

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Organizzazione Aziendale

**Organizzare la formazione a sostegno del cambiamento.
Il caso Docebo**

Relatore:

Prof. Nunzio Casalino

Candidato:

Marianna Esposito Mat.185441

Anno Accademico 2015/16

Sommario

INTRODUZIONE.....	3
Capitolo 1 “Definizione di formazione a distanza e cenni storici”	4
1.1 Storia ed evoluzione della Formazione a Distanza	4
1.2 Verso una definizione di E-learning	6
1.3 Le piattaforme e-learning e gli standard qualitativi	8
1.4 L’architettura di una piattaforma e-learning.....	9
Capitolo 2 “La formazione on-line come risposta alle nuove esigenze aziendali”	13
2.1 E-learning in azienda: costi e benefici	13
2.2 Valutare la formazione on-line: il modello Kirkpatrick.....	16
2.3 Formazione on-line nelle PMI.....	19
2.4 Un particolare caso d’impresa: l’e-learning nelle università	21
Capitolo 3 “Analisi di mercato: i leader nel settore della formazione a distanza”	25
3.1 Analisi di mercato per aree geografiche	25
3.2 L’e-learning in Italia	28
3.3 I maggiori competitors nel mercato mondiale	31
3.4 Il confronto tra MOODLE e DOCEBO	36
Capitolo 4“ Docebo a supporto del Change Mangement: il training”	37
4.1 Il change management	37
4.2 Il change management nell’e-learning	42
4.3 Docebo e il training.....	45
Capitolo 5 “Docebo in Thomson Reuters e INHOPE”	49
5.1 Docebo in Thomson Reuters	49
5.2 Docebo in un’impresa no-profit: INHOPE.....	52
5.3 Conclusioni	54
Bibliografia.....	56
Sitografia.....	59

INTRODUZIONE

Questo lavoro si propone, partendo da un excursus storico, di analizzare il successo in ambito corporate e non solo, dell'utilizzazione di percorsi formativi on-line.

La storia della formazione a distanza parte da lontano e, grazie ad una serie di invenzioni contigue e contingenti, si è potuti arrivare alla definizione odierna di e-learning.

La mia analisi si è concentrata sull'individuazione di fattori propriamente economici, quali ad esempio lo snellimento dei costi, legati all'introduzione in azienda di piattaforme e-learning, per poi allargare lo spettro d'indagine sul mercato globale, focalizzando l'attenzione sui maggiori players del settore.

In virtù di questi obiettivi, ho deciso di portare ad esempio Docebo, azienda italiana sinonimo di eccellenza nel mercato SaaS e LMS.

Da qui il connubio tra nuove tecnologie didattiche, Docebo e il change management, branca manageriale le cui pratiche, ad oggi, risultano essere fondamentali e imprescindibili in un'impresa attiva e proattiva nel contesto globalizzato in cui viviamo.

Partendo da queste premesse, mi sono impegnata affinché questo elaborato avesse un piglio fortemente empirico e che in ogni sua parte facesse riferimento a casi aziendali nazionali e internazionali, analizzando elementi di criticità e successo.

Il percorso da me tracciato si conclude poi con l'analisi, negli ultimi due capitoli, di Docebo e delle sue applicazioni in contesti aziendali, improntando il quarto capitolo sull'analisi del cambiamento e di Docebo a suo supporto.

L'ultimo capitolo, invece, analizza la situazione pre e post Docebo in Thomson Reuters, leader nel settore dell'informazione economico-finanziaria, e INHOPE, impresa no-profit il cui obiettivo è quello di ridurre la diffusione di materiale pornografico on line ed eliminare l'abuso sessuale in rete.

La scelta di queste due imprese è stata dettata dalla volontà di analizzare due contesti sostanzialmente diversi se non opposti, con necessità e obiettivi molto distanti.

Nel primo caso analizzato, Thomson Reuters, l'esigenza principale era quella di creare una piattaforma dinamica e scalabile in modo da formare i propri dipendenti sparsi per il mondo.

Il secondo, INHOPE, richiedeva alla propria piattaforma on-line la possibilità di istruire i propri operatori in forma blended, in una modalità che potesse essere economicamente sostenibile.

Fil rouge di tutto il lavoro è stato quello di comprendere, in ogni sfaccettatura, le motivazioni intrinseche del successo dell'e-learning e di Docebo, atualizzando sempre nel contesto di riferimento e tenendo ben presente lo scenario globalizzato in cui ogni impresa si muove e compete.

