

Federica Garbolino,
Arianna Maffei

Gli errori da evitare in un progetto di e-learning

1 - Fra premesse e promesse

Ci siamo: superata la fase di entusiasmo collettivo per le potenzialità quasi infinite dell'e-learning, siamo entrati nella fase in cui occorre fare i conti con la realtà e confrontarsi con i limiti della tecnologia. Nel delicato passaggio dal desiderato al possibile, dal virtuale al reale abbiamo però a disposizione un discreto numero di esperienze e di "errori da non ripetere" che ci forniscono le informazioni necessarie per realizzare progetti di e-learning di successo e per gestire il rischio collegato a una scelta di innovazione radicale - nelle logiche e nelle metodologie - qual è quella che l'e-learning comporta.

Tuttavia tra i potenziali clienti di soluzioni di e-learning si osserva un generale atteggiamento di prudenza che in genere si traduce in un rallentamento dei processi decisionali e che, a nostro avviso, si giustifica con:

- la mancanza di modelli espliciti e consolidati all'interno dei quali collocare la propria domanda di e-learning e di conseguenza "tarare" le proprie aspettative; questi modelli consentirebbero di comprendere meglio la complessità dell'innovazione e l'impatto derivante dall'introduzione dell'e-learning in azienda;
- il disorientamento di fronte alla frammentazione dell'offerta tra molti fornitori, ciascuno dei quali si propone come azienda leader sul mercato (secondo Brandon Hall sono oltre 650). Soluzioni di e-learning vengono infatti proposte dai più svariati

soggetti (agenzie di formazione, aziende editoriali, colossi tecnologici, software house, società di consulenza, content provider) e secondo le formule commerciali più diversificate e quindi difficilmente confrontabili tra loro: formule di acquisto e noleggio, formule ASP, soluzioni custom, configurazioni standard.

Obiettivo dell'articolo è quello di dare una lettura dell'attuale domanda di formazione relativa all'e-learning e di illustrare come Isvor Fiat ha organizzato al riguardo la sua offerta.

2 - Fra strategie e tatticismi

In estrema sintesi, la domanda di e-learning dei nostri clienti (settori e società del Gruppo Fiat, reti commerciali, aziende del mercato non Fiat) è riconducibile a due differenti modelli di riferimento più o meno espliciti e consapevoli - che abbiamo definito approccio "di prodotto" e approccio "di processo" - per ciascuno dei quali cercheremo di evidenziare le caratteristiche, i fattori di successo e gli errori da evitare.

Se l'e-learning è inteso come "prodotto", l'aspettativa del cliente è quella di trovare un ambiente di delivery semplice e immediatamente disponibile, in cui inserire sia prodotti a catalogo sia prodotti da sviluppare sulla base dei propri contenuti e possibilmente "riciclare" materiali sviluppati in passato. La metafora con cui potremmo rappresentare que-

(*) F. Garbolino, Responsabile in Isvor Fiat delle attività di e-learning verso il mercato esterno.

(*) A. Maffei, Learning administrator e instructional designer - Isvor Fiat.

Figura 1 - Schema di sintesi delle caratteristiche dei due differenti modelli di e-learning.

Caratteristiche	Modello di riferimento	e-Learning come prodotto	e-Learning come processo
▪ OBIETTIVO		flessibilità di fruizione e sostituzione dell'aula	riorganizzazione della formazione
▪ APPROCCIO		tattico	strategico
▪ SOLUZIONE		parziale	di sistema
▪ PIATTAFORMA SW		contenitore da "riempire"	strumento di gestione
▪ PUNTO DI PARTENZA		contenuti formativi	bisogni aziendali
▪ IMPATTO ORGANIZZATIVO		minimo	elevato
▪ ROI		semplice da calcolare	complesso da calcolare

sto approccio è quella della piattaforma di e-learning come "contenitore" da riempire. Il vantaggio atteso è quello di permettere all'allievo di organizzare il tempo da dedicare alla formazione con la massima flessibilità e all'azienda di diminuire i costi di trasferta e allontanamento dal posto di lavoro. Generalmente una richiesta di questo tipo proviene da aziende di piccole dimensioni che adottano verso l'e-learning un approccio più tattico che strategico e preferiscono optare per soluzioni parziali, a basso costo, in cui l'e-learning è fondamentalmente un prodotto sostitutivo o integrativo della formazione tradizionale in aula.

