

### SOMMARIO

Il servizio tecnico di assistenza

Pagina 3,4

Il centralino come prima immagine aziendale

Pagina 4

Le trattative d'acquisto

Pagina 4,5

Le iniziative del For.P.In.

Pagina 5

### Asso Informa

SCARICALA OGNI INIZIO MESE  
DAL SITO WEB

[WWW.ASSOINFORMA.COM](http://WWW.ASSOINFORMA.COM),  
STAMPALA E TIENILA SULLA SCRIVANIA;  
AFFRONTA IL PROBLEMA DELLA  
FORMAZIONE IN AZIENDA CON UNO  
STRUMENTO AGGIORNATO, COMPLETO  
ED...A PORTATA DI MANO.

## Manus Agere

Angelo Micione

"Sistemi ed Impresa" n. 6 luglio/agosto 1999

*Il termine manager deriva dal latino "manus agere": più o meno significa "chi s'adopera per agire". In effetti, il manager, nell'accezione aziendale classica è colui che dirige, amministra, governa e persegue fini aziendali...*

**C**ompito basilare del manager (o dirigente), è quello di gestire un'organizzazione allo scopo di raggiungere obiettivi prefissati, applicando un insieme di strumenti di gestione che costituiscono "lo stile di management". In tale contesto il manager è posto a capo di un gruppo di persone, per affidare loro precisi compiti, coordinandone nel frattempo le singole azioni e attuando processi di verifica, intermedi e finali, allo scopo di attestare i risultati attesi.

In gruppi assai ristretti, di tre o quattro persone, gestire le risorse umane è abbastanza semplice; quando invece il numero aumenta occorre creare una sorta di "stile coerente di governo aziendale", affinché il manager non rimanga travolto dalle situazioni.

Qual è, allora, lo stile coerente affinché un manager possa all'interno di un'azienda, ed in modo inequivocabile, essere giudicato dirigente capace e quindi leader riconosciuto?

### Chi diventa manager?

Chi aspira incondizionatamente a diventare un "capo", in realtà ha buone probabilità di diventarlo. È il classico caso di persona totalmente motivata, che sa rinunciare a molto, a volte a tutto il resto, tranne che al lavoro, disposta al sacrificio, alla lotta, alla "guerra", ai fini di realizzare il sogno di diventare capo, comandante o "condottiero", contro tutto e tutti. Stile manageriale questo che caratterizzava il clima degli anni '80 e degli inizi degli anni novanta (noto come fenomeno "yuppies").

[ ] Ma tale stile è risultato a lungo termine vincente? Sicuramente no. La ragione principale risiede nel fatto che uno stile tra gli uomini senza valori umani, è uno stile arido e vuoto che alla fine risulta insopportabile per gli stessi uomini. [ ] Tali soggetti, alla lunga, aumentando senza limiti l'autostima di sé, perdono qualsiasi capacità d'ascolto, d'osservazione e d'autocritica entrando in un mondo narcisistico-maniacale, operando con presunzione, con troppa rapidità, spesso con assoluta superficialità. [ ]

Lo stile di comando classico

### Lo stile di comando classico

Nell'opera "BINGFA" (Arte della guerra) scritta da Sun Tzu nel IV sec. a. C., l'autore espresse le seguenti virtù di comando: 1) conoscenza, 2) sincerità, 3) umanità, 4) coraggio, 5) severità. insieme alle cinque virtù egli affermò ancora "l'abbondanza di calcoli assicura la vittoria".

Si desume che, insieme a doti caratteriali tipiche di un leader, che si mostra nello stesso tempo forte (coraggioso, severo ed esperto), ma anche umano (equilibrato, capace di osservare e soprattutto di ascoltare gli uomini), quello che occorre sempre evitare per un manager è la mera improvvisazione, caratteristica questa d'uomini mediocri. [ ]

### Equilibrio manageriale

Un leader deve possedere una gran dose d'equilibrio e di serenità interiore.