Capitolo 1 “Definizione di formazione a distanza e cenni storici”

1.1 Storia ed evoluzione della Formazione a Distanza

L’istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori (ISFOL) definisce la formazione a distanza (FAD) come “una strategia formativa che consente di partecipare ad un insieme di attività formative strutturate in modo da favorire una modalità di apprendimento autonomo e personalizzato, discontinuo nel tempo e nello spazio.”¹

Fondamentale in questa definizione è il significato attribuito a spazio e tempo. Infatti obiettivo della formazione a distanza è quello di erogare un servizio fruibile in qualsiasi luogo e momento, puntando alla lifelong learning.

La formazione a distanza ha una storia lunga secoli che viene scissa, grazie ai lavori di Garrison, Nippon e Trentin, in tre generazioni:

- Prima generazione: didattica per corrispondenza postale

I primi tentativi nascono nell’Ottocento a Londra, con lo scopo di ridurre il tasso di analfabetismo della popolazione, attraverso l’invio per corrispondenza di materiale didattico a tutti coloro che erano impossibilitati a raggiungere le sedi scolastiche. Già dai prodromi del processo è possibile evidenziare la dualità che intercorre tra l’evoluzione delle tecniche di formazione e lo sviluppo dei mezzi di trasmissione. Infatti questa fase, seppur embrionale, fu possibile grazie allo sviluppo del sistema postale dovuto a sua volta al miglioramento del trasporto su binari e all’aumento della produzione tipografica. Il materiale, composto da dispense, istruzioni per l’uso e test di verifica, era cartaceo e una volta completato doveva essere spedito al docente. L’unico contatto tra le parti era costituito da questo momento di verifica.

- Seconda generazione: le tecnologie audiovisive

Bisogna aspettare la seconda metà degli anni ’60 del Novecento affinché la formazione a distanza acquisisca una maggiore strutturazione. Elemento distintivo di questa nuova fase è l’impiego di soluzioni “multimediali” caratterizzate cioè da un uso integrato di materiale a stampa, registrazioni sonore, trasmissioni televisive e computer. La comunicazione è di tipo uno-molti, in particolare attraverso l’emittenza televisiva. Con la diffusione dei personal computer, più o meno dagli anni ’70, si iniziò a parlare di CBT (Computer Based Training) e di CAI (Computer Aided Instruction), ovvero di prodotti informatici pensati appositamente per

¹ e-learningtouch – il portale dell’e-learning <http://www.e-learningtouch.it/>

l'auto-apprendimento distribuiti, appunto, per mezzo del pc. Si trattava solitamente di semplici dischetti con informazioni strutturate (sequenza di schermate), utilizzate soprattutto in ambito aziendale. Negli anni 80' e per buona parte degli anni 90' i CBT continuarono ad essere progettati e prodotti per due soli usi specifici: il training di personale di imprese pubbliche o private e l'apprendimento per usi ampi e generalizzati come ad esempio i corsi multimediali di lingue. Tali prodotti sono stati sostenuti e incrementati anche perché molto vantaggiosi sul piano economico: la facile riproducibilità del contenuto informatico e l'abbassarsi dei costi di duplicazione hanno convinto molte aziende e agenzie a investire in questa direzione. Dal punto di vista pedagogico, i processi di feedback sono simili a quelli utilizzati nella prima generazione ma includono anche consulenza telefonica e faccia a faccia. *“L'apprendimento in questa fase è trasformato in un processo esclusivamente individuale anziché sociale”*.²

- Terza generazione: le tecnologie informatiche

Questa fase, caratterizzata dall'uso attivo delle reti telematiche, è sicuramente uno snodo essenziale per giungere alla comprensione e definizione di e-learning. Con la diffusione di internet, i CBT sono stati sostituiti dai WBT ovvero *Web Based Training*. Apparentemente si potrebbe pensare ad una semplice trasposizione in ambiente internet delle tecniche formative già consolidate nelle generazioni precedenti. In realtà l'evoluzione si è avuta non solo in ragione di un diverso canale distributivo ma di una vera e propria svolta di natura strutturale e metodologica. Le ragioni alla base della diffusione della formazione web-based sono di diversa matrice tra cui, certamente, i vantaggi organizzativi e logistici, e conseguentemente economici, che un ambiente di apprendimento on-line può garantire. Il discrimen che ripercorre in tutte le generazioni e che si palesa nella terza in virtù dello scenario globalizzato e frenetico in cui si muove, è sicuramente la necessità di avere un'offerta che coniughi al meglio flessibilità, economicità ed ampiezza. In base a tali caratteristiche, il Web Based Training si caratterizza sempre più come una forma di insegnamento in grado di offrire agli studenti apprendimento differenziato e personalizzato in un contesto evolutivo ed esplorativo.

