi
Telefono	051/474782
E.mail	rpancaldi@profingest.it
EXECUTIVE ON LINE PROGRAMME IN CONTROLLO DI GESTIONE	
Durata e Sede	4 mesi: marzo 2001/giugno 2001 - Profingest
Quota di partecipazione	3.500.000 + IVA
Nr. Partecipanti	/
Destinatari	/
Obiettivi e finalità	Il Programma si rivolge a giovani manager d'impresa che intendano sviluppare adeguate conoscenze per impostare e gestire efficaci sistemi di direzione aziendale e ai controller che vogliono ulteriormente approfondire questa tematica.
Responsabile programma	Dott. Roberto Pancaldi
Telefono	051/474782
E.mail	rpancaldi@profingest.it
EXECUTIVE ON LINE PROGRAMME IN E-BUSINESS	
Durata e Sede	4 mesi: ottobre 2001/ febbraio 2002 - Profingest
Quota di partecipazione	3.500.000
Nr. Partecipanti	/
Destinatari	/
Obiettivi e finalità	Il Programma è rivolto a giovani manager d'impresa che intendano acquisire e implementare nuove competenze nell'ambito della new economy.
Responsabile programma	Dott. Roberto Pancaldi
Telefono	051/474782
E.mail	rpancaldi@profingest.it
EXECUTIVE ON LINE PROGRAMME IN GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	
Durata e Sede	4 mesi: settembre 2001/gennaio2002 - Profingest
Quota di partecipazione	3.500.000 + IVA
Nr. partecipanti	/
Destinatari	/
Obiettivi e finalità	Il Programma è rivolto a giovani manager d'impresa che già rivestano o intendano rivestire il ruolo di Responsabile del personale in azienda e che vogliono specializzare e sistematizzare le competenze proprie della funzione (recruitment, rapporti sindacali, valutazione delle competenze, etc).
Responsabile programma	Dott. Roberto Pancaldi
Telefono	051/474782
E.mail	rpancaldi@profingest.it

GESTIRE L'OPPORTUNITA' INTERNET	
Durata e Sede	2,5 giorni – Profingest (ottobre/novembre 2001)
Quota di partecipazione	1.500.000 + IVA
Nr. Partecipanti	15
Destinatari	/
Obiettivi e finalità	Fornire modelli e strumenti operativi indispensabili per cogliere e gestire correttamente le opportunità legate all'utilizzo del media internet a supporto della strategia d'azienda.
Responsabile programma	Dott. Chiara Tabanelli
Telefono	051/474782
E.mail	ctabanelli@profingest.it
PROGETTARE L'E-BUSINESS	
Durata e Sede	50 ore (serali) da maggio a giugno 2001 - Profingest
Quota di partecipazione	2.200.000 + iva
Nr. Partecipanti	20
Destinatari	/
Obiettivi e finalità	Fornire modelli e strumenti operativi per gestire efficacemente progetti di implementazione del media internet in azienda.
Responsabile programma	Dott. Chiara Tabanelli
Telefono	051/474782
E.mail	ctabanelli@profingest.it

• **SDA Bocconi**

Corso M.IN.B.

La SDA Bocconi ha progettato un programma Master interdisciplinare con l'obiettivo di formare ogni anno 50 specialisti che dopo la laurea e dopo 3/5 anni di esperienza lavorativa hanno frequentato il corso MINB e sono pertanto in grado di assumersi la responsabilità imprenditoriale e gestionale di un Internet Business in un contesto internazionale, anche grazie alle metodologie didattiche avanzate e all'uso della lingua inglese.

Il corso Master in Internet Management (M.IN.B.) si propone di formare esperti in strategia e gestione delle problematiche connesse allo sviluppo di Internet nei mercati attuali. In particolare, questo corso Master ha il compito di assistere aziende italiane ed internazionali nel formare responsabili e professionisti, in grado di gestire consapevolmente queste problematiche. Infatti, all'interno delle aziende si registra un "vuoto" professionale tra esigenze di formulare un'adeguata strategia Internet da un lato e di saper valorizzare le nuove tecnologie di Information e Communication Technology dall'altro.

L'approccio technology oriented non sembra essere quello più promettente all'interno di questa fase di sviluppo della Internet Economy, dato che la componente tecnologica in quanto tale risulta accessibile a costi contenuti. Sembra invece divenire discriminante la capacità progettuale ed interpretativa incorporabile in queste tecnologie attraverso un ripensamento globale di tutti i flussi aziendali, sia operativi che finanziari. Infatti, un'adeguata gestione di attività on-line orientate sia al mercato business che al mercato consumer, presuppone un'interpretazione creativa e innovativa di ambiti disciplinari distinti quali l'economia aziendale, l'organizzazione del lavoro, la contabilità e il controllo economico, la logistica, il marketing e la comunicazione oltre naturalmente all'informatica. Un diplomato al M.IN.B. avrà gli strumenti per diventare un protagonista attivo dello sviluppo e del cambiamento di una Internet company. Le competenze che lo distingueranno sul mercato italiano e inter-

nazionale del lavoro saranno prevalentemente di tre tipi: analitiche, decisionali, relazionali.

a. Competenze analitiche

Analisi dello scenario della Internet economy

Analisi delle opzioni strategiche

Analisi del business model

Analisi delle opzioni e dei vincoli tecnologici

Analisi dei processi operativi e logistici

Analisi dei meccanismi di socializzazione e di community

Analisi delle reti di alleanze e di partnership

Analisi della competizione tra reti di imprese

b. Competenze decisionali

Scelta di un progetto completo di sviluppo/adattamento di un Internet business

Scelta dell'assetto economico-finanziario Scelta degli assetti tecnologici e operativi

Scelta e definizione delle partnership e delle alleanze

Scelta delle modalità di relazione con i fornitori, i partner, i dealer, i clienti

Scelta dell'assetto organizzativo e gestionale Fast decision making

c. Competenze relazionali

Capacità di gestire processi di change management radicali e/o continui

Capacità di sviluppare la creatività nell'integrazione delle competenze

Capacità di valorizzare le persone mediante processi formativi self-service

Capacità di riorganizzare le attività off-line rispetto a quelle on-line

Capacità di comunicare internamente ed esternamente le proprie scelte.

Una delle specificità del M.IN.B. può essere che ogni corso presenta al suo interno tre aree tematiche ed esperienziali per cercare di sviluppare queste tre tipologie di competenze nel processo formativo dei partecipanti.

La struttura del Master: un quadro di insieme

Vengono qui di seguito sintetizzate alcune caratteristiche distintive del corso Master in Internet Business.