In una società avviata al globale, ove la rapidità ed il mutamento dei fenomeni creano spesso negli uomini un clima di ansia, di stress, di assoluta incertezza ed anche indecisione, la giusta e naturale contrapposizione è l'equilibrio. La mutevolezza continua rende gli uomini insicuri, stressati ed infelici. [ ]

#### **Lealtà e coerenza**

Negli uomini la lealtà vince su tutto. La lealtà, afferma Confucio, consiste nell'essere perfettamente onesti e sinceri, nei confronti di se stessi e degli altri: "Sii te stesso, naturale e spontaneo". In fondo ammettere a volte errori, o mostrare segni di debolezza, dichiarandoli tali, avvicina il manager alle persone direttamente governate, rendendolo uomo "vero".

Elemento ancora basilare del manager è la coerenza; questa genera all'interno del gruppo credibilità. Inoltre le parole del manager devono corrispondere alle azioni, e viceversa [ ].

#### **Armonia**

Il manager svolge in un gruppo la funzione di direttore d'orchestra; egli quindi, incapace di suonare ogni specifico strumento [ ], sarà al contrario uomo esperto nel coordinare "i singoli suoni", in un clima di affiatamento e di armonia.

A lungo termine, non vincerà la squadra più forte, [ ] ma quella più compatta ed "endorfinica", dove gli ingranaggi sono perfettamente interrelati, grazie al lavoro costante del manager, e dove l'energia è gestita nel lungo periodo, senza inutili sprechi o ancor più inutili azioni eroiche.

Più che efficace, efficiente e vigoroso, il manager deve mostrarsi equilibrato, imparziale e solidale [ ].

#### **Ascoltare ed osservare**

[ ] Troppo spesso le idee nascono dal basso per cui dimenticare di aprire costantemente occhi ed orecchie vuol dire perdere importanti opportunità [ ].

I progetti di ristrutturazione aziendale che nascono dall'alto sono teoricamente perfetti, ma empiricamente, se non condivisi dal gruppo, risultano esercizi di pura teoria incontrollata; calati nel concreto si mostrano, nella maggior parte dei casi, fallimentari. [ ]

Ascoltare significa rendere gli uomini importanti. Osservare significa cercare la sintonia con il mondo esterno. Un manager che ascolta ed osserva acquista esperienza dagli uomini; un manager che ascolta ed osserva è parte del gruppo, non burattinaio.

#### **Tempo lavoro**

La vecchia ideologia di "efficacia ed efficienza" vuole la gente incollata al posto di lavoro, dall'alba a notte fonda; fondamentalmente invece chi più orario lavoro ha, più degli altri manifesta un'inefficace ed inefficiente gestione del tempo lavoro. Se l'obiettivo è fare lavoro straordinario pagato, allora il fine potrebbe giustificare i mez-

zi, ma se è fine a stesso, il discorso cambia.

Le barriere temporali, al contrario, permettono di ottimizzare il tempo, il quale è variabile che condiziona il rispetto degli impegni da portare a termine e lo scandire del tempo, da un punto iniziale ad uno finale, segna il processo decisionale.

L'esempio di seguito riportato, è lampante. Una riunione con inizio ad ora prefissata ma senza fine concordata, è totalmente inutile e costosa, e può essere evitata. Una riunione che presenta una tabella di marcia da rispettare e definisce una stretta fascia temporale per produrre decisioni è assai valida; si decide quando si è alle strette e condizionati da un limite di tempo. [ ]

#### **Ottimismo ed energia positiva**

Le visioni positive e luminose, le belle parole, la serenità, i riconoscimenti per il lavoro ben fatto, gli errori considerati esempi costruttivi in termini di esperienza e non punitivi o lesivi, le idee ottimistiche, la forza e l'energia positiva, la creatività lasciata al suo naturale sfogo, rendono gli uomini felici e sicuri. Una squadra vincente deve poter pensare positivo e deve possedere una giusta ed equilibrata energia che la rende umanamente forte e unita. Il manager deve contribuire affinché nel gruppo di lavoro esista tale clima. [ ]

#### **Qualità tra gli uomini**

Nelle aziende, dagli anni novanta in poi, per credo diffuso, od anche solo per moda, si cominciarono a predisporre piani di qualità. Fare qualità fu la parola d'ordine, e a tale ordine si è ubbidito [ ]. Ma cosa realmente ha rappresentato l'adozione della politica della qualità nelle aziende? Poco o nulla, ossia poco valore aggiunto, soprattutto gli uomini.