Grazie a questo fertile terreno, implementatosi negli anni, nascono le prime piattaforme di e-Learning con le quali, come sottolinea Trentin³ accanto alla tipologia comunicativa del tipo uno a molti, propria della prima e della seconda generazione, si affianca una di tipo molti a molti. Si nota sin da subito la cifra distintiva dell'e-learning, definita da Nipper “presenza sociale”. Infatti il docente può comunicare con tutti gli studenti erogando test di verifica e offrendo poi il proprio feedback relativamente ad ogni lavoro, ma può anche

² S.Nipper (1989), third generation distance learning and computer conferencing. In R.D. Mason e A.R. Kaye (a cura di), *Mindweave: Communication, computers and distance education*, Oxford, UK, Pergamon Press.

³ G.Trentin (1998). *Insegnare e apprendere in rete*, Bologna, Zanichelli.

⁴ O.Peters (1998). *Learning and teaching in distance education*. London, Kogan

promuovere il confronto e il dialogo tra i discenti, creando attraverso una fitta tessitura di rapporti interpersonali, un contesto dinamico ed emotivamente stimolante. Ed è qui che si arriva al declino dell'istruzione a distanza di seconda generazione, in cui l'apprendimento è visto come una successione di operazioni meccaniche condotte per lo più in isolamento senza poter usufruire della costruttiva collaborazione dei propri colleghi, in vero senza poter far riferimento al team work ormai essenziale in una knowledge economy. In questo contesto si rivaluta il ruolo del dialogo come funzione essenziale per l'apprendimento, momento in cui è possibile poter scambiarsi conoscenza e criticità, innescando nello studente la riflessione e la presentazione metodologica e collettiva delle proprie idee. *“Queste abilità non possono essere acquisite per mezzo di un apprendimento ricettivo. Non possono essere imparate da unità di materiale stampato, per quanto ingegnosamente ben costruito. Questo è il motivo per cui il dialogo nell'educazione a distanza è assolutamente essenziale”*⁴.

	PERIODO	MEDIA UTILIZZATI	QUALITA' DELL'INTERAZIONE
PRIMA GENERAZIONE	Dal 1830 agli anni '60 del novecento.	Materiali cartacei spediti per posta.	Bassa
SECONDA GENERAZIONE	Dalla seconda metà degli anni '60 fino alla prima metà degli anni '80.	Tecnologie di comunicazione mature (radio, tv, VHS).	Media
TERZA GENERAZIONE	Dalla seconda metà degli anni '80 ad oggi.	Nuove tecnologie informatiche e comunicative.	Alta

1.2 Verso una definizione di E-learning

A seguito dell'excurus storico appena presentato si è giunti ad una definizione di e-learning ancora nebulosa e non del tutto esplicativa della sua portata rivoluzionaria. Attraverso una semplicistica definizione “letterale”,

l'e-learning potrebbe essere definito come apprendimento per mezzi multimediali fruibili soprattutto a distanza attraverso l'uso di internet.

Considereremo quindi diverse definizioni al fine di cogliere gli aspetti strutturali, metodologici ed innovativi dell'e-learning.

Mason⁵ della Open University impronta la sua classificazione sugli aspetti metodologici del sistema, fornendo in primis, nel 1998, una classificazione dell'e-learning in tre differenti tipologie per poi includere nella riclassificazione del 2002 le ultime tendenze, distinguendo in:

-content and support: sicuramente la più diffusa ed economica, caratterizzata dalla netta distinzione tra contenuto e supporto. Il livello di multimedialità è basilare con erogazione di materiali stampati o pagine web, il tutto coadiuvato da un supporto minimale di un tutor via e-mail o conferencing.

