

"Analisi e progettazione dell'evoluzione della Corporate University a Corporate University Telematica. Ipotesi progettuale Luxottica"

di Luca Gastaldi

L'apprendimento in ambito lavorativo è sempre stato un argomento difficile da incanalare in metodologie teoriche. Solo con un attento esame pratico e gli strumenti adeguati si può sperare di affrontarlo in modo pragmatico. Nonostante le difficoltà oggettive di approccio alla materia, molte aziende stanno cercando di salvaguardare e potenziare il patrimonio di competenze possedute dai loro dipendenti, puntando sempre di più su conoscenza e talento. Emerge infatti con forza una solida convergenza tra sviluppo tecnologico, crescita economica ed euforia attorno a questo tema – in particolare nella sua declinazione a distanza e in via elettronica – ma sfortunatamente non esistono ricette preconfezionate da seguire. Solo la sperimentazione concreta permette di testare l'effettiva bontà delle idee proposte e la validità dei progetti implementativi. Nasce così la sfida raccolta da questo lavoro che analizzerà l'evoluzione di uno strumento innovativo per gestire strategicamente l'apprendimento all'interno delle organizzazioni: le Corporate Universities (CU).

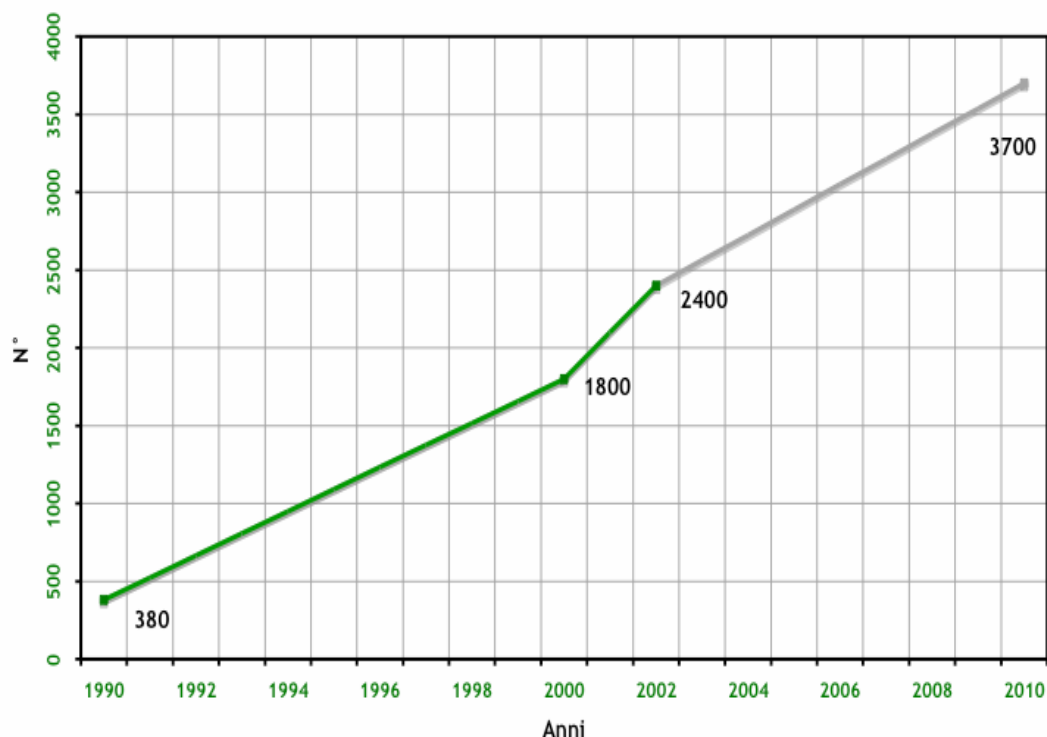


Figura 1: Trend di sviluppo delle CU in USA. In risto i dati raccolti, in grigio la previsione per il 2010

Una CU è un organismo educativo concepito come strumento strategicamente utile a far sì che un'organizzazione raggiunga la propria missione conducendo attività che coltivino l'apprendimento, la conoscenza e la comunicazione di tutti coloro che – interni o meno all'impresa – contribuiscono direttamente al successo aziendale. In parole povere, si tratta di vere e proprie università adibite al coordinamento, allo sviluppo e alla condivisione di sapere all'interno delle imprese, cercando di finalizzarlo il più possibile al raggiungimento di solidi risultati economici e coerentemente alla strategia aziendale.

Il lavoro comincia allora con un'approfondita analisi dei principali contributi bibliografici sulla materia, cercando di colmarne i limiti, estenderne l'ambito applicativo, sintetizzarne le particolarità e coglierne i principali aspetti caratteristici. Si è scelto di usare un'ottica evolutiva e di descrivere un ipotetico percorso di crescita della CU man mano che essa acquisirà fiducia come arma competitiva e dimostrerà di essere utile all'azienda che l'avrà avviata.