[ ] non è la forma, ma è l'essere che identifica l'essenza delle cose e tale differenza risulta, senza dubbio, essere sostanziale. Sarebbe il caso di affermare che la qualità è un credo dello spirito e dei valori degli uomini; basti pensare che nei paesi orientali il processo di qualità delle aziende è risultato un processo non tanto adottato, ma già presente nello spirito delle persone.

Un'azienda che incoraggia e promuove i valori umani e spirituali è definibile azienda di qualità.

[ ] La qualità tra gli uomini deve allora prima di tutto coincidere con il conoscersi l'un l'altro, con il parlare delle proprie ambizioni, della propria vita, della famiglia, dei sogni, poi deve tendere a promuovere i valori umani nell'azienda e, successivamente, a far in modo che un prodotto di qualità sia tale perché frutto naturale dei valori degli uomini.

E' la presenza dei valori umani, e la loro promozione costante che aiuta l'azienda ad essere di qualità (spiritualità aziendale). Da ciò si desume che un buon manager deve promuovere tali valori, in modo da essere uomo di qualità, nell'azien-

da di qualità in cui vive, al fine di ottenere prodotti o servizi di qualità.

Il buon governo tra gli uomini

Nel "Giusto Mezzo" Confucio affermò che gli elementi necessari per la conduzione del buongoverno tra gli uomini fossero: 1) un impiego di uomini adatti, 2) una selezione basata sulle qualità personali, 3) un addestramento ottimale, 4) la verifica dell'addestramento in base a valori di solidarietà (intesa come spirito di umanità), 5) la giustizia, 6) la conoscenza. Tenendo da parte gli elementi più noti, concetto originale risulta essere la solidarietà; con la solidarietà si avverte tra gli uomini la stessa umanità che contraddistingue l'esperienza di esistere di ognuno. Un manager dovrà allora mostrarsi sempre solidale con il proprio gruppo di lavoro, nel bene e nel male.

Un'importante applicazione del concetto di giustizia consiste "nell'onorare" gli uomini meritevoli, attribuendo loro gli incarichi che meritano, e nel rispetto delle capacità di ognuno; solo così l'imparzialità permetterà ai subordinati di aver fiducia nel proprio leader, e di rispettarlo come uomo.

#### Fiducia e pensiero libero

Per poter razionalizzare i processi produttivi, i manager hanno adottato nelle aziende schede di controllo, tavole di rilevazione dei carichi di lavoro, o sistemi di verifica di processi produttivi, ai fini di tenere sotto controllo il personale delle aziende. Alla base di ogni processo di controllo esiste il convincimento psicologico che la persona sotto controllo sia maggiormente produttiva, perché vigilata nelle azioni.

Ma tale meccanismo presuppone, alla base, una totale mancanza di fiducia [ ].

Il controllo genera quindi collaboratori incapaci di pensare, il "fiato sul collo" o controllo esasperato, genera su di loro ansia, ossia energia negativa e di fatto, a tali persone, si impedisce di crescere. [ ]

Un vero manager deve dare agli uomini totale fiducia per avere come risultato la condivisione degli obiettivi da raggiungere. Se poi al gruppo sarà messa a disposizione ogni possibile informazione, gli obiettivi risulteranno chiari a tutti, e quindi più facilmente raggiungibili.

Informazione totale da un alto, e fiducia dall'alto, risultano quindi i processi essenziali di sviluppo e di crescita del personale delle aziende.