-wrap around: è una tipologia già più complessa. Il materiale disponibile on-line, meno strutturato della prima tipologia, è affiancato da libri, cd-rom e tutorials lasciando una maggiore libertà allo studente. Inoltre in questa tipologia il ruolo del tutor è quello di facilitatore il quale può interagire sia singolarmente o con gruppi di studenti .

-integrated model: in questa tipologia troviamo una profonda differenza con la prima, infatti, in questo contesto viene meno la distinzione tra contenuto e supporto. I materiali divengono più fluidi e dinamici e l'interazione tra tutor e discenti diviene creazione di conoscenza continua.

-informal e-learning: in questa forma l'apprendimento diviene uno scambio di conoscenze e di esperienze tra gli studenti, collocandosi in una forma di apprendimento libera e destrutturata. Possono essere incluse anche ricerche libere per uso personale.

La categorizzazione fatta da Mason, come sopra detto, è improntata sugli aspetti metodologici mentre, quella di Bellier⁶ si fonda sulle nuove tendenze nel mercato dell'e-learning e fa una distinzione tra:

-completamente a distanza senza l'intervento di un tutor: lo studente accede a servizi on-line a pagamento in maniera del tutto autonoma senza, appunto, nessuna attività di tutoraggio a supporto del processo di apprendimento. I contenuti sono solitamente di natura tecnica come ad esempio corsi di informatica, contabilità ecc.

- completamente a distanza, ma con il supporto di un tutor: questa è una categoria che abbraccia diverse metodologie e diversi contenuti erogati. Tratto distintivo è il fatto che il processo pedagogico avviene completamente a distanza e il tutor segue ogni studente in maniera individuale. Il tutor può avvalersi di

⁵ R. Mason, (1998) "Models of online courses" in ALN Magazine

⁶ S. Bellier (2001) "le informal e-learning" Editions Liason, Parigi

modalità sia sincrone che asincrona, potendo anche integrarle tra loro.

-Misto distanza/presenza (blended) con autoformazione a distanza: il percorso didattico in questo caso avviene a distanza, intervallato da una serie di incontri face to face. Tali incontri possono essere svolti in qualsiasi fase del corso con scopi che possono spaziare dalla socializzazione tra i vari componenti del gruppo alla volontà del tutor di verificare le conoscenze consolidate. Questa metodologia affianca ai vantaggi tipici dell'e-learning quali economicità e flessibilità, il "quid" dato dagli incontri periodici che riducono il senso di isolamento nel discente.

-Misto distanza/presenza (blended) con attività complementari a distanza: questa metodologia, ormai di uso consueto nel contesto universitario, rappresenta un mezzo di supporto alla tradizionale attività di insegnamento in aula. Si tratta, quindi, di un mezzo di approfondimento e sostegno all'apprendimento in forma tradizionale. In tal senso la piattaforma e-learning diviene un vero e proprio sucedaneo del libro con la possibilità di poter operare in un contesto interattivo.

-Lavoro collaborativo a distanza: in questa tipologia l'apprendimento si basa sulle esperienze interne al gruppo. Il tutor in questa forma rappresenta un coordinatore e il suo ruolo è quello di verificare che tutti apprendano nella maniera corretta. Questa forma, in realtà, potrebbe essere contenuta anche nelle altre metodologie ad esempio nel caso di utilizzo di forum o chat di gruppo.

Arrivati a questo punto è importante mettere in evidenza che nella realtà applicativa molto spesso non si utilizzano forme "pure" ma si sceglie di ibridare diverse modalità. Inoltre le diverse forme di e-learning possono essere digradate, impostando un percorso formativo a distanza intervallato da diversi incontri face-to-face, dando così vita alle più svariate applicazioni.

1.3 Le piattaforme e-learning e gli standard qualitativi

Cuore pulsante di una piattaforma e-learning è la sua infrastruttura tecnologica. Per infrastruttura si intende il mix tra hardware e software in grado di gestire ed erogare corsi di formazione in completa autonomia (totalmente on-line) o in parallelo con attività face-to-face. In tal senso il mercato dell'e-learning sta crescendo in maniera esponenziale, proponendo piattaforme sempre più differenziate e personalizzabili, raggiungendo diversi livelli di sofisticazione.

Proprio per questo motivo sono nati degli standard qualitativi al fine di tracciare l'interoperabilità e la tracciabilità dei sistemi operativi. Tra i più importanti ricordiamo AICC HACP, SCORM, IMS CC/ILT e il più recente TIN CAN.