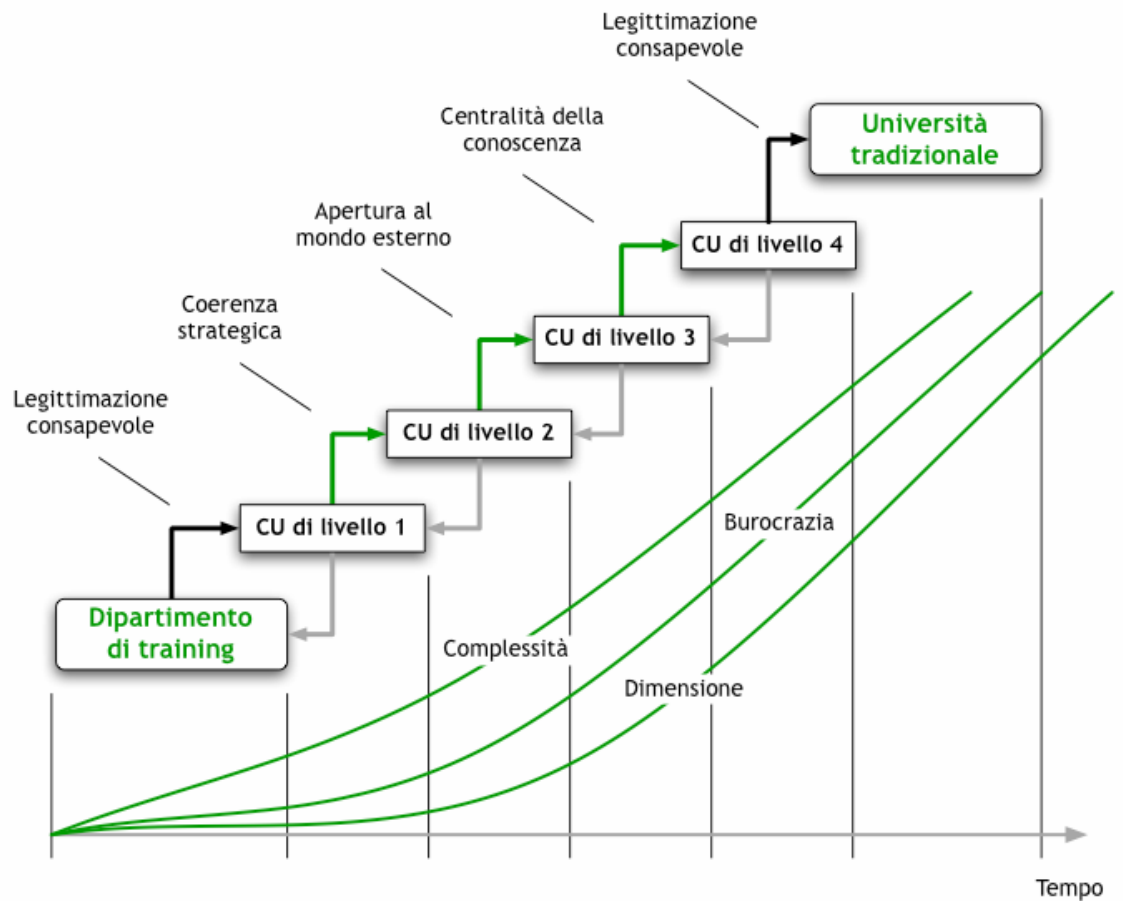
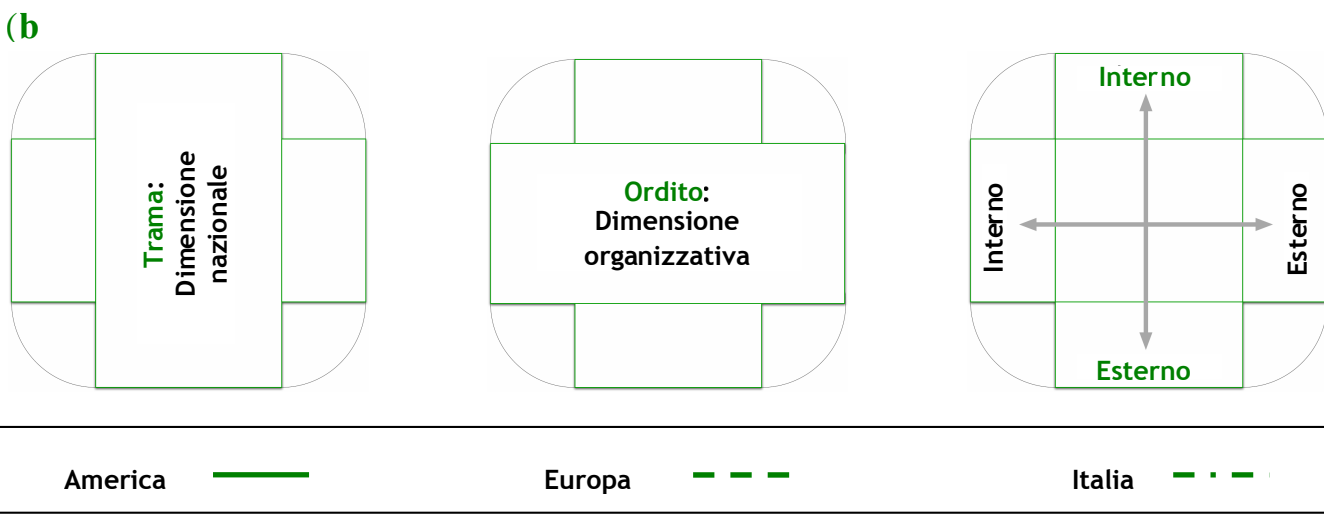
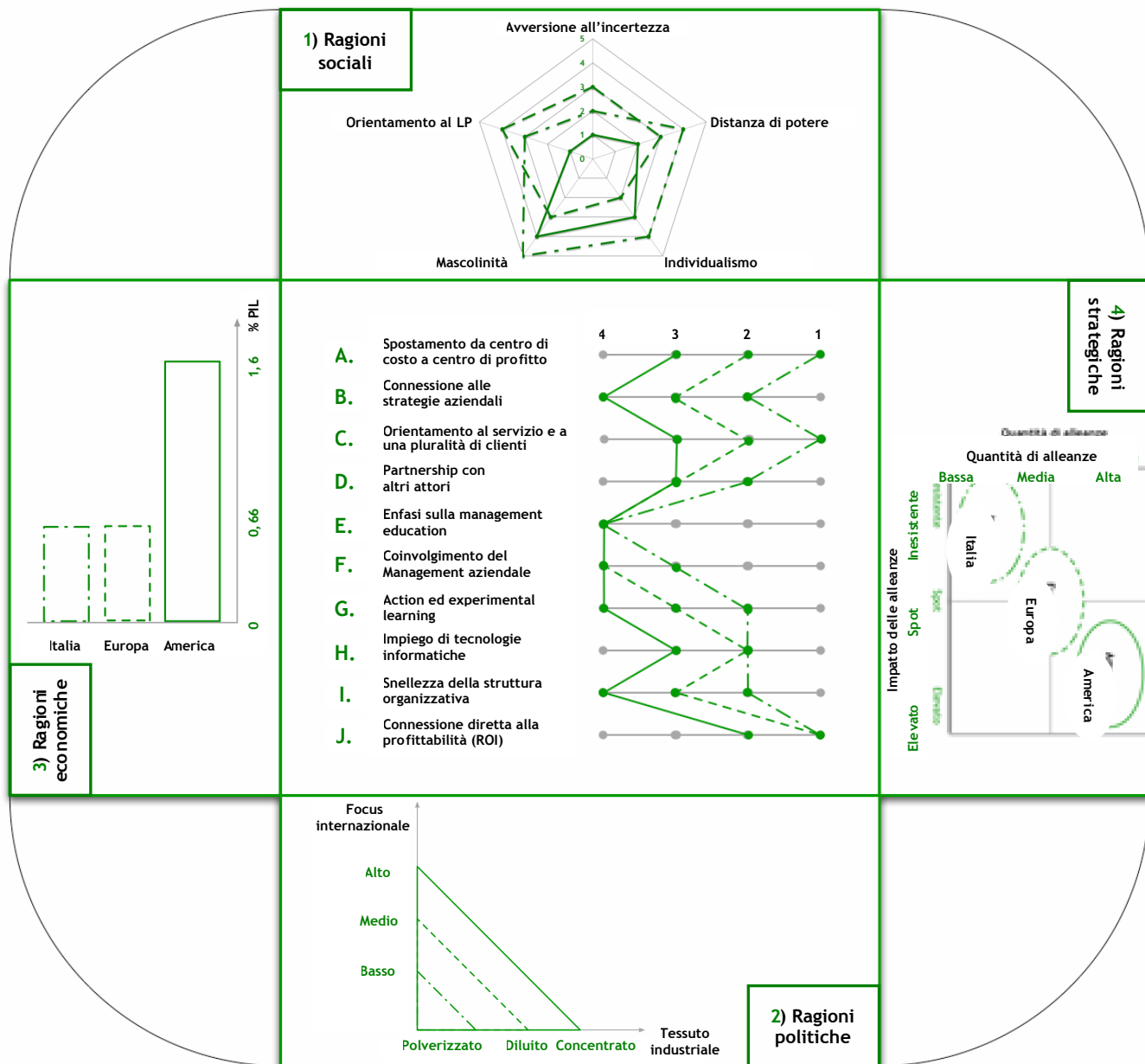


Figura 2: Un percorso evolutivo per le CE all'interno delle imprese

Il passo successivo è stato quello di proporre un affresco della diffusione delle CU nel mondo, concentrandosi su America – la loro patria natale –, Europa – in modo particolare in Francia e in Germania – e Italia – dove queste strutture cominciano a muovere i loro primi passi, anche se ci sono casi eccellenti di rilevanza internazionale da anni. Per strutturare un poco l'analisi si sono seguite le principali linee evolutive della materia, emerse incrociando la produzione letteraria teorica con i molti casi pratici di CU analizzati nel lavoro. Nel testo si è cercato di approfondire le ragioni dei diversi tassi di penetrazione delle CU nel mondo, oltre a possibili soluzioni per i "ritardatari".