#### Conclusioni

Creare energia, sostenere il personale, trasmettere serenità, dare completa fiducia ed ogni possibile informazione, ascoltare e motivare i propri collaboratori a giocare di squadra, sono questi elementi basilari da sviluppare affinché un manager sia sostenuto dalla propria squadra e ritenuto leader indiscusso; egli dovrà operare al pari di un regista di un film, non da primo attore, cioè da supporto del gruppo, non da uomo vin-

cente. E' la squadra ad essere vincente. ■

<il corso>

## Il servizio tecnico di assistenza

1,8 luglio

Il servizio tecnico di assistenza ha il compito di mantenere i rapporti tecnici tra il Cliente ed il fornitore dopo l'installazione. Per questo occorre creare la figura professionale del Servizio Tecnico di Assistenza con lo scopo di preparare il personale alle condizioni reali e per far loro assumere un atteggiamento positivo da trasmettere al Cliente perché questi abbia fiducia non solo nel prodotto ma anche nell'Azienda stessa.

Fornire agli operatori del Servizio Tecnico di Assistenza le nozioni di gestione dell'attività secondo i canoni della qualità totale che regolano i rapporti tra Fornitore e Cliente.

Acquisire i mezzi per operare con Efficacia ed Economia.

Fornire ai partecipanti le nozioni per gestire l'attività in modo da soddisfare le aspettative dei Clienti e dell'Azienda.

I contenuti del corso sono:

- Struttura dell'Azienda e del Servizio Tecnico di Assistenza
- Attività dell'incaricato nel Servizio Tecnico di Assistenza
- Rapporti dell'incaricato con gli altri reparti dell'Azienda
- Cenni di condizioni contrattuali di fornitura e di supporto tecnico

<il libro>

### Assistenza tecnica e qualità totale.

#### Come migliorare la soddisfazione dei clienti e la redditività delle imprese di assistenza tecnica

di Bernardo Nicoletti



Molteplici fattori, tra cui l'aumento costante della competitività, i cambiamenti continui nella normativa e le problematiche legate alla gestione e agli aspetti finanziari hanno portato all'emergere di nuove professioni nel settore dell'assistenza tecnica. Si intende con questa definizione il complesso delle attività di servizio al cliente, in relazione a un prodotto che può essere bene fisico o intangibile, da svolgersi prima, durante e dopo la vendita. Questo volume si propone di fornire strumenti, conoscenze e metodologie per progettare, gestire e vendere l'assistenza tecnica. L'erogazione dei servizi, le strategie, la capacità di pianificazione, la gestione del personale, delle scorte, il marketing, l'automazione sono alcuni tra i temi trattati dal volume, che si prefigge di preparare nel modo migliore gli operatori nell'ambito delle nuove sfide commerciali degli anni '90.

- Gestioni delle comunicazioni con il cliente (telefono, fax, email etc.)
- Organizzazione e gestione del proprio equipaggiamento (materiali ed equipaggiamento)
- Organizzazione dell'intervento
- Presentazione presso il Cliente
- Avviamento, esecuzione e conclusione dell'intervento
- Rapporto tecnico ed amministrativo. ■

<risparmiare>

### Tremonti-bis: agevolazioni per la formazione

La Legge Tremonti bis 383/2001 ha introdotto una novità di assoluto interesse che riguarda le spese sostenute per la formazione e l'aggiornamento del personale.

In particolare, per questa tipologia di spese oltre alla ordinaria deducibilità fiscale, è consentita una ulteriore detassazione per un ammontare pari al 50% del costo sostenuto.

In particolare, l'agenzia delle Entrate (C.M. n. 90/E del 17 ottobre 2001) ha precisato che tra le spese di formazione agevolabili rientrano:

- i costi del personale docente;
- le spese correnti: l'agevolazione riguarda, quindi, anche i costi di esercizio relativi all'acquisizione dei beni e servizi necessari per l'attività di formazione come il materiale didattico, con esclusione delle quote di ammortamento afferenti ai beni strumentali;
- i costi dei servizi di consulenza sull'iniziativa di formazione;
- le spese relative al personale interno, docente e discente, impegnato in tale attività fino a concorrenza del 20% del volume delle retribuzioni complessivamente corrisposte nel periodo d'imposta.