In un approccio all'e-learning come prodotto è più semplice dimostrare il ritorno sull'investimento e individuare i punti di breakeven rispetto a soluzioni tradizionali, anche perché è possibile utilizzare modelli di "consumo" basati sull'acquisto di quote e licenze per periodi temporali predefiniti. A questo proposito occorre ricordare che le logiche dell'economia di scala valgono anche e soprattutto per l'e-learning: risparmi significativi si ottengono solo su grandi volumi!

Quando l'e-learning è inteso come "processo" l'aspettativa del cliente è invece quella di trovare uno strumento innovativo ed efficace per gestire e riorganizzare la formazione: dal sistema di assessment delle competenze alla creazione dei curricula, dalla pianificazione ed erogazione delle attività for-

mative fino alla loro valutazione. È l'"e-learning di seconda generazione"⁽¹⁾ che assume col tempo un significato organizzativo e un impatto sulla cultura aziendale sempre più ampio: esce infatti dal perimetro circoscritto della formazione per integrarsi con i sistemi di knowledge management e con quelli di gestione delle risorse umane. Avviare e realizzare un progetto di e-learning di questo tipo implica quindi per un'azienda affrontare un *processo di cambiamento* che incide profondamente sugli asset della conoscenza e del capitale umano. A livello progettuale occorre adottare un approccio di tipo strategico e sistemico in cui l'e-learning può diventare uno degli strumenti per il ridisegno dei processi interni ed esterni all'azienda. A livello tecnologico è necessario far dialogare e interfacciare una molteplicità di dati e di applicativi, sviluppati negli anni secondo logiche e strumenti software diversi fra loro. A livello economico tutto ciò si traduce in investimenti significativi sia per lo start-up sia per lo sviluppo del progetto, investimenti che andranno poi ammortizzati su un periodo medio-lungo di almeno cinque anni.

E-learning come processo significa uscire dall'ottica "quali contenuti formativi proporre" per focalizzarsi sul contributo che l'e-learning può dare al business dell'azienda: come possono essere migliorate le performance aziendali? A quali nodi critici dei processi l'e-learning può fornire una solu-

(1) Garbolino F., Bronzino S., "Il passaggio dalla prima alla seconda generazione di e-learning. L'esperienza di Isvor Fiat", *Professionalità* n° 64, luglio/agosto 2001.

zione? Solo ragionando in questi termini è possibile identificare gli apporti concreti che l'e-learning può offrire al miglioramento della catena del valore aziendale e calcolare il ritorno di investimenti economici generalmente cospicui: la migliore qualità dei prodotti e dei servizi offerti al cliente e la riduzione del time-to-market, l'accelerazione dei processi di apprendimento, il miglioramento dell'efficienza produttiva - collegata a una "distribuzione" capillare delle informazioni e alla possibilità di co-working - il contenimento dei costi relativi a una non efficiente gestione della formazione.

Inoltre, appartenere a un'azienda che sa rinnovarsi dal punto di vista della proposta formativa e che sa offrire occasioni di continua crescita e apprendimento ha un impatto positivo sugli indici di people satisfaction e costituisce un elemento di attrazione per i talenti, oltre che un importante fattore di job retention.

Indipendentemente dall'approccio adottato, introdurre l'e-learning in un'azienda implica un *nuovo modo di pensare all'apprendimento nell'organizzazione*, un modo che valorizza le competenze come fattore competitivo e promuove la responsabilizzazione dell'individuo, assegnandogli maggior autonomia nella costruzione dei suoi percorsi formativi e moltiplicando le sue possibilità di crescita professionale.

3 - E-learning come processo: errori da evitare e fattori di successo

Se l'introduzione dell'e-learning in azienda coincide con l'obiettivo di riorganizzare i processi formativi e di "modernizzare" le modalità di delivery e quindi si configura come un progetto di change management, allora l'esperienza sviluppata in progetti di questo tipo ci suggerisce di tenere presenti alcuni importanti fattori di successo, che si traducono nella necessità di:

- avere il *commitment* del top management aziendale: è impossibile intraprendere un processo di cambiamento di questo tipo che non sia promosso e sostenuto dai vertici aziendali;

- impostare una *pianificazione strategica* degli investimenti a medio-lungo termine: è inutile avviare un progetto di e-learning senza un budget adeguato e sottovalutandone i costi di start-up (ad oggi i dati di Brandon Hall indicano che solo il 14% delle aziende europee ha stanziato un budget specifico per l'e-learning);

- adottare un *approccio di sistema* che si fondi su un'analisi puntuale degli elementi di forza e di debolezza del sistema formativo "tradizionale": è inutile, ad esempio, disporre di una piattaforma in grado di collegare gap di competenze e offerta formativa se poi i dizionari delle competenze sono incompleti, non aggiornati o addirittura inesistenti;