La prima cosa che si nota è infatti un ritardo generale delle CU europee rispetto a quelle statunitensi. Le ragioni sono di quattro ordini e sono così intrecciate tra loro che elencandole e tracciandone i confini può portare a inevitabili semplificazioni. Nel testo si è tuttavia adottato un criterio che ha permesso di vedere gli effetti di ognuna di esse presa singolarmente e in modo combinato con le altre. Le ragioni sono:

1. Socio-culturali. Avendo le CU a che fare con individui, si è voluta sottolineare l'importanza di un loro successo prima di tutto sociale come base irrinunciabile per ottenere profittabilità.
2. Politiche. Da questo punto di vista il discorso è stato impostato secondo due assi: la natura del tessuto industriale del paese in cui le CU sono avviate e il focus internazionale delle organizzazioni al suo interno.
3. Economiche. In questo caso si fa riferimento alla spesa media in formazione permanente e ai budget assegnati alle CU.
4. Strategiche. Se le prime tre ragioni permettono di spiegare la diffusione numerica del fenomeno, questa sposta maggiormente l'attenzione sui diversi tassi di maturità delle CU. È possibile misurare tale caratteristica nella qualità e nell'impatto delle alleanze strategiche che vengono da lei avviate con altri attori che potrebbero contribuire alla generazione di valore tramite la gestione (esternalizzata, in partnership, ecc) dell'apprendimento.

Un ottimo modo per studiare l'evoluzione delle CU è vedere come stia cambiando la modalità con cui questi strumenti generano valore nelle imprese. La diffusione della comunicazione multimediale e lo sviluppo delle tecnologie di rete hanno determinato le condizioni affinché la creazione di profittabilità esuberasse la catena del valore fisica per coinvolgere quella virtuale delle attività immateriali. Queste affiancano e supportano i vari processi dell'impresa – integrando, allineando e coordinando i suoi obiettivi a quelli di partner e clienti. Si crea così un intreccio di attività virtuali e fisiche che è stato chiamato DNA del valore e che – tra i suoi pregi – permettere di vedere il ruolo centrale dell'individuo all'interno delle logiche aziendali, oltre che il contributo che l'apprendimento possa fornire alle imprese di oggi e domani.

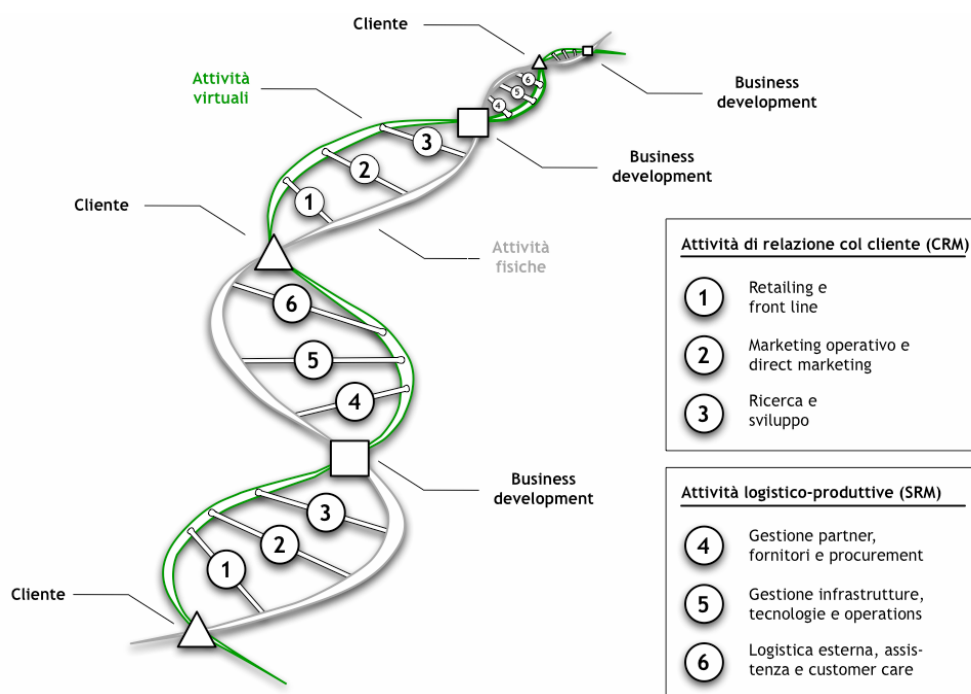


Figura 3: Il DNA del Valore (Fonte: Di Bari 2003)

Un modello che aspira a governare qualcosa di così complesso come una CU trova il suo principale limite nella semplificazione e per tale ragione non andrà assolutizzato ma usato intelligentemente per orientare le azioni. Il segreto per costruire questo modello è di conoscere le necessità dei due attori in gioco – impresa e individuo – e cercare di farle incontrare e finalizzarle al raggiungimento di risultati.

Per prima cosa bisogna allora sapere cosa possa sviluppare una Corporate University a livello d'impresa. Riconsiderando un attimo la definizione data si capisce subito che le sue attività cerchino di coltivare (i) l'apprendimento, (ii) la conoscenza e (iii) la comunicazione. Oggi ma sempre di più in futuro ci sarà bisogno di uno sviluppo delle organizzazioni lungo queste dimensioni e la CU è nella migliore posizione possibile per poter garantire a questa crescita omogeneità nel tempo.