- **Inizio:** gennaio 2001
- **Durata:** dodici mesi Lingua: inglese
- **Moduli:** i primi tre mesi (10 gennaio 2001 - 26 aprile 2001) sono dedicati alle competenze di base; sono previste 360 ore d'aula e 240 ore di studio.

I tre mesi successivi (30 aprile 2001 - 20 luglio 2001) sono dedicati alle competenze specialistiche ed erogati mediante distance learning. Sono previste 300 ore di didattica e 200 ore di studio. Il mese successivo (20 luglio 2001 - 05 agosto 2001 / 25 agosto 2001 - 10 settembre 2001) è dedicato agli industry focus (TLC, finance, consumer goods, travel and transportation) in preparazione alle esperienze sul campo. I restanti mesi (20 settembre 2001 - 10 dicembre 2001) sono dedicati ai progetti sul campo presso le aziende sponsor.

• **Specificità:**

- disponibilità di docenti specializzati molto coinvolti che entrano in aula nei corsi base, nei corsi specialistici e che coordinano i progetti sul campo;
- forte ricorso alle più moderne tecnologie didattiche di interazione con il docente e con i partecipanti;
- creazione di una network community tra partecipanti e docenti che consenta di condividere e sistematizzare conoscenze ed esperienze;
- creazione di un archivio didattico digitale per ridurre i costi di riproduzione della scuola e i tempi di archiviazione dei partecipanti;
- disponibilità di aziende sponsor di fama nazionale e internazionale molto coinvolte, "acquistano" spazi didattici nei corsi specialistici e nell'industry focus per divulgare le esperienze acquisite;
- creazione di profili professionali specifici che consentano ai partecipanti di presentarsi al mercato del lavoro con una focalizzazione per tema e, se desiderato, per industry.

• **Destinatari:**

laureati in discipline scientifiche, umanistiche e tecniche, con 3/5 anni di esperienza che intendono formarsi o riqualificarsi per operare con successo nell'economia digitale e negli Internet Business

• **Numero Partecipanti:** cinquanta

• **Modalità di ammissione:** i candidati scelti dalle aziende sponsor per partecipare al corso M.IN.B. devono essere in grado di superare un esame, a cura della Canning School, per la conoscenza scritta e parlata della lingua inglese.

Coordinamento della Didattica

Il Direttore del Corso M.IN.B. è il Prof. Andrea Farinet, che lavorerà in stretta collaborazione con il Prof. Carlo Alberto Carnevale Maffé, Responsabile della Metodologia didattica.

Struttura generale della didattica• **Primo Modulo (tre mesi)**

I primi tre mesi, in Aula, sono finalizzati a sviluppare le competenze dei partecipanti sugli elementi fondamentali di analisi delle problematiche di Internet Management per cui verranno erogati i corsi base relativi alle singole aree disciplinari. Le

dodici settimane presenteranno dodici corsi da trenta ore ciascuno che saranno erogati in coppie per facilitare l'integrazione dei contenuti e la profondità dell'apprendimento.

- a1) Internet: corso introduttivo su storia ed evoluzione
- a2) Economia digitale: lo scenario internazionale
- b1) Analisi della competizione negli Internet business
- b2) Analisi della cooperazione mediante partnership e accordi
- c1) Information and Communication Technology: le alternative
- c2) Analisi di un'architettura web: le modalità di valutazione
- d1) Analisi della domanda di prodotti e servizi on line
- d2) Customer Relationship Management : le modalità di progettazione
- e1) La valutazione delle opzioni strategiche
- e2) La scelta economico-finanziaria del business model
- f1) La progettazione dei processi organizzativi Internet based
- f2) L'adeguamento logistico e produttivo al business digitale

• **Secondo Modulo (tre mesi)**

Nell'ambito del secondo modulo invece verrà effettuato un ampio ricorso ai sistemi di apprendimento a distanza (Distance Learning). In particolare, questo secondo modulo è finalizzato all'approfondimento di case history e all'effettuazione di esercitazioni individuali e collettive sull'Internet Management. I profili specialistici che verranno approfonditi sono i seguenti:

1. Business-to-business web management
2. Business-to-consumer web management
3. TLC (wap focus)
4. CRM & web marketing
5. E-procurement management
6. Community building & management
7. E-banking
8. Public administration Internet management
9. Social & non profit Internet management
10. E-learning

Per ognuno di questi profili verrà erogato un corso di trenta ore per un totale di 300 ore di aula virtuale e 200 ore di studio. Parallelamente, verrà dato ampio spazio al contributo delle aziende sponsor in termini didattici ed esperienziali. Sarà possibile includere come collaboratori, all'interno del corpo docente, i responsabili europei ed italiani di alcuni degli sponsor "sostenitori"

• **Terzo Modulo (sei mesi)**

Questo modulo del corso è dedicato, infine, alla realizzazione dei progetti da svolgere presso le aziende sponsor a livello italiano ed internazionale. Inoltre verranno sviluppati corsi elettivi su tematiche connesse allo svolgimento dei progetti. Ogni gruppo di progetto conterrà al suo interno almeno cinque candidati che hanno approfondito cinque profili specialistici diversi nel secondo modulo. Qualora rimanesse la disponibilità di candidati non assegnati, verrebbero organizzati progetti sul campo presso Internet Company italiane o internazionali.

• **Corpo docente**

Il corpo docente sarà costituito prevalentemente da docenti ufficiali della SDA Bocconi, ai quali si affiancheranno studiosi ed esperti di fama nazionale ed internazionale individuati ed approvati dalla Direzione della Divisione Master SDA.

Il corso è diretto dal Professor Andrea Farinet.