- garantire la *coerenza* dei diversi sottosistemi di gestione delle risorse umane: valutazione delle competenze e dei risultati di lavoro, sistema premiante, percorsi di carriera; è difficile, per esempio, chiedere a una persona di dedicare più tempo alla propria formazione se poi i risultati raggiunti non sono in alcun modo agganciati al sistema premiante o a una qualche forma di riconoscimento oppure se il suo diretto responsabile ostacola lo studio sul posto di lavoro durante l'orario previsto per l'autoistruzione;

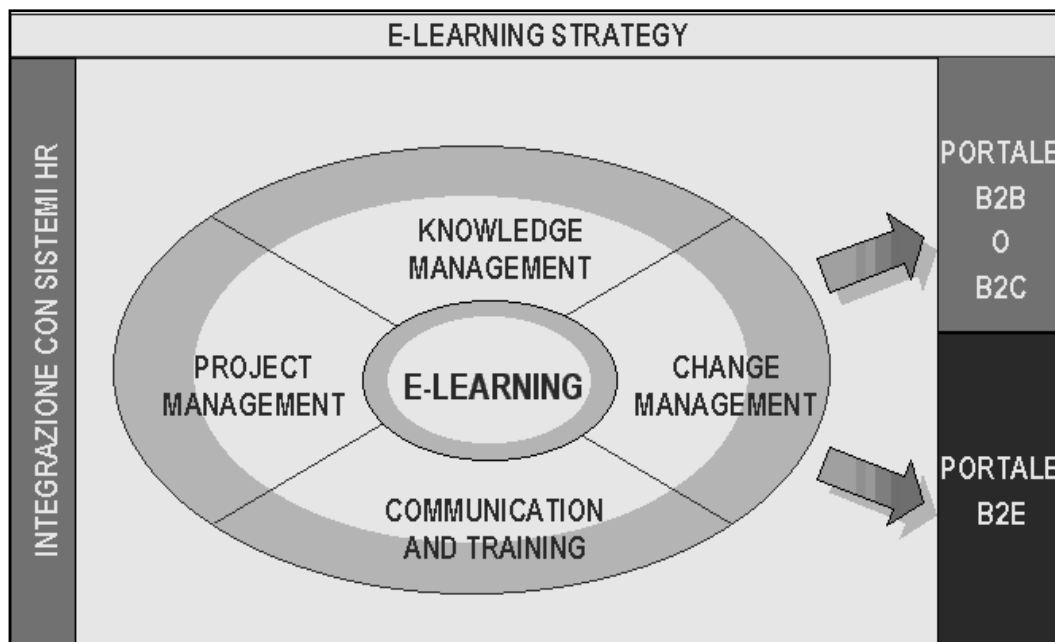
- costituire un *gruppo di lavoro* che abbia al suo interno competenze di instructional system design, di project management e di change management;

- utilizzare appieno le *molteplici potenzialità* del Learning and Content Management System - dall'assessment delle competenze alla gestione logistica delle attività formative - individuando le aree di sovrapposizione con gli altri sistemi informativi aziendali (ERP, software di HR, di knowledge management, di CRM) con i quali garantire il dialogo e l'integrazione;

- identificare le *condizioni di fattibilità tecnologica* e collaborare con i responsabili dell'EDP e dell'ICT governance: è inutile offrire soluzioni on-line finché gli utenti non dispongono di postazioni e di una rete di connessione tecnologicamente adeguate o finché non è possibile installare alcun tipo di plug-in;

- identificare gli *owner del processo*: considerato l'impatto che progetti di questo tipo hanno sull'intera organizzazione aziendale, il numero degli interlocutori coinvolti in genere cresce significativamente (il

Figura 2 - Per implementare una strategia di e-learning occorre mettere in campo molteplici competenze oltre a quelle specifiche sull'e-learning (di project management, knowledge management, change management, gestione delle risorse umane, comunicazione interna). Inoltre, lo stesso data base di informazioni/conoscenze che verrà realizzato potrà di volta in volta alimentare il portale B2E verso l'interno dell'organizzazione, ma anche il portale B2B o B2C verso i clienti.



top management, gli enti Personale, Formazione, Comunicazione, l'EDP, il CED, gli owner di know how, il gruppo pilota). È quindi fondamentale definire ruoli, responsabilità e ambiti di intervento di ciascun soggetto;

- dare *credibilità e visibilità* al progetto realizzando gli opportuni piani di comunicazione: occorre mettere a punto strumenti per promuovere l'e-learning nell'ambito dell'intera organizzazione, curando la fase di lancio, creando un gruppo di diffusori, realizzando iniziative di marketing interno (figura 2).