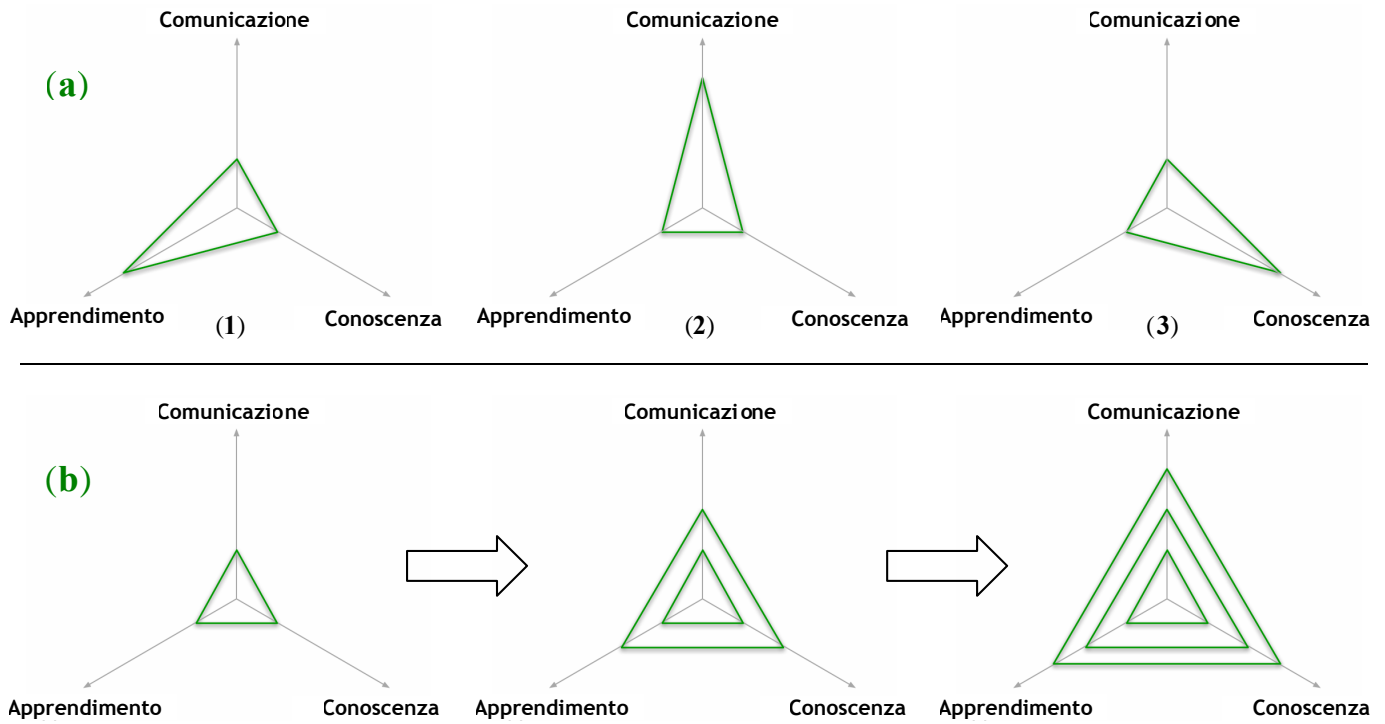


Figura 4: L'apprccio sbagliato (a) e corretto (b) agli aspetti con cui una CU supporta l'impresa

Le cose si complicano quando si passa a considerare le esigenze delle persone. In questo caso è necessario agire a livelli profondi, cercando di modellare – senza mai essere invasivi – le attitudini di fondo, non solo i comportamenti attesi dagli individui, in modo particolare quella alla alla decisione. Per sapere prendere decisioni corrette l'individuo dovrà imparare (i) ad ascoltare, (ii) a elaborare e (iii) a decidere e la CU cercherà di sviluppare proprio questi tre ambiti con le proprie attività. Ovviamente essi saranno da mettere in costante dialettica evolutiva tra loro perché la specializzazione lungo una sola direzione può spingere il sistema individuale alla patologia.

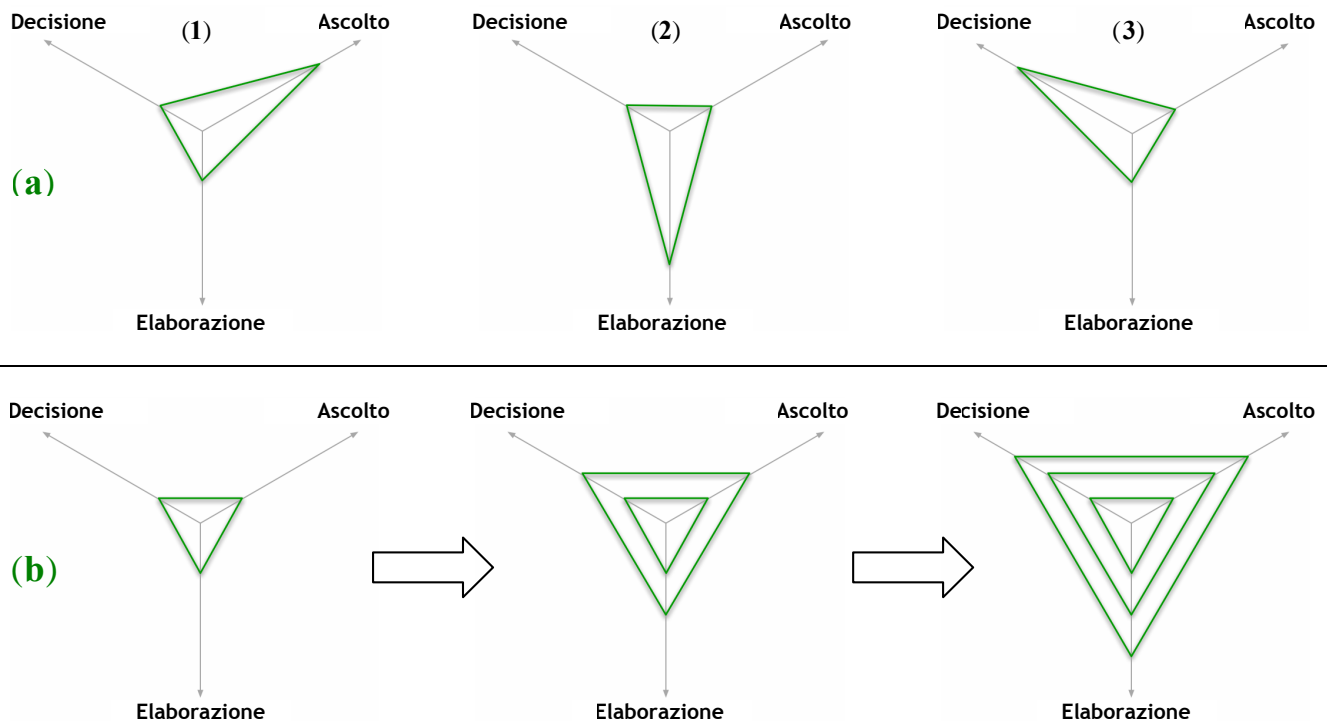


Figura 5: L'apprccio sbagliato (a) e corretto (b) agli aspetti con cui una CU supporta la persona

Integrando i due fronti di necessità si identificano sei aree tematiche tramite cui una CU possa svolgere il proprio compito. Esse sono: 1) Comunità, 2) Contestualità, 3) Capacità, 4) Correzione,

5) Cambiamento e 6) Conduzione e costituiscono quello che è stato chiamato il modello delle 6C. Prima di tutto esso ribadisce che l'apprendimento strategicamente utile non venga mai fornito da solo. C'è poi da considerare che ogni area del modello appartenga sia al dominio organizzativo che a quello individuale e questo è un buon segno perché significa che la CU si troverà realmente a metà strada tra i loro interessi e riuscirà a ridimensionarne la propensione alla divergenza. Infine non si lascia per strada nessuna delle fasi chiave per prendere una decisione in ambito organizzativo. Anzi: uno dei pregi del modello è che si riconduca proprio al processo decisionale, riuscendo a "incastrarlo" tra la gestione d'impresa e la soddisfazione personale.