(minb@sdabocconi.it - www.sda.uni-bocconi.it)

• **STOA' Scpa - Istituto di Studi per la Direzione e Gestione d'Impresa**

Modulo di approfondimento nell'ambito del Corso MID Master Operatori allo Sviluppo “Realtà e prospettive della new economy: net economy, globalizzazione e sviluppo locale”	
Durata e Sede	Aprile – Maggio 2001 (30 h) Stoà ScpA – Istituto di Studi per la Direzione e Gestione d'Impresa
Quota di partecipazione	Inclusa nel costo complessivo del Master Operatori allo Sviluppo
Nr. Partecipanti	50
Destinatari	Giovani laureati
Obiettivi e finalità	<p>Il modulo si propone di analizzare le interconnessioni associate al carattere globale della conoscenza e delle tecnologie digitali interattive, traducibili sinteticamente nel fenomeno di compressione spazio-temporale dei processi economici e sociali. L'indipendenza dallo spazio e dal tempo suggerisce di privilegiare modelli di crescita dei sistemi locali fondati su meccanismi che generano relazioni dirette tra sistema locale ed economia globale, cioè su meccanismi che consentano di cogliere gli effetti combinati di forze localizzanti e globalizzanti: in tal modo il sistema locale tende a configurarsi come nodo di una rete globale.</p> <p>Questa modellizzazione dei processi di crescita dei Sistemi locali, vincolata a relazioni dirette locale/globale e supportata dallo sviluppo delle reti digitali interattive della comunicazione, può essere interpretata come convergenza del sistema locale verso una struttura permeabile, senza confini fisici di separazione dall'ambiente, finalizzato a ricercare e modificare continuamente le modalità più efficaci per integrarsi e scambiare valore con gli attori dell'economia globale.</p> <p>Il Modulo viene sviluppato in collaborazione con primarie aziende, quali, a titolo puramente esemplificativo, <i>MC Consulting, Ernst & Young, Finmatica, Tiscali</i>.</p>
Responsabile programma	Prof. Nicola Boccella – Docente di Economia dello Sviluppo – Università di Roma “La Sapienza”
Telefono	081/7882216
E.mail	mid@stoa.it
Modulo di approfondimento nell'ambito del Corso MBA E-Business & New Economy	
Durata e Sede	Aprile – Maggio 2001 (80 h) Stoà ScpA – Istituto di Studi per la Direzione e Gestione d'Impresa
Quota di partecipazione	Inclusa nel costo complessivo del Master in Business Administration
Nr. Partecipanti	50
Destinatari	Giovani laureati
Obiettivi e finalità	<p>Il modulo di spiccata attualità, è inteso a creare una coerente consapevolezza in merito agli aspetti della cosiddetta "nuova economia" In tale ambito, agli allievi organizzati in gruppi, viene chiesto di sviluppare l'analisi di lancio di una nuova iniziativa in uno dei settori qui di seguito indicati:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ per il <i>business to business</i> ▪ per il <i>business to consumer</i> <p>Il Modulo viene sviluppato in collaborazione con primarie aziende. Nella scorsa edizione del MBA hanno dato il loro contributo: <i>Boston Consulting Group, Booz Allen & Hamilton, MC Consulting, Microsoft, Ernst & Young, Finmatica, IBM, Value Partners.</i></p>
Responsabile programma	Dr. Marco Ferretti – Docente di Tecnica e Organizzazione aziendale – Università di Salerno
Telefono	081/7882234
E.mail	ferretti@stoa.it

- SUMMIT S.r.l.

FARE E-BUSINESS NELLA NEW ECONOMY	
Durata e Sede	2 gg. Presso Summit Management Center
Quota di partecipazione	2.700.000
Nr. Partecipanti	Illimitati
Destinatari	A dirigenti, a manager, a imprenditori e a tutti coloro che vogliono conoscere i “driver” fondamentali della nuova economia e le caratteristiche dei nuovi modelli di business ad essa sottostanti.
Obiettivi e finalità	<p>► Perché partecipare. I benefici:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientarsi efficacemente nel contesto della Nuova Economia. • Avere, in un momento di cambiamento economico e sociale delicato, le indicazioni ed i suggerimenti utili per competere. • Avere la consapevolezza delle potenzialità di applicazione delle nuove tecnologie ai diversi livelli di attività del business. • Conoscere le competenze necessarie per avere successo. • Entrare a far parte del club esclusivo che la Summit-TMI costituirà sul proprio sito web dove sarà possibile discutere, in tempo reale, con i maggiori esperti del settore le tematiche inerenti il cambiamento in atto.
Responsabile programma	Dott. Franco D’Egidio e Ing. Paolo Bigotto
Telefono	02/66710332
E.mail	Info@summit-tmi.it

RICERCHE

All'interno di questa sezione, che ci auguriamo possa continuare a presentare ricerche sviluppate da ASFOR e da altre Istituzioni autorevoli nel campo della formazione con l'obiettivo di favorire un più ampio confronto fra tutti gli esperti operatori, viene oggi pubblicata una sintesi della Ricerca Federcomin-Anasin: "ICT: Le figure professionali".

La Direzione di Lettera Asfor ritiene importante favorire la circolazione delle "Idee" e quindi si augura che anche i nostri Lettori sappiano contribuire allo sviluppo di tale progetto.

Rapporto Federcomin-Anasin: "ICT: Le figure professionali"

Franco Patini,

Vice Presidente Federcomin ⁽¹⁾ e Presidente Anasin ⁽²⁾

Il Rapporto Federcomin-Anasin "ICT: Le figure professionali" presentato il 4 dicembre 2000 a Roma, presso il Senato della Repubblica (Palazzo Giustiniani), è un'opera importante che copre una grossa lacuna del sistema formativo italiano per quello che riguarda la Net Economy, perché propone per la prima volta in Italia, anche sulla base dei profili europei, un quadro con una classificazione di 13 figure professionali richieste dalle imprese della Net Economy, con la descrizione analitica delle competenze e un percorso didattico orientativo. (di seguito viene riportata una *scheda-tipo* relativa a uno dei 13 profili esaminati: quello del *webmaster*.)

E' uno strumento di grande utilità per tutti gli operatori della Net Economy, che è un settore trainante per l'occupazione.

Uno dei gravi problemi, in questo ambito, è la carenza di personale qualificato. Federcomin, con questo studio, ha dato un contributo fondamentale che pone oggi l'Italia al livello degli altri Paesi tecnologicamente avanzati.

Lo studio servirà agli enti formatori, alle aziende, ai ministeri della Pubblica Istruzione, dell'Università e del Lavoro, ai sindacati, alle regioni, alle scuole, alle società specializzate nella ricerca di persone e a tutti quelli che vogliono adattare le proprie capacità alle richieste del mercato.

E' con questo lavoro, corredato da uno scenario italiano ed un glossario dei più diffusi termini tecnici, che Federcomin ed Anasin iniziano un lungo percorso.

Un'attività di supporto per tutte le Istituzioni Formative che si vogliono occupare delle tecnologie innovative e della relativa formazione.

Questa può essere la via italiana nella complessità della "net-economy".

Tra gli ostacoli al necessario sviluppo della net-economy c'è senz'altro il cosiddetto "skill-shortage" cioè la carenza di specialisti e tecnici nel settore.

Ci sono imprese, nell'occidente più avanzato, che utilizzano, grazie alla rete, tecnici informatici che vivono e lavorano in paesi lontani, per lo più in estremo oriente.