4 - E-learning come prodotto: errori da evitare e fattori di successo

Nonostante un generale consenso sulla necessità di puntare sulla componente di integrazione e di sistema, cioè sull'e-learning come processo, ad oggi la maggior parte delle richieste dei nostri clienti riguarda prodotti fruibili on-line all'interno di un ambiente di delivery semplice che permetta il controllo degli accessi e dei risultati.

Affinché la fruizione di prodotti on-line abbia successo occorre innanzitutto sapere in quali contesti utilizzarli e quali sono i bisogni a cui possono dare risposta (figura 4), ovvero:

- la necessità di *aggiornamenti* tempestivi su nuo-

ve procedure interne o su nuovi prodotti/servizi per il cliente: l'e-learning può essere utilizzato come "acceleratore" dei processi di apprendimento, garantendo anche la verifica dei risultati dell'intervento formativo;

- il bisogno di *rendere omogenee* le conoscenze in ingresso dei componenti di un'aula tradizionale: i corsi on-line possono essere utilizzati per "allineare" le conoscenze prima di entrare in aula proponendo percorsi di studio personalizzati sui gap di competenza individuali;
- l'esigenza di *diffondere in modo capillare* la conoscenza sui basic d'azienda: in questo senso l'e-learning è uno strumento che amplifica le possibilità di raggiungere contemporaneamente tutta la popolazione aziendale con informazioni omogenee;
- la necessità di *ottimizzare* il percorso formativo in termini di efficacia ed efficienza: la risposta, in questo caso, è una "soluzione mista" (*blended solution*) in cui il percorso formativo è costituito da più attività che utilizzano metodologie didattiche differenti (autoistruzione, apprendimento assistito e collaborativo, aula tradizionale, counseling individuale o di gruppo, on the job), sfruttando in maniera mirata ciò che ciascuna di esse consente di fare di più e di diverso rispetto alle altre. Per esempio, in un percorso formativo sulla comunicazio-

OBIETTIVO	SOLUZIONE	METODOLOGIA
<ul style="list-style-type: none"> • Allineare le conoscenze di ingresso dei partecipanti • Fornire i basic sulla comunicazione interpersonale • Verificare le proprie conoscenze • Esercitarsi all'interno di un gruppo • Alimentare l'acquisizione di elementi conoscitivi • Fornire approfondimenti culturali • Confrontarsi con il gruppo • Attivare un coinvolgimento fisico-emotivo • Rinforzare il senso del gruppo e l'elaborazione "partecipata" dei contenuti • Confrontarsi individualmente con un esperto • Realizzare un piano di sviluppo individuale continuativo 	MODULI CONOSCITIVI (BASIC)	▪ ON LINE - AUTOISTRUZIONE
	TEST DI AUTOVALUTAZIONE	▪ ON LINE CON COMMENTO IN AULA
	ROLE-PLAYING, CASI DI STUDIO, SIMULAZIONI	▪ AULA TRADIZIONALE
	MODULI CONOSCITIVI (ADVANCED)	▪ ON LINE - AUTOISTRUZIONE
	FORUM VIRTUALI	▪ COOPERATIVE LEARNING CON/SENZA TUTOR
	SEMINARI RESIDENZIALI	▪ OUTDOOR TRAINING
	INCONTRI IN PRESENZA	▪ COUNSELING INDIVIDUALE
	<ul style="list-style-type: none"> - INCONTRI IN PRESENZA - FORUM - ESPERTI IN LINEA 	▪ AULA ▪ ON LINE

Figura 3 - Esempio di percorso integrato sulla comunicazione interpersonale che ottimizza i tempi della formazione associando ciascun obiettivo formativo alla modalità didattica più appropriata.

ne interpersonale (figura 3) alcuni obiettivi - come sperimentare e analizzare situazioni conflittuali - sono più efficacemente perseguibili attraverso attività d'aula tradizionale; all'on-line può invece essere affidato il compito di fornire in autoistruzione i basic e alcuni approfondimenti teorici sulla comunicazione. Inoltre, attraverso l'on-line è possibile lo scambio di esperienze tra i partecipanti all'interno degli ambienti di discussione e il coaching virtuale con gli esperti;

- il bisogno di *rinforzare*, consolidare e approfondire i contenuti appresi in contesti di formazione tradizionale e di *dare continuità* alla proposta formativa: in questo caso l'on-line può essere utilizzato al termine di un percorso formativo tradizionale. La fruizione di moduli di sintesi dei contenuti, la partecipazione a comunità di pratiche e la consultazione di esperti contattabili attraverso il web sono alcune delle opportunità offerte da un ambiente di e-learning per mantenere vivo il senso del gruppo costituito in aula e garantire l'aggiornamento continuo.