<il corso>

## Il centralino come prima immagine aziendale

3 luglio

*Ho compiuto cent'anni, e nessuno in questa stanza lo sa. Seduti intorno al mio letto, fissano il campionario di ampolle e tubicini sospesi su di me. Di tanto in tanto sospirano, si agitano sui sedili di plastica dura, aspettano che io muoia. Ci sono anche Mejo e Sejo, sembrano due avvoltoi bianchi, si appendono alle pale del ventilatore, scivolano lungo le vetrate. I loro sari bianchi ondeggiano sul letto, il respiratore che mi tiene in vita trema quando si avvicinano troppo. A volte saltellano sui cavi, e tutti nella stanza guardano il mio viso speranzoso.*

B. Sharma, *Banana-flower*

Il ritratto che Bubul Sharma fa della situazione di Monimala non lascia molto spazio alla fantasia del lettore. Un rischio calcolato e voluto che insinua nella mente di chi legge una fitta, ed in parte subliminale, serie di informazioni sull'identità di Monimala. E la stessa identica cosa che l'addetto al centralino compie ogni volta che risponde al telefono. La sua intonazione,

le sue risposte, il suo essere eloquente fungono da primi fondamentali descrittori di quella che sarà l'immagine aziendale proiettata all'esterno. L'incipit di ogni rapporto che l'azienda ha con i terzi è in gran parte opera del centralinista che può e deve essere formato proprio in funzione delle peculiarità del suo essere front-line: migliorare la qualità dei rapporti interpersonali, favorire l'apprendimento di comportamenti adeguati alla soddisfazione delle aspettative, gestire risposte ottimali e positive in ogni evenienza.

I macroargomenti trattati saranno:

- L'importanza della front-line
- Orientamento al cliente
- La comunicazione con il cliente
- La comunicazione difficile. ■

<il corso>

## Le trattative di acquisto

9,12 luglio

«Presto avremo un bambino.»

«Scherzi?»

«No, avrò proprio un bambino me l'ha detto il dottore ....sarà il mio regalo per Natale!»

«Ma a me bastava una cravatta!»

Woody Allen

Non tutte le cose, nella vita, si possono scegliere: alcune, semplicemente, ci capitano e basta; dobbiamo subirne le conseguenze e comprenderne, se vogliamo, le cause. Altre, invece, le possiamo gestire in maniera più diretta e personale; le possiamo maneggiare al fine di ottenere il massimo possibile. La trattativa di acquisto è una di queste opere di manipolazione attraverso la quale proviamo a darci un obiettivo ed a perseguirlo, ma le condizioni e le tattiche di svolgimento sono tutt'altro che scontate. Variabili come il tempo, la motivazione, le situazioni del mercato, i contrasti interpersonali ecc. sono fattori che implicano strategie e percorsi differenti sia per quanto riguarda i tempi che le metodologie.

Gli argomenti trattati nel corso saranno:

- Quando e perché trattare
- I principali elementi che influenzano la trattativa (condizioni di mercato e congiuntura economica, capacità d'acquisto/vendita, le strategie aziendali)
- Come preparare una trattativa vincente: conoscere il fornitore, il piano di trattativa, i modelli di trattativa (la trattativa commerciale, il mercanteggio e la negoziazione)
- Applicare le tecniche d'acquisto: individuare il proprio modello d'acquisto, creare condizioni di dialogo con i venditori (l'uso delle domande, prevedere le argomentazioni del venditore, gestire le obiezioni senza cadere

in polemica)

- Concludere la trattativa: come mantenere relazioni positive con il fornitore. ■

<i corsi finanziati>

## Le iniziative del For.P.In.

Anche per il Consorzio For.p.in. si profila un autunno "caldo". A partire da settembre infatti prenderanno il via quattro iniziative formative destinate a giovani diplomati in cerca di lavoro residenti nella nostra regione. Si tratta di iniziative finanziate dall'Amministrazione provinciale di Piacenza, dalla Regione Emilia Romagna e dal Fondo Sociale Europeo, gratuite per gli utenti ed in grado di "formare" figure professionali spendibili sul territorio provinciale.