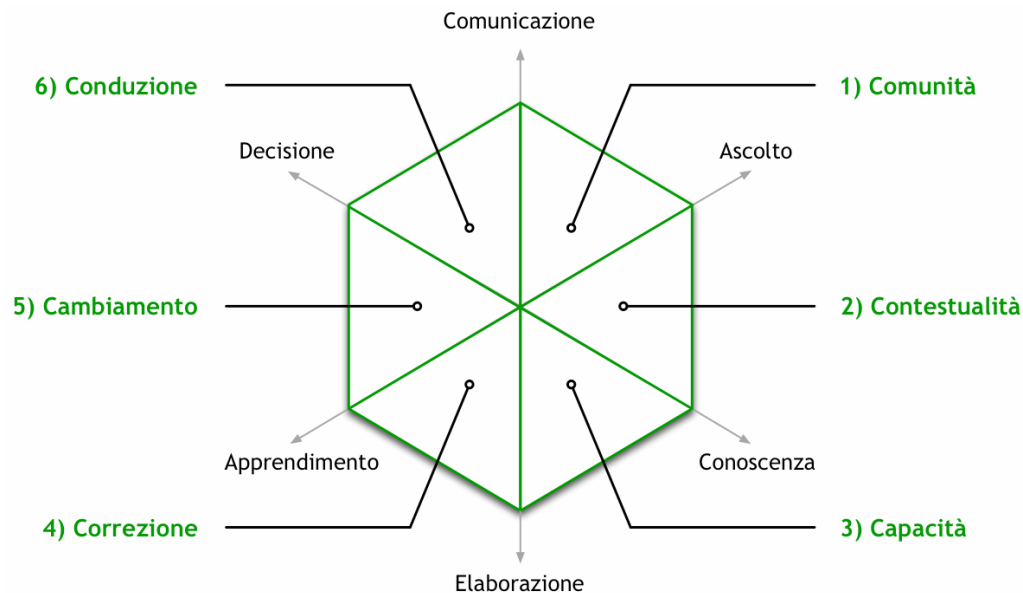


Figura 6: Il modello delle 6C con cui una CU genera valore

Questi non sono però gli unici vantaggi. Una visione integrata, com'è quella delle 6C, permette di focalizzarsi sul bisogno di bilanciamento continuo tra le aree, consentendo di capire su quali aspetti lavorare caso per caso. Il risultato è duplice perché si potrà sia correggere le situazioni anormali che fornire indicazioni a chi non sappia cosa migliorare. È interessante inoltre notare che le sei aree del modello si riconducano alle tassonomie più citate dalla letteratura e a distinguere tra impresa e dipendente anche quando le loro competenze sembrano mescolarsi, superando dinamicamente l'annoso conflitto tra il filone teorico che vede quest'ultime come attributo organizzativo e quello che da loro esclusivamente una dimensione individuale.

Il principale limite del modello delle 6C è il suo carattere generale che lo orienta poco all'operatività. Per ovviare a questo problema si sono prima di tutto cercate nella letteratura delle soluzioni che permettessero di misurare più concretamente gli effetti dell'apprendimento sulla profittabilità. Sostanzialmente nelle imprese viene da sempre impiegato il modello di Kirkpatrick che non orienta sufficientemente al profitto e non risulta adatto alla CU.

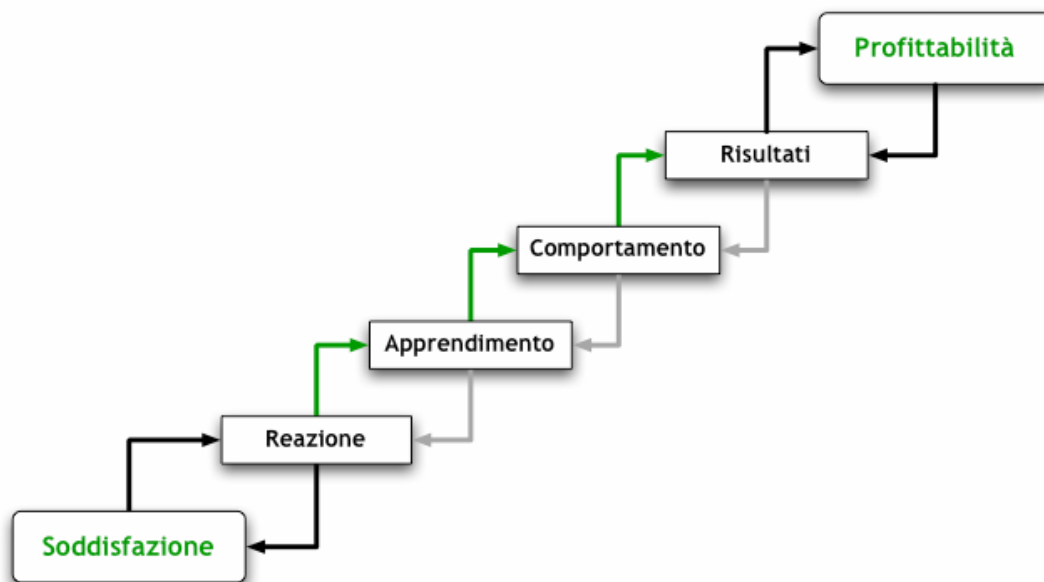


Figura 7: I 4 livelli di Kirkpatrick

Quest'ultime si sono accorte di tale inefficacia e hanno cercato di legare l'apprendimento al ROI d'impresa. Un po' per inesperienza e un po' per entusiasmo, ci si è spinti però troppo anche su questo fronte tanto che ormai si corre il rischio opposto: la valutazione dell'apprendimento è talmente viziata da quella che si potrebbe considerare una vera e propria chimera del ROI che ormai si trovano da tutte le parti mirabolanti slogan di ritorni delle spese di training – sempre dibattibili, spesso solo sensazionalistici e quasi mai oggettivi.

Si è deciso di sviluppare allora uno nuovo strumento, prendendo in prestito le teorie dei sistemi di controllo e di gestione. Elaborando il concetto di Balanced ScoreCards si sono create le Balanced Learning StoreCards (BLSC). Queste rappresentano una metodologia di modellizzazione, valutazione e controllo dell'apprendimento, utilizzata per descrivere, attuare e gestire l'operato di una CU (opportunamente declinato nelle aree del modello delle 6C). Lo scopo è duplice:

- far convergere i bisogni e le strategie d'impresa e persona e
- tradurre tali necessità in una serie completa di misure di performance integrate in un modello univoco.

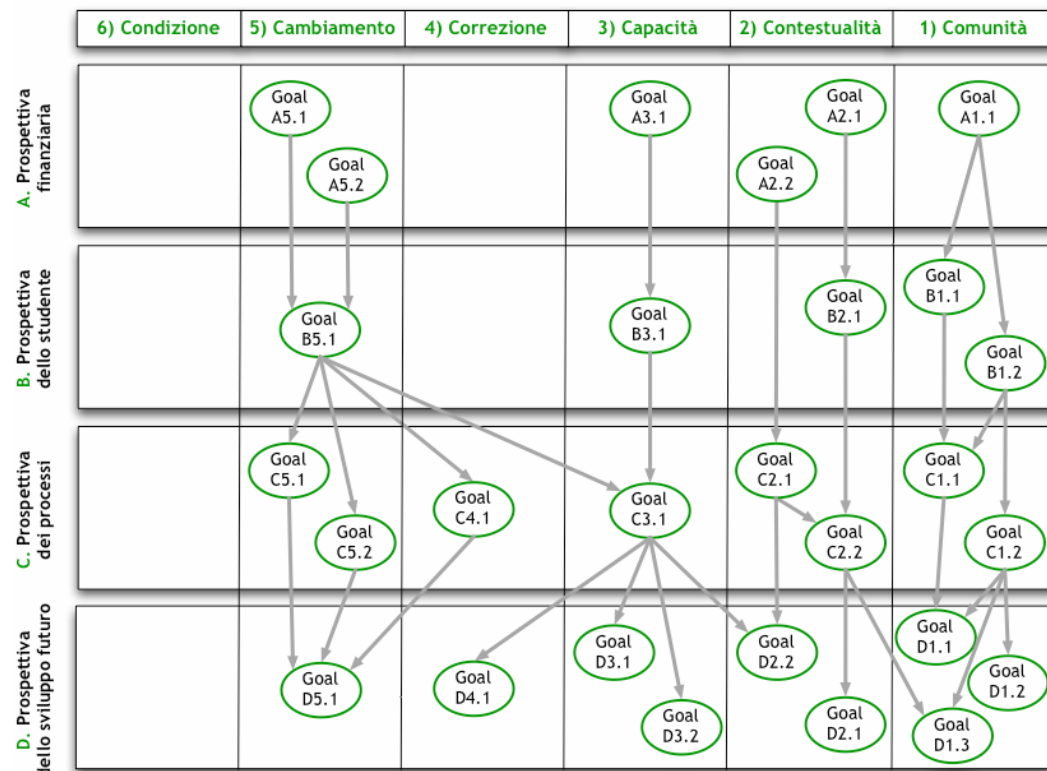


Figura 8: Un esempio di BLSC

L'idea di fondo di una BLSC è che per finalizzare correttamente l'apprendimento, le CU hanno bisogno di un numero molto elevato di informazioni. Queste vengono raccolte mediante degli indicatori che segnalano i punti in cui agire e le conseguenze che gli interventi possono provocare sulla gestione. Occorre quindi bilanciare adeguatamente le proprie azioni per evitare che il beneficio ottenuto in un'area si trasformi in un danno per un'altra. Le BLSC mettono ordine tra gli indicatori, integrandoli e precisando le connessioni logiche esistenti tra di essi.