Quando un'azienda ha acquisito una percezione realistica delle potenzialità di un sistema di e-learning, può allora scegliere le tipologie di corsi on-line che rispondono meglio ai suoi bisogni. Oggi Internet ci consente di veicolare attraverso un uni-

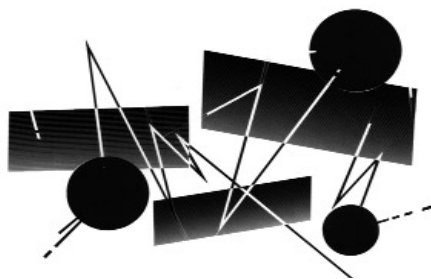
Esigenze	Funzioni dell'e-Learning
▪ Rapidità di aggiornamento	Acceleratore
▪ Omogeneità delle conoscenze in ingresso	Allineatore
▪ Diffusione capillare di informazioni	Amplificatore
▪ Efficacia/efficienza dei percorsi formativi	Integratore
▪ Consolidamento dei contenuti	Rinforzo

co canale di comunicazione diverse *tipologie di prodotti* che vengono spesso erroneamente attribuite a un'unica categoria indistinta di "on-line": semplici dispense didattiche, video live e on-demand, wbt monomediali e multimediali, simulatori, videolezioni e aule virtuali. In verità queste soluzioni si differenziano significativamente tra loro per requisiti tecnologici, metodologie di progettazione e sviluppo, potenzialità comunicative, modalità di delivery (totalmente in autoistruzione o con l'ausilio di un docente), tempi e costi di produzione o di acquisto. A questo proposito un interrogativo frequente che i clienti ci pongono è: meglio adottare soluzioni *make o buy*?

Indipendentemente dalla scelta effettuata, l'errore di fondo è quello di acquistare o realizzare prodotti privi delle caratteristiche che ne garantiscono *l'efficacia didattica e l'appeal educativo*.

Figura 4 - Schema di riferimento per identificare le funzioni dell'e-learning inteso come "prodotto".

Particolare attenzione va posta, quindi, ai tre principali fattori che forniscono all'allievo validi motivi per non "abbandonare" il corso on-line, ovvero: la qualità dei contenuti, la presenza (per i prodotti buy) o l'utilizzo (per i prodotti make) di una rigorosa metodologia di instructional design e la capacità delle strategie e delle soluzioni di apprendimento adottate di attivare e coinvolgere l'allievo. Qualsiasi prodotto dovrebbe inoltre rispettare alcuni standard tecnologici internazionali (AICC, SCORM ecc.), che ne garantiscono la compatibilità con qualsiasi Learning and Content Management System (LCMS) e la possibilità di tracciamento dei dati di fruizione e dei test intermedi e finali. Infine è necessario che il tempo complessivo di fruizione del prodotto e la sua strutturazione in unità didattiche, renda agevole l'inserimento dei momenti di apprendimento in autoistruzione all'interno della giornata lavorativa dell'allievo. Il superamento della separazione netta tra il tempo di studio e il tempo di lavoro è infatti una delle principali opportunità offerte dall'e-learning inteso come prodotto.



5 - La componente di servizio in un sistema di e-learning

Qualunque sia l'approccio all'e-learning adottato, la soluzione proposta dovrà necessariamente comprendere, per il successo del progetto, una significativa componente di servizio che identifica nell'allievo il "cliente" rispetto al quale organizzare un "front-end commerciale" secondo caratteristiche di *cortesìa, tempestività ed efficacia didattica*. Questo significa aumentare le possibilità di contatto dell'allievo con i tutor ai quali è assegnato il

compito di gestire la relazione con gli allievi e di garantire rapidità di risposta. Il tutor diventa una figura centrale nel momento in cui si voglia passare da un modello di apprendimento centrato esclusivamente sull'autoistruzione a un modello che valorizza la possibilità di *apprendimento assistito e collaborativo* e in cui sia garantito il monitoraggio e la continuità del percorso formativo. Il tutor svolge allora una preziosa funzione di sostegno alla fruizione e alla motivazione e di aiuto al superamento di possibili resistenze iniziali (paura di impersonalità e isolamento, scarsa familiarità con il PC e con le metodologie di formazione a distanza); gestisce inoltre alcuni momenti esercitativi attraverso l'attribuzione di compiti e le verifiche intermedie, svolge la funzione di filtro verso gli esperti, raggruppa e pubblica le domande frequenti, anima i forum di discussione. Il tutoraggio - che può essere svolto con modalità sincrona o asincrona - va garantito non solo durante l'orario di lavoro e nei giorni feriali: proprio per le sue specificità la formazione a distanza è infatti spesso sfalsata temporalmente rispetto ai normali tempi di lavoro.