Il corso per "**Tecnologo di stampa**" nasce dall'esigenza, da parte delle aziende grafiche e cartotecniche, di possedere operatori grafici in grado di utilizzare gli strumenti introdotti dalle nuove tecnologie, intervenendo nelle varie fasi del procedimento produttivo tramite attrezzature e materiali opportuni. Il corso, della durata di 700 ore di cui 284 di stage aziendale, partirà nel mese di settembre e sarà rivolto a 12 giovani che abbiano assolto l'obbligo scolastico.

Il corso "**Sales Manager con competenze di Information Technology**" intende creare una figura professionale che operi nell'area marketing e commerciale in imprese attive sui mercati internazionali. Gli allievi si specializzeranno nell'utilizzo degli strumenti dell'Information Technology e nello studio di due lingue straniere, con l'obiettivo di rendere più spendibili sui mercati esteri i prodotti Made in Italy anche attraverso le tecniche di E-Commerce ed E-Business. L'iniziativa prenderà il via a fine settembre e sarà rivolta a 12 giovani diplomati in cerca di occupazione. La durata complessiva sarà di 700 ore, di cui 240 di stage in azienda.

Le ultime due iniziative sono indirizzate ad una utenza esclusivamente femminile e prenderanno il via nel mese di novembre.

Il corso "**Web Communication**" intende fornire alle aziende specifiche professionalità per lo sviluppo delle strategie di Internet Marketing ed E-Business. Il corso ha lo scopo di mettere i fruitori in condizione di utilizzare la comunicazione elettronica, il marketing via Internet ed il commercio elettronico, in modo tale da poter intervenire direttamente e professionalmente nelle realizzazioni di progetti di comunicazione per le aziende. La durata complessiva è di 900 ore, di cui 300 di stage in azienda.

Per concludere il corso "**Tecnico dell'Information Technology**" ha la specifica funzione di colmare la carenza di Tecnici informatici delle Aziende emiliano-romagnole. Al termine del per-

corso formativo l'allievo sarà in grado di gestire la tecnologia informatica in azienda ed i vari tipi di rete, utilizzando Internet e l'Intranet aziendale. Il corso ha la durata complessiva di 700 ore con 300 ore di stage in azienda.

Prosegue intanto con successo l'iniziativa post-laurea per "Specialista ERP". Il corso, rivolto a 13 giovani laureate, tende a formare una figura specializzata nella conoscenza dei principali processi aziendali, con le competenze per progettare ed implementare il passaggio del sistema informativo ad un software di tipo ERP. Le allieve saranno inserite in azienda a partire da fine settembre.

Il Consorzio Forpin ricorda inoltre alle aziende del territorio piacentino l'opportunità di formazione finanziata attraverso contributi pubblici che l'Amministrazione Provinciale di Piacenza metterà a disposizione sull'asse D1 al bando previsto per il 24 settembre 2002. Tali finanziamenti saranno finalizzati a realizzare interventi di formazione a favore di titolari, dipendenti e collaboratori aziendali su diversi temi con contenuti personalizzati alle specifiche esigenze e obiettivi delle singole imprese. Il consorzio Forpin nell'intento di contribuire al costante sviluppo dell'imprenditorialità locale mette a disposizione le competenze e le capacità dei propri esperti per supportare le aziende in ogni fase del processo di presentazione della domanda, realizzazione degli interventi formativi, coordinamento e rendicontazione.

Per informazioni:



**Assoservizi Piacenza**

Via IV Novembre 132, 29100 Piacenza

Tel. 0523/450411 fax 0523/452680

[www.assoservizi.piacenza.it](http://www.assoservizi.piacenza.it)

e-mail: [assoservizipc@assoservizi.piacenza.it](mailto:assoservizipc@assoservizi.piacenza.it)



**Consorzio For.P.In.**

V.le Sant Ambrogio, 23

Tel. 0523/335825 fax 0523/334923

[www.forpin.it](http://www.forpin.it)

email: [forpin@forpin.it](mailto:forpin@forpin.it)