Si è cercando poi di verificare la consistenza delle metodologie introdotte con le tendenze che si avvertono per il futuro delle CU. Si sono allora esaminati i caratteri che presumibilmente potranno essere posseduti dalle CU di domani. È ragionevole ipotizzare che esse ricaveranno conoscenza dalla gestione di relazioni dentro e fuori l'impresa, riuscendo a costruire comunità inter e intra organizzative, cercando di erogare apprendimento a partire da attività quotidiane e con in testa l'idea di massimizzare la generazione di innovazione. Si punterà sempre più su un approccio attitudinale, sul talento dei propri individui e sulla capacità di preoccuparsi autonomamente della propria formazione e, infine, si opererà sulle attività a reale valore aggiunto – esternalizzando gran parte della formazione non core. Un ultimo aspetto che è conveniente non dimenticare è l'orientamento alla profittabilità. Tutte queste caratteristiche hanno in comune l'impiego delle tecnologie di rete a distanza e si è allora ritenuto opportuno introdurre il concetto di Corporate University Telematica (CUT) per riferirsi alla naturale evoluzione delle CU intese in senso tradizionale.

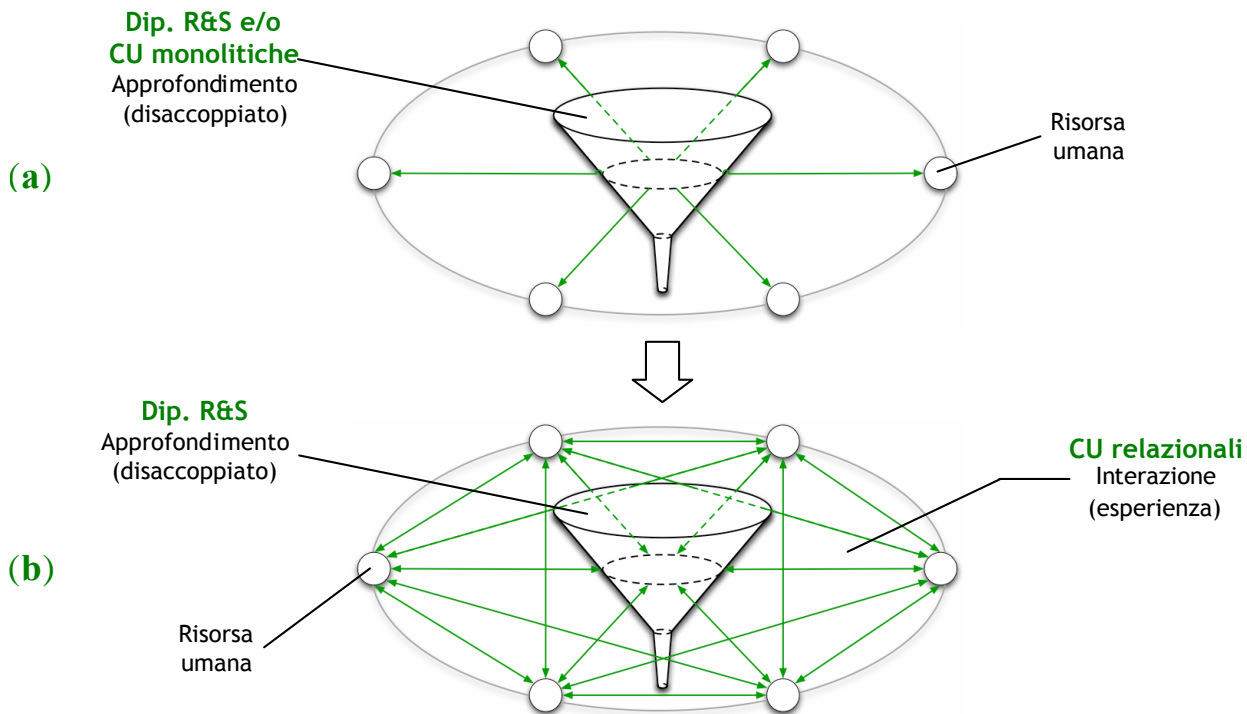


Figura 9: Dalla modalità (a) classica a quella (b) moderna di creare e condividere conoscenza.

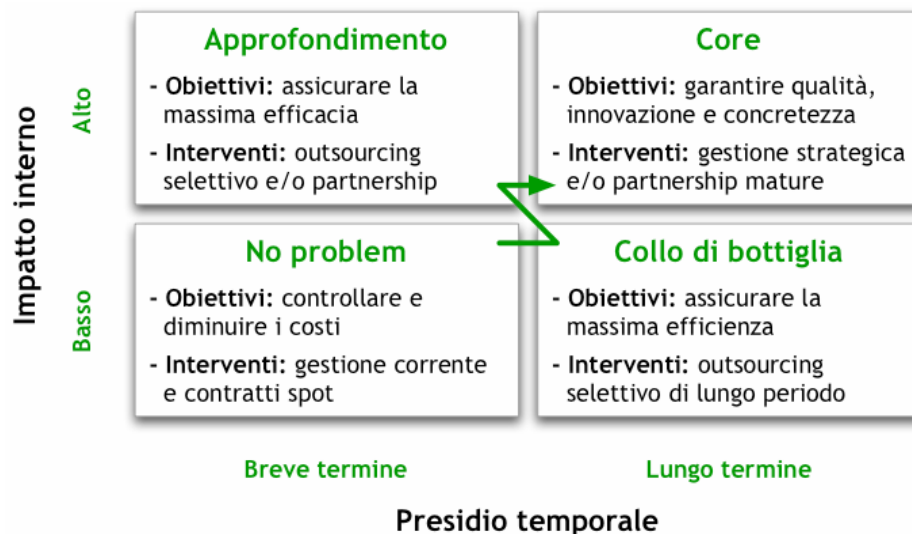


Figura 10: Una matrice per scegliere le modalità di esternalizzazione per le attività di una CU

Tra le molte ragioni che giustificerebbero tale evoluzione sono state approfondite le 3 principali.