Un servizio di tutoring può funzionare se alle spalle dispone di un altrettanto efficiente *back office* (o *back school*) che fondamentalmente fa riferimento a due figure professionali, il *learning administrator* e il *system administrator*.

Il *learning administrator* si occupa della gestione delle iscrizioni, dell'invio del contratto formativo, della pubblicazione dei contenuti, dell'aggiornamento del catalogo, del reporting verso il committente, dell'interfaccia verso il team di sviluppo e verso il *system administrator*. Il *team di sviluppo* deve a sua volta garantire la verifica della compatibilità tecnologica dei prodotti con la piattaforma e l'aggiornamento delle funzionalità dell'ambiente di e-learning (sia da un punto di vista didattico che tecnologico).

Al *system administrator* è invece affidato il compito di garantire il funzionamento, la manutenzione e l'aggiornamento continuo della piattaforma e di organizzare il servizio di help desk tecnico; egli de-



Figura 5 - Modello di organizzazione del servizio di tutoraggio.

ve inoltre dialogare con gli esperti ICT per predisporre l'opportuna infrastruttura tecnologica di supporto e dimensionare la connettività di rete. Il suo ruolo diventa particolarmente critico quando occorre migrare verso release successive della piattaforma e nelle fasi di passaggio dall'ambiente di sviluppo a quello di laboratorio e infine a quello di produzione.

Nella figura 5 è schematicamente illustrato un modello di organizzazione del sistema di tutoraggio.

6 - Costruire un'offerta di e-learning

Per costruire un'offerta di e-learning che si caratterizzi come una soluzione completa e integrata di prodotti, servizi e tecnologie, Isvor ha scelto di fare l'insourcing della componente "technology" (offre infatti il servizio di hosting e dispone dei software di LCMS) e di dotarsi di tutte le competenze necessarie per realizzare progetti di e-learning (system designer, esperti di LMS, instructional designer, learning administrator, tutor). Ad oggi il gruppo di lavoro sull'e-learning è costituito da oltre un centinaio di persone distribuite in parte presso la sede Isvor di Torino e in parte presso il centro di eccellenza

sull'e-learning di Pomigliano d'Arco presso cui si svolge anche l'attività di benchmarking e di osservatorio permanente sull'innovazione.

L'offerta di e-learning di Isvor ha assunto connotazioni diverse in relazione alle esigenze dei differenti mercati a cui si rivolge. Per i settori e le società del Gruppo Fiat è stata avviata un'attività di integrazione tra la piattaforma di e-learning e il sistema di gestione delle risorse umane; l'offerta formativa è costruita come risposta ai gap di competenza rilevati attraverso assessment sistematici condotti nei confronti dei circa 26 mila professional del Gruppo. Per rispondere alle esigenze formative dei dealer delle reti commerciali (Fiat Auto e Iveco) sono invece nati portali verticali per marchio. I portali, multilingua, in quanto destinati a circa 10 mila venditori operanti in Italia e in altri dieci Paesi europei, confluiranno progressivamente in un unico ambiente di Learning and Content Management System (LCMS) strettamente collegato con il sistema di gestione delle competenze.

Tra i fattori di successo di questa esperienza è da sottolineare la presenza di un sistema di tutorship particolarmente efficace perché coniuga una gestione centralizzata a livello di learning admini-