In quei paesi infatti i tecnici abbondano, grazie ad un sistema formativo molto sviluppato sulle tecnologie innovative.

In alcuni paesi, sempre dell'occidente, si aumentano i plafond di permessi di immigrazione, forzando affinché arrivino tecnici con buona scolarizzazione.

Ancora, alcuni governi europei pensano di selezionare l'immigrazione da quei paesi dell'est dai cui cittadini ci si può aspettare un buon bagaglio di competenze in tecnologie.

Queste, ed altre della stessa natura, sono le risposte che si stanno valutando o sperimentando, nell'immediato, per far fronte alla grande crisi di competenze tecniche che affligge la "Società dell'Informazione".

In Europa mancano più di 1,5 milioni di tecnici (più di centomila in Italia) e tutti i segni lasciano pensare che la crisi non si attenuerà, ma si acuirà nei prossimi anni.

Anche in Italia (vedi tabella) esiste un *gap* tra domanda ed offerta relativamente a talune specifiche competenze. A tal fine Federcomin ed Anasin hanno segmentato la domanda di *skills* tecnologici in cinque aree, ognuna con le sue caratteristiche in termini di professionalità richiesta. Il *gap*, com'è evidente, è significativo ed è destinato ad aumentare da 112.000 unità del 2000 a 215.000 del 2002.

Nel nostro Paese, però, sono molti quelli che pensano che per questa mancanza di tecnici si debbano cercare risposte diverse.

Il Mezzogiorno ed il grande numero di giovani alla difficile ricerca di una occupazione, la "accessibilità" della competenza di base in queste tecnologie, i nuovi mestieri che si generano (aperti a culture non necessariamente tecniche), la possibile "delocalizzazione" del lavoro sono specificità di cui fare tesoro.

Occorre uno sforzo straordinario che avvii l'unica soluzione definitiva, strutturale e permanente, del problema: una formazione tecnica di qualità e su grandi numeri, sulle tecnologie innovative, all'interno delle Istituzioni Formative: scuola, università, formazione professionale.

La formazione di massa, strutturata, metodica, con metriche di monitoraggio standard e qualità certificabile - in definitiva con la riconoscibilità in crediti formativi - non può che essere compito delle Istituzioni Formative.

Per contribuire affinché il circuito virtuoso si innesti Federcomin e Anasin hanno realizzato come primo passo, essenziale premessa di qualsiasi "programma formativo" sistematico, il Rapporto "ICT: Le figure professionali".

La pubblicazione è solo l'inizio, il lavoro non vuole e non può essere completo e tanto meno definitivo.

La definizione delle figure evolverà nel tempo come evolve la tecnologia e convergono le "tecnologie" da settori diversi.

Pubblicazione e sito internet: www.ict-job.it costituiranno un punto di riferimento e di linguaggio comune, una definizione riconoscibile e comunicabile di figure e contenuti analitici di competenze.

Così d'ora in poi tutti coloro che intenderanno fare formazione strutturata e organica nelle tecnologie innovative avranno, dal mondo delle imprese ICT, individuazione, definizione e riconoscimento delle figure professionali della Società dell'Informazione.

(1) **Federcomin** è la Federazione di Confindustria che raggruppa oltre 1.000 aziende di telecomunicazioni, radiotelevisione ed informatica.

(2) **Anasin** è l'Associazione Nazionale delle aziende servizi informatica e telematica.

SCHEMA TIPO

Figura professionale: WebMaster

Il percorso è in qualche modo parallelo al precedente (1), con una maggiore enfasi posta sugli aspetti di sviluppo di un sito web e sugli aspetti di commercio elettronico. Il percorso formativo deve comprendere degli elementi di comunicazione e di marketing, profondamente influenzati dalle continue innovazioni di Internet. La modularità del corso permette nel caso in cui i discenti siano “certificati” su singoli moduli, di erogare solamente la parte a completamento della figura professionale.

Il continuo e rapido sviluppo della tecnologia permette di presentare le informazioni in modi sempre più creativi, innovativi e dinamici. Il webmaster (*siti web e di e-commerce*) aiuta gli utenti a comprendere in che modo si possono presentare le informazioni e come vi si può accedere e successivamente implementa le soluzioni a supporto. Si tratta di uno dei ruoli che si presume avrà maggiore crescita nel prossimo decennio: è responsabile dell’analisi, della progettazione e dello sviluppo di applicazioni aziendali “mission-critical”, anche di tipo e-commerce, basate sull’infrastruttura web. Può creare prototipi, simulazioni ed ambienti virtuali per rappresentare la soluzione proposta. Ingloba nelle soluzioni grafici, animazioni, audio e video. Il webmaster opera all’interno di un team, ma al contempo questo ruolo può essere svolto anche mediante tele-lavoro mediante possibilità di collegamento remoto. Oltre ad una spiccata competenza tecnica il è dotato di forte creatività che gli permette di dare nuova visione alle necessità degli utenti.

Prerequisiti necessari

Lingua Inglese tecnica (in particolare buona capacità di lettura e di interpretazione)
Familiarità con l’utilizzo e con l’architettura del personal computer.

Competenze di base

UTILIZZO DI BASE DEL PERSONAL COMPUTER
LINGUA INGLESE TECNICA

Competenze tecnico-professionali

INTERNET: CONCETTI, NAVIGAZIONE E SICUREZZA
INTRODUZIONE A TCP/IP
REALIZZAZIONE DI PAGINE WEB CON HTML
REALIZZAZIONE DI SITI WEB CON STRUMENTI APPLICATIVI DEDICATI
IL LINGUAGGIO XML
I LINGUAGGI DI SCRIPTING
IMPLEMENTAZIONE E GESTIONE DI UN SERVER WEB
REALIZZARE APPLICAZIONI DI E-COMMERCE