- Una CUT rappresenta un ottimo investimento sul futuro. L'approccio telematico è il mattone fondamentale comune a tutte le CU del futuro e la caratteristica che ne abiliterà la diffusione.
- Una CUT consente la razionalizzazione dei costi e delle attività formative. Grazie ai processi di standardizzazione in atto nell'ambito dell'eLearning (SCORM) le soluzioni di apprendimento telematico sono condivisibili a distanza e annullano molti costi (si pensi solo a quelli logistici per fare un esempio).
- Una CUT sviluppa una maggiore responsabilizzazione individuale. Proprio perché, all'aumentare della distanza, la stimolazione all'apprendimento diventa difficile da fornire, il primo problema di chi si affida a un approccio telematico è di trovare una valida ragione per cui la persona dovrebbe imparare: un obiettivo da raggiungere che sia così forte da superare i limiti imposti dalla tecnologia.

Dopo aver studiato approfonditamente tutte e tre queste motivazioni sono stati presi in esame gli strumenti che permetteranno di innovare anche le già moderne CUT. Essi faranno riferimento a:

- pillole di formazione audio-visiva, che agiranno sui livelli laterali dell'attenzione e procederanno lungo percorsi cognitivo-emozionali per erogare apprendimento,
- piattaforme cross-mediali, per abilitare formazione mobile fruibile su diversi dispositivi e

- simulazioni video-ludiche, che cercheranno di sviluppare direttamente le abilità decisionali degli studenti in situazioni di riferimento virtuali.

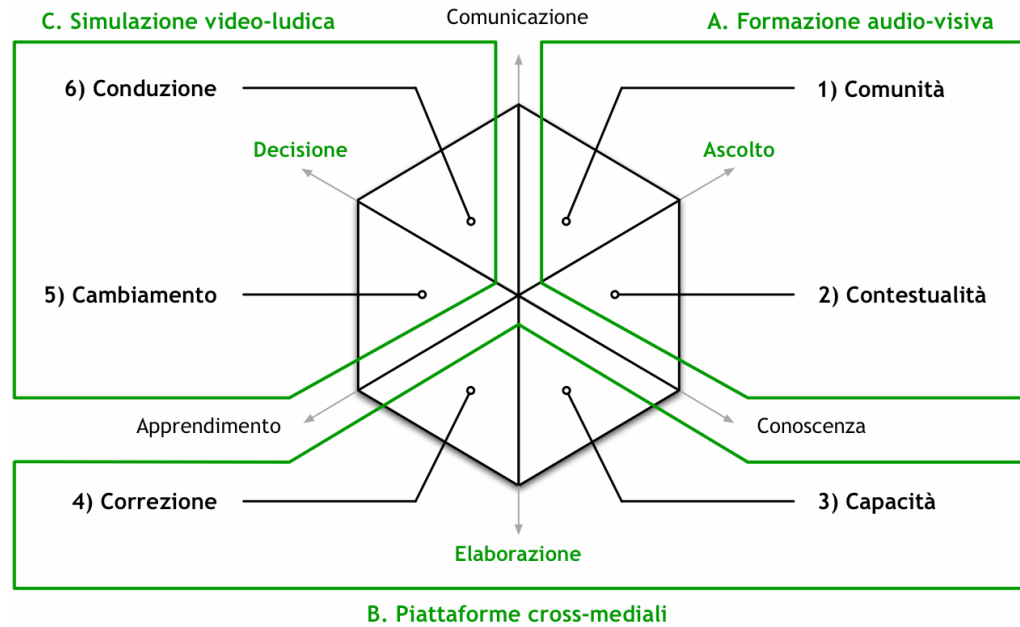


Figura 11: I tre ambiti su cui puntare per innovare le CUT posizionati sul modello delle 6C

La tecnologia offre inoltre delle soluzioni che per ora sono a livello di prototipazione ma che vanno già al di là di questi scenari e saranno utili nel medio-lungo termine (si parla di Corporate Interactive TV, formazione in realtà aumentata e Massively Multiplayer Online Role-Playing Management Game).

Il lavoro ha infine voluto esplorare le fasi che portano alla decisione di avviare una CUT e alla definizione degli obiettivi che essa dovrà garantire nei suoi primi anni di vita. Si è scelta un'azienda reale, italiana e con le caratteristiche adatte a trovare interessanti queste strutture per l'apprendimento continuo e si è allora proposto una CUT per la Luxottica Group S.p.A. – leader mondiale nella progettazione, produzione e commercializzazione di occhiali di fascia alta e di lusso.

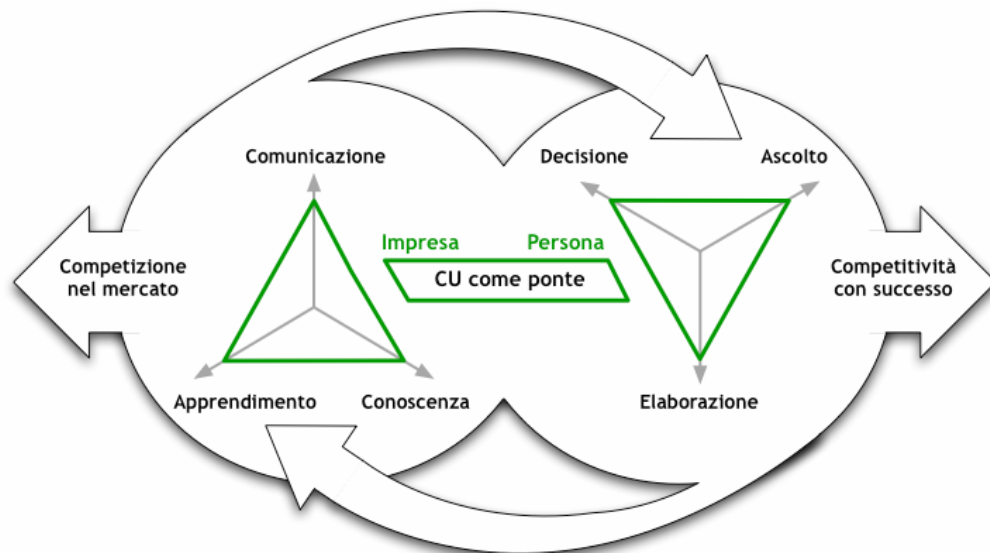


Figura 12: Gli elementi chiave per decidere se una CUT possa essere o meno strategicamente utile a Luxottica

Prima di tutto si è allora impiegato il modello delle 6C per definire le priorità d'intervento. La focalizzazione ha permesso di essere maggiormente concreti e più orientati al raggiungimento di profittabilità – il principale pensiero che si avrà all'interno della Luxottica University nei suoi primi anni di vita.

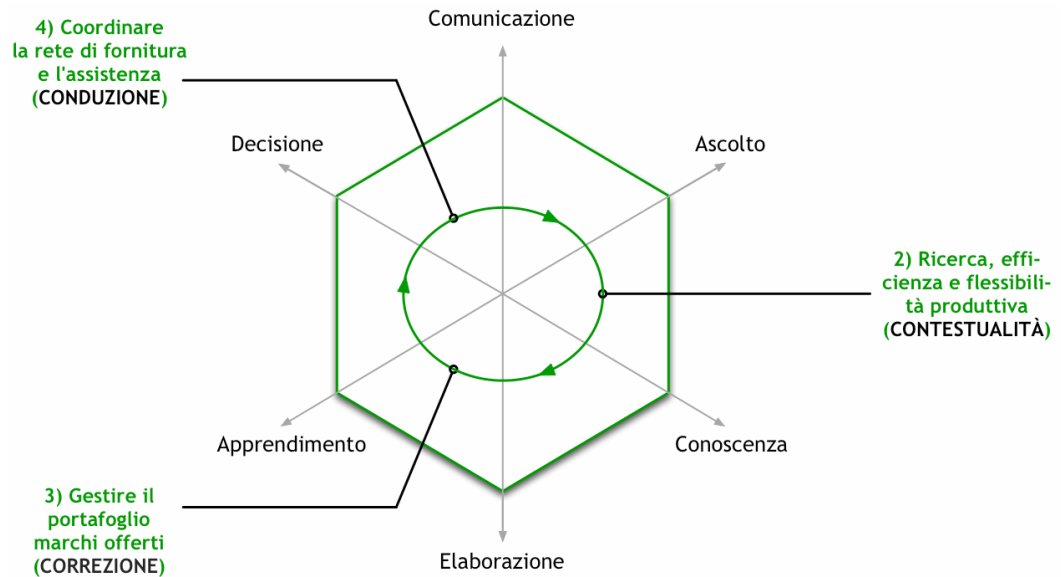


Figura 13: I fattori critici di successo su cui ci si dovrà concentrare con priorità posizionati sul modello delle 6C