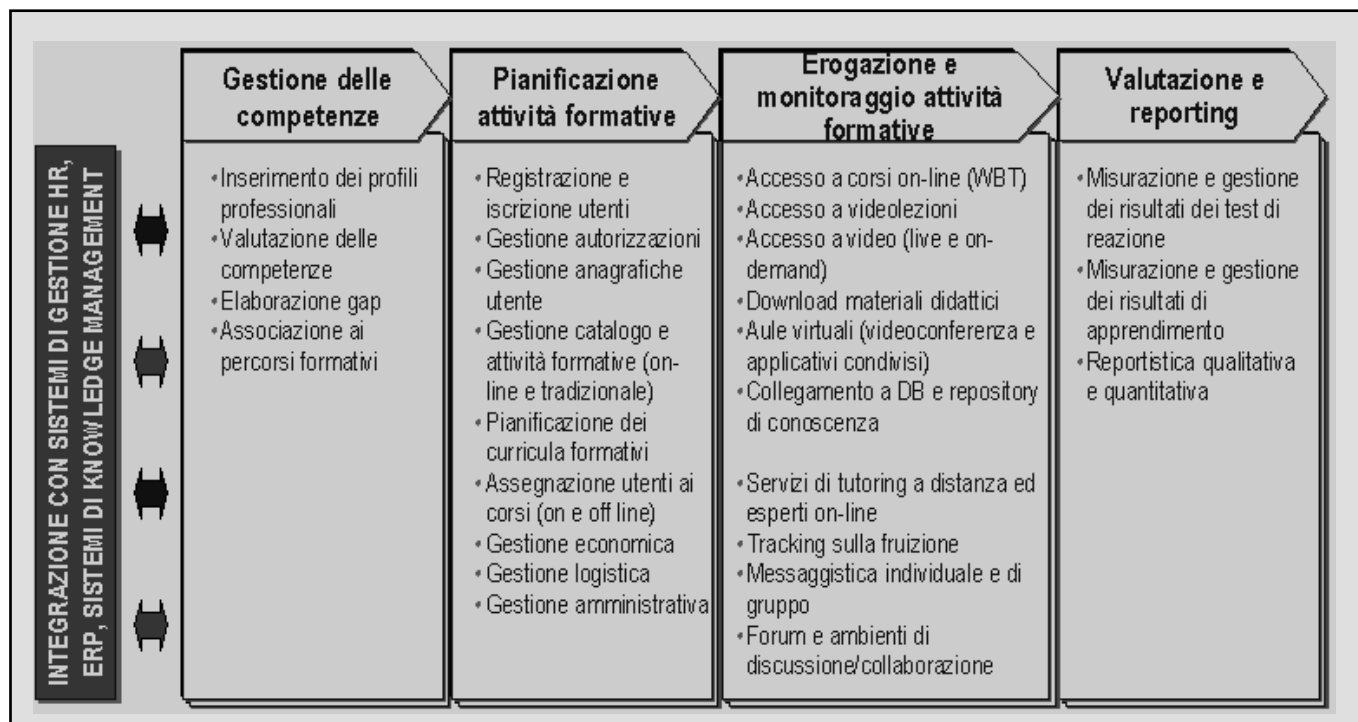


Figura 6 - Funzionalità di e-dotto, organizzate sulla base del processo formativo.

strazione con il coinvolgimento di tutor ed esperti di contenuto di livello internazionale distribuiti sul territorio.

Per le società clienti di *Isvor Knowledge System* (mercato non Fiat, pubblico e privato) è stata definita un'offerta con *formula ASP* che consente di noleggiare un dominio (ovvero un ambiente dedicato e in parte personalizzabile) all'interno di "e-dotto", un LCMS residente su un server *Isvor* e predisposto con le funzionalità come in figura 6.

Questa soluzione rende rapida l'implementazione di un progetto di e-learning e riduce notevolmente gli investimenti in software, hardware e personale qualificato, consentendo così al cliente un payback sull'investimento in tempi molto brevi. Naturalmente esiste anche la possibilità di acquisire la piattaforma (*soluzione in house*) e di personalizzarla sulla base delle proprie specifiche esigenze: questo comporta un'attività di consulenza e di progettazione ad hoc.

In merito alla scelta e all'utilizzo del Learning and Content Management System, *Isvor* ha realizzato due anni fa un benchmark internazionale, in seguito al quale è stato siglato un accordo di partnership con *Docent Inc.* In generale, la nostra esperienza ci ha

insegnato che qualsiasi piattaforma - pur avendo all'origine moltissime potenzialità - richiede numerosi interventi prima di poter essere proposta al cliente e di diventare un vero e proprio ambiente di e-learning. È illusorio pensare che basti una semplice configurazione del software della piattaforma; è sempre necessario sia perfezionare le funzionalità esistenti, sia implementarne di nuove o integrarle con altri strumenti. Una volta effettuata la scelta della piattaforma, la sfida successiva è stata quella di trovare il punto di equilibrio fra le *esigenze di personalizzazione* della piattaforma e quelle di manutenzione continua e di aggiornamento rispetto alle release successive. Si è deciso di intervenire sulle funzionalità la cui assenza, a nostro giudizio, avrebbe compromesso la possibilità di proporre un ambiente integrato di risorse e di servizi, semplice da utilizzare, flessibile e basato su un'architettura aperta.