Competenze trasversali

LAVORARE IN GRUPPO
WEB MARKETING

Competenze proprie della figura professionale

Il “WebMaster” è una figura professionale in grado di operare con le seguenti competenze:

conoscenza approfondita dei concetti relativi a Internet;
capacità di utilizzare approfonditamente un browser Internet;
conoscenza delle principali caratteristiche e potenzialità del protocollo TCP/IP;
capacità di eseguire le principali attività di installazione e configurazione del protocollo TCP/IP in un ambiente di rete locale;
conoscenza delle caratteristiche e funzionalità del linguaggio Html;
capacità di realizzare pagine web con Html;
conoscenza dei concetti relativi alla creazione, pubblicazione e amministrazione di un sito web mediante strumenti applicativi dedicati;
capacità di creare un sito web definendone interfaccia, contenuti e modalità di navigazione;
capacità di creare form per la raccolta di informazioni;
capacità di creare e gestire connessioni a database;
capacità di pubblicare un sito web mediante FTP;
capacità di effettuare l'amministrazione del sito;
conoscenza delle caratteristiche e funzionalità del linguaggio Xml;
capacità di realizzare documenti Xml;
capacità di pubblicare su web documenti Xml;
conoscenza delle caratteristiche e funzionalità dei linguaggi di scripting;
capacità di realizzare scripting client-side;
capacità di realizzare scripting server-side;
conoscenza delle problematiche legate alla implementazione e alla gestione di un server per Internet;
capacità di installare e amministrare un server web;
capacità di supportare dal lato sistemistico la pubblicazione di contenuti e lo sviluppo di applicazioni web;
capacità di implementare motori di ricerca;
capacità di analizzare i dati relativi agli accessi degli utenti e di produrre le relative statistiche;
conoscenza delle problematiche relative allo sviluppo di applicazioni di e-commerce;
capacità di progettare e realizzare un sito di commercio elettronico;
capacità di realizzare e pubblicare un catalogo elettronico di prodotti;
capacità di gestire sessioni di acquisto, ordini on-line e transazioni economiche

Fonte: Federcomin - Anasin

(1)-La figura precedente presentata nel Rapporto è quella dello “Specialista di sistema in ambiente web”

TABELLA

Aree/Figure	Anno 2000				Anno 2002			
	Domanda	Offerta	Gap	%	Domanda	Offerta	Gap	%
Internetworking (1,2,3,8)	99	73	26	23	152	97	55	26
Applicazioni (5,6,10,11,12,13)	519	463	56	50	564	468	96	45
Ambienti distribuiti (4,7)	269	245	24	21	296	248	48	22
Ambienti host-centrici (7)	43	42	1	1	42	42	-	-
Ambienti eterogenei (7)	76	71	5	5	136	119	16	7
	1.006	894	112	100	1.190	974	215	100

in migliaia

Accanto all'area vengono riportate le relative figure professionali, elencate più sotto; in particolare va osservato che: la figura 7 - Progettista di architetture software (Software Architecture & Design)-compare in tre aree diverse; la figura 9 - Consulente Commerciale (IT Business Consultancy)-non è classificata in una singola area perché considerata trasversale in tutte le aree.

Figure professionali

- 1) Tecnico di reti locali (Technical Support)
- 2) Specialista di sistema in ambienti di rete locale (Systems Specialist)
- 3) Gestore di reti
- 4) Specialista di sistema in ambiente web (Web System Engineer)
- 5) WebMaster
- 6) Progettista di software applicativo (Software & Applications Development)
- 7) Progettista di architetture software (Software Architecture & Design)
- 8) Specialista di Sistemi di Telecomunicazione (Data Communications Engineer)
- 9) Consulente Commerciale (IT Business Consultancy)
- 10) Analista Programmatore Object Oriented
- 11) Responsabile di Marketing e Vendite in area e-business
- 12) Esperto ERP (Enterprise Resource Planning)
- 13) Esperto in linguaggi e tecnologie multimediali

Gli Organi Istituzionali

Presidente

Claudio POLI ISVOR FIAT S.p.A.

Consiglio Direttivo

Mauro BOATI	IF Italia Forma S.r.l.
Elio BORGONOVÌ	SDA Bocconi
Marco CASTELLETT	Gruppo Telecom Italia S.p.A.
Dario GATTINONI	Iref
Roberto GIMELLI	Profingest
Aldo GIULIANO	Fondazione Giuseppe Taliercio
Daniele MOSCA	Elea S.p.A.
Vladimir NANUT	MIB School of Management
Vittorio PARAVIA	Fondazione Antonio Genovesi Salerno-SDOA
Costanza PATTI	Confindustria
Luigi PIERACCIONI	Istituto Guglielmo Tagliacarne
Antonio RUSSO	SPEGEA
Roberto SUARES	IBM Learning Services
Maurizio TARQUINI	LUISS
Elio VERA	CESMA - Centro Esperienze e Studi di Management

Segretario Generale

Mauro MEDA

Revisori dei Conti

Claudio SALA - *Presidente*
 Mario GOBBI
 Stefano LOPARCO

Collegio dei Probiviri

Gianfranco GAMBIGLIANI
 Franco GIACOMAZZI
 Gabriele MORELLO

Advisory Board

Piero BONTADINI	Past President ASFOR
Silvio BRONDONI	Ordinario di Marketing e Direttore dell'Istituto di Economia d'Impresa all'Università degli Studi di Milano e Coordinatore Advisory Board
Piergiorgio COIN	Vice Presidente del Gruppo COIN S.p.A.
Riccardo PERISSICH	Consigliere di Pirelli S.p.A.
Roberto RUOZI	Direttore Istituto Economia degli Intermediari Finanziari Università Bocconi
Giorgio SAMPIETRO	Presidente di Unilever Italia S.p.A.
Sergio ZOPPI	Esperto di Formazione Manageriale



Gli Associati

ACCADEMIA DI COMUNICAZIONE

✉ Via Sardegna, 35
20146 MILANO
☎ Tel. [02] 4815232 - ☎ Fax. 48008463
Internet: <http://www.hdemia.it>

ASERI

Alta Scuola di Economia e Relazioni Internazionali

✉ Via San Vittore, 18
20123 MILANO
☎ Tel. [02] 4693856 - ☎ Fax. 4694845
Internet: <http://www.unicatt.it/aseri>

BERGAMO FORMAZIONE

✉ Via S.Zilioli, 2
24121 BERGAMO
☎ Tel. [035] 247117 - ☎ Fax. 247169 -
Internet: <http://www.bg.camcom.it>

BIC CALABRIA

Business Innovation Centre

✉ Corso D'Italia, 166
87100 COSENZA
☎ Tel. [0984] 391455 - ☎ Fax. 391507
Internet: <http://www.biccal.it>

BUREAU VERITAS ITALIA S.r.l.