Continuando lungo questa linea si sono poi scelti i possibili percorsi formativi, i target di riferimento, gli obiettivi da garantire e come fare per misurarli. Tutte queste considerazioni sono state raccolte in BLSC volte a un impiego diffuso dell'apprendimento a distanza e in rete – sia per andare incontro alle interessanti razionalizzazioni di costo che questo approccio garantisce che per configurare da subito quella di Luxottica come una CU orientata al futuro.

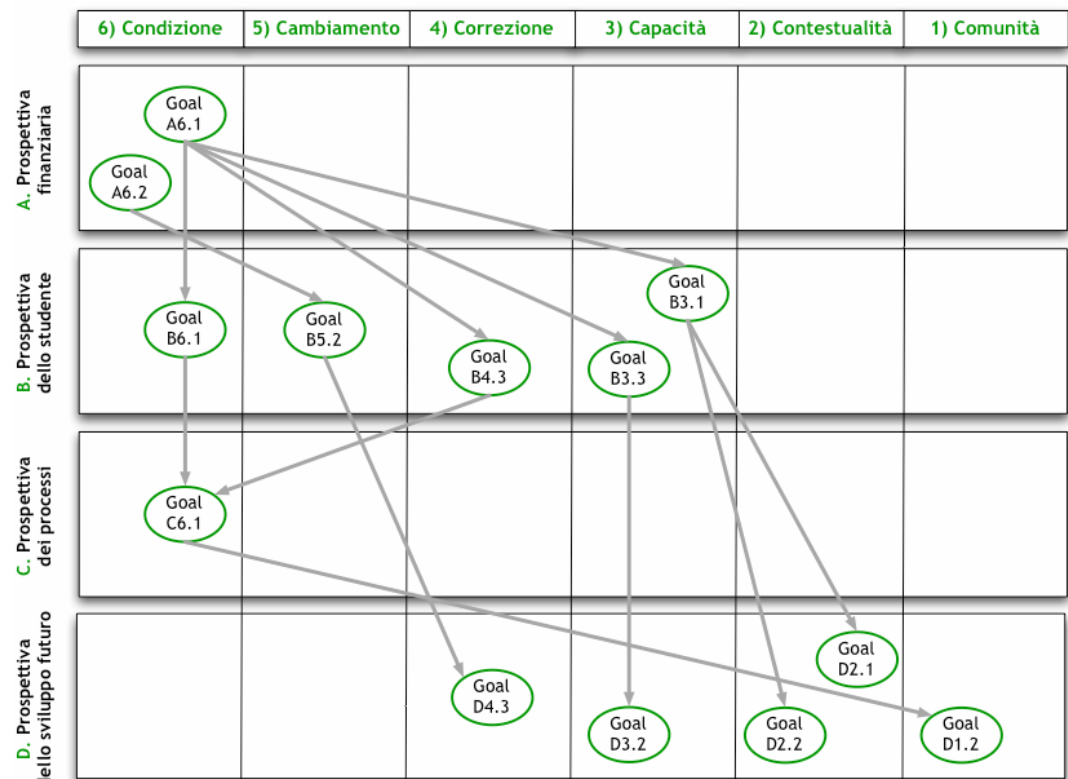


Figura 14: La mappa degli obiettivi strategici della BLSC dell'area della conduzione per la Luxottica University

Prospettiva	Sigla	Goal	Lag	Lead		
Finanziaria	A6.1	Riduzione dei costi e dei lead time di distribuzione	Riduzione dei costi di distribuzione	Variazione percentuale dei costi di distribuzione		
			anno	mensile	anno	mensile
			Riduzione dei lead time di distribuzione	Variazione percentuale dei LT di distribuzione		
			anno	mensile	anno	mensile

	A6.2	Aumento dei profitti dovuti all'assistenza	Crescita di fatturato dovuta all'assistenza triennio	annuale	Tasso di retention dei clienti (catene retail) triennio	annuale
Dello studente	B3.1	Incremento delle capacità di net intelligence	Numero di informazioni, convenzioni, articoli e potenziali partner reperiti mese	settimanale	Numero di informazioni, convenzioni, ecc realmente utili a Luxottica mese	settimanale
	B3.3	Incrementare le competenze logistiche di base	Numero di ore di formazione ricevute mese	settimanale	Numero di modelli impiegati praticamente trimestre	mensile
	B4.3	Aumento delle proposte per il recupero di efficienza nella catena logistica	Numero miglioramenti proposti semestre	mensile	Numero di miglioramenti realizzati semestre	mensile
	B5.2	Aumento delle competenze nel mondo dei servizi	Numero di ore di formazione ricevute bimestre	bisettimanale	Test attitudinali superati con successi bimestre	bisettimanale
			Numero di proposte di miglioramento al servizio bimestre	bisettimanale	Numero di clienti fidelizzati biennio	annuale
	B6.1	Aumento delle proposte per il miglioramento della efficacia della catena logistica	Numero miglioramenti proposti semestre	mensile	Numero di miglioramenti realizzati semestre	mensile
Dei processi	C6.1	Impiego di progetti multidisciplinari	Numero miglioramenti proposti semestre	mensile	Numero di miglioramenti realizzati semestre	mensile
Dello sviluppo futuro	D1.2	Crescita dell'impiego di strumenti di collaborazione in tempo reale	Volume di post scambiato giornalmente semestre	settimanale	Riduzione dei tempi di riunione fisica semestre	bisettimanale
	D2.1	Aumento delle sottoscrizioni a riviste specialistiche online e vortal tematici	Numero di sottoscrizioni a riviste specialistiche online e vortal tematici semestre	bimensile	Variazione del numero di idee proposte nei brainstorming semestre	bisettimanale
	D2.2	Impiego di agenti intelligenti per il reperimento di informazioni	Numero di informazioni, convenzioni, articoli e potenziali partner reperiti mese	settimanale	Numero di informazioni, convenzioni, ecc realmente utili a Luxottica mese	settimanale
	D3.2	Incremento delle metodologie di modellizzazione e simulazione	Numero di proposte di innovativi approcci al mercato anno	bimensile	Percentuale di proposte che incontrano una realizzabilità pratica anno	bimensile
	D4.3	Impiego di strumenti di simulazione interattiva per la gestione del rapporto con la clientela	Numero di sessione di simulazione eseguite biennio	bimensile	Numero di clienti fidelizzati biennio	annuale

* Per ogni lag e lead sono indicati gli orizzonti temporali di riferimento (sinistra) e la frequenza di rilevazione (destra).

Figura 15: La matrice PGI della BLSC dell'area della conduzione per la Luxottica University*.