In questo senso, la personalizzazione più significativa è stata quella di costruire ex-novo il profilo "tutor" e aggiungere gli strumenti di base per la comunicazione asincrona (forum, faq, messaggistica, news) accessibili dall'interno della piattaforma: queste integrazioni sono risultate indispensabili per poter attuare processi di apprendimento assistiti e col-

laborativi e migliorare le funzioni di back school. Per arricchire l'offerta formativa è stato predisposto un ricco catalogo di titoli on-line a standard AICC, in parte sviluppati in proprio e in parte selezionati sul mercato, dopo un'attenta analisi dell'effettiva compatibilità tecnologica e della qualità dei contenuti; è stato inoltre acquisito un software per sviluppare le videolezioni e uno per gestire aule virtuali.

Per migliorare le funzionalità di amministrazione è stato messo a punto il processo di assessment delle competenze e sono state semplificate le modalità di registrazione alla piattaforma e di iscrizione ai corsi. È stato infine costruito il sistema di valutazione, realizzando diverse tipologie di questionari di reazione e di apprendimento, ed è stata perfezionata la relativa reportistica, implementando la possibilità di esportazione dei dati.

Facendo una riflessione comune a tutte le esperienze condotte finora, possiamo affermare che - per costruire e mantenere aggiornata un'offerta di e-learning - occorre:

- adattarsi ai ritmi di sviluppo rapidissimi della tecnologia (costi elevati e rapida obsolescenza dei prodotti e della tecnologia) e abituarsi a lavorare in condizioni di continua instabilità e dinamicità;
- garantire l'aggiornamento continuo delle competenze del gruppo di lavoro: secondo l'Unione Europea, questa costituirà una delle principali sfide per i formatori dei prossimi anni;
- effettuare investimenti di start up ingenti;
- confrontarsi con richieste di clienti molto eterogenee e differenziate, cercando però di mantenere sempre aperto il processo di sharing fra i diversi gruppi di lavoro;
- competere con una concorrenza agguerrita, anche se non sempre qualificata;
- costruire partnership e alleanze individuando con chiarezza gli ambiti di complementarità e quelli di sovrapposizione, in modo da finalizzare le collaborazioni rispettivamente all'allungamento oppure al rafforzamento della propria catena del valore;
- disporre di un forte modello di business, benché in questo settore siano ancora poche le esperienze e le best practices di riferimento.

7 - Infine siamo solo all'inizio

Nonostante un generale atteggiamento di cautela e disillusione nei confronti di tutto ciò che è "e", molti segnali ci incoraggiano a perseverare nella realizzazione di soluzioni di e-learning: da una parte i trend positivi del mercato, dall'altra una maggiore chiarezza su quali siano i bisogni a cui l'e-learning può offrire risposta.

Il *mercato dell'e-learning* è infatti un mercato in crescita, anche se più lentamente del previsto.

Secondo i dati diffusi da IDC, nel 2001 il fatturato dell'e-learning è stato negli Stati Uniti pari a 2,3 miliardi di dollari e nel mondo pari a 6,3 miliardi. Il mancato raggiungimento delle previsioni di spesa verificatosi alla fine dello scorso anno è frutto - secondo IDC - del generale rallentamento dell'economia; la situazione di stasi sarebbe però momentanea. In altre parole, l'e-learning non è solo una moda, né le aziende del settore sono destinate a subire il destino di molte dotcom: prova ne è il fatto che la maggior parte delle aziende di e-learning non sono crollate in borsa dopo l'11 settembre e che solo il 3% è uscito dal mercato.

Per quel che riguarda invece la domanda di e-learning, esistono oggi alcuni *bisogni* a cui solo una significativa innovazione delle soluzioni di apprendimento e di gestione della formazione può dare risposta: in primo luogo è urgente il bisogno di rendere semplici e flessibili le modalità di accesso alla formazione; in secondo luogo occorre accelerare i tempi con cui la conoscenza si crea, si codifica, si diffonde.

Terzo, è fondamentale gestire in maniera più funzionale tutto ciò che attiene alla gestione del capitale umano e quindi anche alla organizzazione efficace ed efficiente dei processi formativi.

Poiché la prospettata concentrazione del mercato in mano a pochi grandi player non si è verificata (ad oggi non esiste ancora la "Microsoft" dell'e-learning), le aziende di formazione hanno di fronte una sfida importante e tutta da giocare, specialmente in Europa e nel settore B2B e B2E: chi riuscirà ad affermarsi come leader del settore?