✉ Viale Monza, 265
20126 MILANO
☎ Tel. [02] 27091227 - ☎ Fax. 27006815

CE.RI.SDI

✉ Castello Utveggio - Via Pietro Bonanno
90142 PALERMO
☎ Tel. [091] 6391111 - ☎ Fax. 6372570
Internet: <http://www.cerisdi.it>

CENTRO DI FORMAZIONE IMPRENDITORIALE

✉ Via Cacciatori delle Alpi, 42
06100 PERUGIA
☎ Tel. [075] 5997254 - ☎ Fax. 5999070
Internet: <http://www.centroformazione.it>

CENTRO DI RICERCA E FORMAZIONE CAMILLO BUSSOLATI

✉ c/o LIUC - C.so Matteotti, 22
21053 Castellanza (VA)
☎ Tel. [0331] 572.1 - ☎ Fax. 483444
Internet: <http://www.liuc.it>

CENTRO ESTERO CAMERE DI COMMERCIO PIEMONTESI

✉ Via Ventimiglia, 165
10127 TORINO
☎ Tel. [011] 6700511 - ☎ Fax. 6965456
Internet: <http://www.centroestero.org>

CESMA

Centro Esperienze e Studi di Management

✉ Piazzale Giulio Cesare, 4
20145 MILANO
☎ Tel. [02] 4694018 - ☎ Fax. 462990
Internet: <http://www.cesma.org>

CFMT

Centro di Formazione e Management del Terziario

✉ Via Stoppani, 6
20129 MILANO
☎ Tel. [02] 29406640 - ☎ Fax. 29405329
Internet: <http://www.cfmt.it>

CIS

Scuola Aziendale di Formazione Superiore

✉ Via Picard, 18/9
42100 REGGIO EMILIA
☎ Tel. [0522] 791963 - ☎ Fax. 307445
Internet: <http://www.cis-formazione.it>

COMERINT S.p.A.

✉ Via Paolo Di Dono, 223
00142 ROMA
☎ Tel. [06] 51990.1 - ☎ Fax. 51990779
Internet: <http://www.dietsmann.com>

CONFINDUSTRIA

✉ Viale dell'Astronomia, 30
00144 ROMA
☎ Tel. [06] 59031 - ☎ Fax. 5903392
Internet: <http://www.confindustria.it>

CONSORZIO PAVESE PER STUDI POST-UNIVERSITARI NELL'AREA ECONOMIA AZIENDALE

✉ Viale Cesare Battisti, 54
27100 PAVIA
☎ Tel. [0382] 28097 - ☎ Fax. 20577

CTC

Centro di Formazione Manageriale e Gestione d'Impresa

✉ Piazza Costituzione, 8
40128 BOLOGNA
☎ Tel. [051] 6093200 - ☎ Fax. 6331294
Internet: <http://www.ctcformazione.it>

EBS MILANO S.c.a.r.l.

European Business School Milano

✉ Viale Fulvio Testi, 223
20126 MILANO
☎ Tel. [02] 66124342 - ☎ Fax. 66124316
Internet: <http://www.ebs.milano.it>

ELEA S.p.A.

✉ Corso Massimo D'Azeglio, 69
10015 Ivrea (TO)
☎ Tel. [0125] 529021 Fax 529215
Internet: <http://www.elea.it>

ENEA

✉ Lungo Tevere Thaan di Revel, 76
00196 ROMA
☎ Tel. [06] 36272767-36272597 - ☎ Fax. 36272657
Internet: <http://www.enea.it>

EUROS CONSULTING S.p.A.

✉ Corso Magenta, 57
20123 MILANO
☎ Tel. [02] 499011 - ☎ Fax. 49901612
Internet: <http://www.euros.it>

EXECUTRAIN ITALIA S.r.l.

✉ Via Gioanetti, 7/A
10131 TORINO
☎ Tel. [011] 6960970 - ☎ Fax. 6960969
Internet: <http://www.executrain.it>

FONDAZIONE "GIORDANO DELL'AMORE"

✉ Via San Vigilio, 10
20142 MILANO
☎ Tel. [02] 8135341 - ☎ Fax. 8137481
Internet: <http://www.fgda.org>

FONDAZIONE ALMA MATER

✉ Villa Gandolfi Pallavicini,
Via Martelli, 22/24
40138 BOLOGNA
☎ Tel. [051] 6024555 - ☎ Fax. 6024562
Internet: <http://www.alma-mater.it>

FONDAZIONE ANTONIO GENOVESI SALERNO - SDOA

✉ Via G. Pellegrino, 19
84019 Vietri sul Mare (SA)
☎ Tel. [089] 761166 - ☎ Fax. 210002
Internet: <http://www.sdoa.it>

FONDAZIONE CUOA

✉ Villa Valmarana Morosini
36077 Altavilla Vicentina (VI)
☎ Tel. [0444] 333711 - ☎ Fax. 333999
Internet: <http://www.cuoa.it>

FONDAZIONE GIUSEPPE TALIERCIO

✉ Via IV Novembre, 152
00187 ROMA
☎ Tel. [06] 6920971 - ☎ Fax. 69209707
Internet: <http://www.fondtaliercio.it>

FONDAZIONE PER L'ISTITUTO DIRIGENTI ITALIANI-L.D.I.

✉ Corso Porta Romana, 51
20122 MILANO
☎ Tel. [02] 54123001 - ☎ Fax. 54119604
Internet: <http://www.fondazioneidi.it>

FORMAPER

✉ Via Camperio, 1
20123 MILANO
☎ Tel. [02] 8515.5385 - ☎ Fax. 85155290
Internet: <http://www.formaper.com>

FORMEZ

✉ Via Salaria 229
00199 ROMA
☎ Tel. [06] 84891 - ☎ Fax. 84893269
Internet: <http://www.formez.it>

GRUPPO TELECOM ITALIA S.p.A

✉ Viale Europa, 190
00144 ROMA
☎ Tel. [06] 36881 - ☎ Fax. 36876445
Internet: <http://www.telecomitalia.it>

IBM LEARNING SERVICES

✉ Via Isimbardi, 10
22060 NOVEDRATE
☎ Tel. [031] 796515 - ☎ Fax 796257
Internet: <http://www.ibm.com/services/learning/it>

ICE

Istituto Nazionale per il Commercio Estero

✉ Via Liszt, 21
00144 ROMA
☎ Tel. [06] 59921 - ☎ Fax. 59926693
Internet: <http://www.ice.it>

IF ITALIA FORMA S.r.l.

✉ Via Sirtori, 32
20129 MILANO
☎ Tel. [02] 29537174 - ☎ Fax. 29537192
Internet: <http://www.mete.it>

IFOA

Istituto Formazione Operatori Aziendali
 ☒ Via Guittone D'Arezzo,6
 42100 REGGIO EMILIA
 ☎ Tel. [0522] 329111 - ☎ Fax 284708
 Internet: <http://www.ifoia.it>

**IL SOLE 24 ORE SPA
CENTRO DI FORMAZIONE**

☒ Via Brisa, 3
 20123 MILANO
 ☎ Tel. [02] 30223987-30223249 - ☎ Fax. 874370
 Internet: <http://www.ilsole24ore.com/formazione>

INFOR

Scuola di Formazione S.p.A
 ☒ Viale Milanofiori, Palazzo W.T.C.
 20090 Assago (MI)
 ☎ Tel. [02] 575571 - ☎ Fax. 57557915
 Internet: <http://www.inforscuola.it>

IREF

**Istituto Regionale Lombardo di Formazione
per Amministrazione Pubblica**
 ☒ Via da Recanate, 1
 20124 MILANO
 ☎ Tel. [02] 675071 - ☎ Fax. 66711701
 Internet: <http://www.irefonline.it>

IRI MANAGEMENT

☒ Via Piemonte, 60
 00187 ROMA
 ☎ Tel. [06] 478031 - ☎ Fax. 4825546
 Internet: <http://www.irimangement.com>

ISFOR 2000

Istituto Superiore di Formazione e Ricerca
 ☒ Via P. Nenni, 30
 25124 BRESCIA
 ☎ Tel. [030] 2426481 - ☎ Fax. 2426484
 Internet: <http://www.isfor2000.com>

ISIDA

☒ Via Ugo La Malfa,169
 90146 PALERMO
 ☎ Tel. [091] 6886805 - ☎ Fax. 6886812
 Internet: <http://www.isida.it>

ISMO S.r.l.

☒ Piazza S. Ambrogio, 16
 20123 MILANO
 ☎ Tel. [02] 72000497 - ☎ Fax. 89010721
 Internet: <http://www.ismo.org>

ISTITUTO GUGLIELMO TAGLIACARNE

☒ Via Appia Pignatelli 62
 00178 ROMA
 Tel [06] 780521 - ☎ Fax. 7842136
 Internet: <http://www.tagliacarne.it>

ISTUD

☒ Corso Umberto I, 71
 28838 Stresa (VB)
 ☎ Tel. [0323] 933801 - ☎ Fax. 933805
 Internet: <http://www.istud.it>

ISVOR FIAT S.p.A

☒ Corso Dante, 103
 10126 TORINO
 ☎ Tel. [011] 6865111 - ☎ Fax. 6865476
 Internet: <http://www.isvor.it>

ITALIA LAVORO S.p.A

☒ Via Ostiense, 131L
 00154 ROMA
 ☎ Tel. [06] 570121- ☎ Fax. 5757220

Luiss Guido Carli, Scuola di Management

☒ Viale Pola, 12
 00198 ROMA
 ☎ Tel. [06] 85225.328 - ☎ Fax. 8413998
 Internet: <http://www.luiss.it>

**MASTER IN COMUNICAZIONE E
MARKETING di PUBLITALIA '80**

☒ Viale F.Testi, 223
 20162 MILANO
 ☎ Tel. [02] 66100085- ☎ Fax.66100610 -
 Internet: <http://www.publitalia.it/servizi/master/master.html>

MIB - School of Management

☒ Palazzo del Ferdinando
 Via Carlo de Marchesetti, 6
 34142 TRIESTE
 ☎ Tel. [040] 9188111- ☎ Fax. 9188122
 Internet: <http://www.mib.edu>

MIP-Politecnico di Milano

☒ Viale Rimembranze di Lambrate,14
 20134 MILANO
 ☎ Tel. [02] 23992822 - ☎ Fax. 23992844
 Internet: <http://www.mip.polimi.it/mip>

PROFINGEST

☒ Via Buon Pastore, 2
 40141 BOLOGNA
 ☎ Tel. [051] 474782 - ☎ Fax. 482297
 Internet: <http://www.profingest.it>

QUADRIFOR

**Istituto per lo sviluppo della formazione
dei quadri del terziario**
 ☒ Via Alvise Cadamosto, 14
 00154 ROMA
 ☎ Tel. [06] 5744304 - ☎ Fax. 5744314
 Internet: <http://www.quadrifor.it>

**SCUOLA DI AMMINISTRAZIONE
AZIENDALE - SAA**

☒ Via Ventimiglia, 115
 10126 TORINO
 ☎ Tel. [011] 63991 - ☎ Fax. 6399247
 Internet: <http://www.saa.unito.it>

**SCUOLA DI PUBBLICA
AMMINISTRAZIONE S.p.A.**

☒ Viale San Concordio, 135
 55100 LUCCA
 ☎ Tel. [0583] 419600 - ☎ Fax. 419212
 Internet: <http://www.scuola.lucca.it>

SCUOLA SCIENZE AZIENDALI

☒ Via Tagliamento, 16
 50126 FIRENZE
 ☎ Tel. [055] 6820681 - ☎ Fax. 6820536
 Internet: <http://www.scuolascienzeaziendali.it>

**SCUOLA SUPERIORE ENRICO
MATTEI - ENI**

☒ Piazza S. Barbara,7
 20097 San Donato Milanese (MI)
 ☎ Tel. [02] 52038778 - ☎ Fax. 52058937
 Internet: <http://www.eni.it/scuolamattei>

**SCUOLA SUPERIORE GUGLIELMO
REISS ROMOLI**

☒ Strada Provinciale Km.0,300
 67010 Coppito (AQ)
 ☎ Tel.[0862] 3361- ☎ Fax. 336606
 Internet: <http://www.ssgrr.it>

SDA BOCCONI

☒ Via Bocconi, 8
 20136 MILANO
 ☎ Tel. [02] 5836.6606 - ☎ Fax. 5836.6638
 Internet: <http://www.sda.uni-bocconi.it>

SIN&RGETICA S.r.l.

☒ Via Fatebenefratelli, 4
 20121 MILANO
 ☎ Tel. [02] 72002156 - ☎ Fax. 72022534

SMEA

Università Cattolica del Sacro Cuore
 ☒ Via Milano, 24
 26100 CREMONA
 ☎ Tel. [0372] 499160 - ☎ Fax. 499191
 Internet: <http://www.unicatt.it/smeal>

SOGEA s.c.p.a.

Scuola di Formazione Aziendale
 ☒ Palazzo Pallavicino - Via Interiano, 1
 16124 GENOVA
 ☎ Tel. [010] 5767811 - ☎ Fax.532607
 Internet: <http://www.sogeanet.it>

SPEGEA S.r.l.

Scuola di perfezionamento in Gestione Aziendale
 ☒ Strada Provinciale per Casamassima Km.3
 70010 Valenzano (BA)
 ☎ Tel. [080] 4670270- ☎ Fax. 4670273
 Internet: <http://www.spegea.it>

STOA' S.c.p.A.

**Istituto Studi per la Direzione e
Gestione di Impresa**
 ☒ Corso Resina,283
 80056 Ercolano (NA)
 ☎ Tel. [081] 7882111- ☎ Fax. 7772688
 Internet: <http://www.stoa.it>

SUMMIT S.r.l.

☒ Via Giulio Tarra, 1
 20125 MILANO
 ☎ Tel. [02] 66710332 - ☎ Fax. 66710613
 Internet: <http://www.summit-tmi.it>

TRAINET S.p.A.

☒ Viale Parco de' Medici, 61
 00148 ROMA
 ☎ Tel. [06] 36890130 - ☎ Fax. 36872455
 Internet: <http://www.trainet.it>

AREE/SETTORI DI INTERVENTO

A AMMINISTRAZIONE
 B BANCHE
 CE COMMERCIO
 eB e-BUSINESS

F FINANZA/CONTROLLO
 M MARKETING/COMUNICAZIONE
 O ORGANIZZAZIONE/
 SVILUPPO ORGANIZZATIVO
 P PRODUZIONE/LOGISTICA
 PA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

PMI PICCOLE E MEDIE IMPRESE
 Q QUALITA' TOTALE
 RU RISORSE UMANE
 S STRATEGIA AZIENDALE
 T TECNOLOGIA/
 SISTEMI INFORMATIVI

ENTE	A	B	CE	eB	F	M	O	P	PA	PMI	Q	RU	S	T
ACCADEMIA DI COMUNICAZIONE		◆		◆		◆			◆	◆		◆	◆	◆
ASERI		◆	◆	◆	◆					◆		◆		
BERGAMO FORMAZIONE	◆		◆	◆	◆	◆	◆		◆	◆	◆	◆	◆	
BIC CALABRIA	◆				◆	◆		◆		◆	◆	◆	◆	◆
BUREAU VERITAS ITALIA S.r.l.			◆						◆	◆	◆		◆	
CE.RISDI		◆	◆		◆				◆	◆		◆		◆
CENTRO FORMAZIONE IMPRENDITORIALE	◆	◆			◆	◆	◆	◆		◆		◆	◆	
CENTRO di Ricerca e Formazione C.BUSSOLATI	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
CENTRO ESTERO Camere Commercio Piemontesi			◆			◆	◆			◆	◆		◆	
CESMA, Centro Esperienze e Studi di Management	◆		◆	◆	◆	◆	◆		◆	◆		◆	◆	◆
CFMT, Centro Formazione e Management Terziario			◆	◆	◆	◆	◆	◆		◆	◆	◆	◆	◆
CIS, Scuola Aziendale di Formazione Superiore	◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆		◆	◆	◆	◆	◆
COMERINT S.p.A.								◆	◆	◆		◆	◆	◆
CONFINDUSTRIA	◆	◆	◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
CONSORZIO PAVESE per Studi post-Universitari	◆		◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
C.T.C. Centro Formazione Manageriale	◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
EBS MILANO S.c.a.r.l.	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
ELEA S.p.A.	◆	◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
ENEA									◆	◆		◆		◆
EUROS Consulting S.p.A.	◆	◆		◆	◆	◆	◆			◆	◆	◆	◆	◆
EXECUTRAIN Italia S.r.l.						◆	◆		◆	◆		◆		◆
FONDAZIONE "GIORDANO DELL'AMORE"		◆	◆		◆				◆	◆		◆		
FONDAZIONE ALMA MATER	◆	◆			◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
FONDAZIONE A.GENOVESI Salerno - SDOA	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
FONDAZIONE CUOA	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
FONDAZIONE GIUSEPPE TALIERCIO				◆						◆	◆	◆	◆	◆
FONDAZIONE I.D.I.	◆		◆		◆	◆	◆	◆		◆	◆	◆	◆	◆
FORMAPER	◆		◆		◆	◆	◆			◆	◆	◆	◆	◆
FORMEZ						◆	◆		◆		◆	◆	◆	
GRUPPO TELECOM ITALIA S.p.A.	◆		◆		◆	◆	◆	◆			◆	◆	◆	◆
IBM LEARNING SERVICES	◆			◆	◆	◆	◆		◆	◆		◆	◆	◆
ICE, Istituto nazionale per il Commercio Estero			◆											
IF ITALIA FORMA S.r.l.	◆	◆		◆		◆	◆		◆	◆	◆	◆		◆
IFOA, Istituto Formazione Operatori Aziendali	◆		◆	◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
IL SOLE 24 ORE S.p.A. - Centro Formazione	◆	◆	◆		◆	◆	◆		◆	◆	◆	◆		
INFOR, Scuola di Formazione S.p.A.	◆			◆	◆	◆	◆		◆	◆		◆	◆	
IREF	◆				◆	◆	◆				◆	◆	◆	◆
IRI MANAGEMENT	◆			◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
ISFOR 2000	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
ISIDA	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
ISMO		◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
ISTITUTO GUGLIELMO TAGLIACARNE	◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
ISTUD	◆	◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
ISVOR FIAT S.p.A.	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
ITALIA LAVORO S.p.A.	◆											◆		
Luiss Guido Carli, Scuola di Management	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆		◆	◆	◆
MASTER COMUNICAZIONE E MARKETING						◆								
MIB School of Management	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆		◆	◆	
MIP- Politecnico di Milano	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
PROFINGEST	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆		◆	◆	◆
QUADRIFOR	◆				◆	◆	◆			◆	◆	◆	◆	◆
S.A.A. Scuola di Amministrazione Aziendale	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
SCUOLA DI PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	◆			◆	◆	◆	◆				◆	◆	◆	◆
SCUOLA SCIENZE AZIENDALI	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
SCUOLA SUPERIORE E. MATTEI- ENI	◆		◆		◆	◆	◆					◆	◆	◆
SCUOLA SUPERIORE G.REISS ROMOLI	◆	◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
SDA BOCCONI	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
SIN&RGETICA	◆				◆	◆	◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆
SMEA, Università Cattolica del Sacro Cuore	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
SOGEA s.c.p.a. Scuola di Formazione Aziendale	◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
SPEGEA S.r.l.	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
STOA' s.c.p.a.	◆			◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
SUMMIT S.r.l.				◆	◆	◆	◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆
TRAINET S.p.A.				◆	◆	◆	◆		◆	◆	◆	◆	◆	◆



Associazione per la Formazione alla Direzione Aziendale

**Via Tabacchi, 56
I 20136 Milano**

**Tel. 02 / 837 62 93
Fax. 02 / 837 35 61**

**e-mail: asfor@mi.nettuno.it
U.R.L.: <http://www.asfor.it/>**