Il benchmark AICC è uno tra i primi introdotti ed è ancora largamente diffuso, soprattutto tra le vecchie

piattaforme LMS.

Lo standard SCORM è uno tra i più moderni e utilizzati, e, come vedremo più avanti è lo standard di riferimento della piattaforma Docebo.

Gli altri standard hanno una diffusione limitata rispetto ai due principali competitors sopracitati, coprendo alcuni specifici segmenti di mercato.

	Data di uscita	Pagine	Ampliamento usato	Run Time	Imballaggio	Metadati	Sequenziamento	Opere tra domini
AICC HACP	Febbraio 1998	337	Si	Si	Si	Su	Su	Si
SCORM 1.0	Gennaio 2000	219	Su	Si	Si	Si	Su	Su
SCORM 1.1	Gennaio 2001	233	Su	Si	Si	Si	Su	Su
SCORM 1.2	Ottobre 2001	324	Si	Si	Si	Si	Su	Su
SCORM 2004 "1a Edizione"	Gennaio 2004	1,027	Su	Si	Si	Si	Si	Su
SCORM 2004 2ª edizione	Luglio 2004	1,219	Si	Si	Si	Si	Si	Su
SCORM 2004 3ª Edizione	Ottobre 2006	1137	Si	Si	Si	Si	Si	Su
SCORM 2004 4ª Edizione	Mare 2009	1162	Si	Si	Si	Si	Si	Su
IMS Common Cartridge	Ottobre 2008	135	Su	Su	Si	Si	Su	Si
IMS LTI	Maggio 2010	25	In LMS Accademico	Si	Su	Su	Su	Si
Tin Can APT -U- Esperienza API, eAPI	Aprile 26, 2012	85	Non ancora	Si	Parziale	Su	Su	Si
AICC CMI 5	Scorrevole	119	Su	Si	Su	Su	Su	Si

1.4 L'architettura di una piattaforma e-learning

L'infrastruttura tecnologica di una piattaforma e-learning è caratterizzata da un software modulare. Questo tipo di architettura permette di creare una serie di moduli che costituiscono dei veri e propri "atomi di conoscenza". I vari moduli della piattaforma vanno a definire dei blocchi funzionali interconnessi tra di loro e che, allo stesso tempo consentono l'interfaccia tra la piattaforma e la rete. I moduli a loro volta hanno una struttura modulare: si parte dalle loro funzioni elementari fino ad arrivare ad alti livelli di sofisticazione dovuti alle aggregazioni di più moduli.

La caratteristica peculiare di questo tipo di infrastruttura è la possibilità di poter creare interdipendenze sia verticali che orizzontali tra i vari moduli, nonché riordinare la struttura senza alterare le caratteristiche intrinseche della stessa.

In ambito formativo definiamo i singoli moduli come "Learning Objects", che, secondo la definizione di David

Wiley⁷ sono “ogni risorsa digitale che può essere riutilizzata per supportare l’apprendimento”. Le caratteristiche fondamentali che devono avere i LOS sono la granularità e la combinabilità. La prima fa riferimento alla grandezza di ogni singola LOS, mentre della seconda si occupano i computer agent che possono comporre in modo automatico e dinamico le lezioni personalizzandole per ogni studente. Maggiore saranno granularità e combinabilità migliore sarà la loro riusabilità in diversi contesti didattici e più agevole sarà l’uso personalizzato per ogni studente. Le ultime tendenze vorrebbero la sostituzione dei Learning Objects a favore delle Learning Activities.

Le piattaforme più diffuse sono di tipo LMS e LCMS. Un Learning Management System (LMS) è un ambiente di lavoro che consente la preparazione e la gestione di percorsi formativi, consentendo l’interfaccia diretta tra il docente e gli studenti. Questo tipo di sistema permette di erogare diversi contenuti, tracciando il percorso dei singoli studenti e registrando la “history” degli stessi.

Quando una LMS è dotata di strumenti di creazione di contenuti, allora si parla di LCMS acronimo di Learning Content Management System. Gli LMS fanno tutti parte della categoria dei Content Management System, che in base alle caratteristiche possono declinarsi in diverse sotto categorie quali:

- Virtual Learning Environment (VLE)
- Collaborative Learning Environment (CLE)
- Course Management System (CMS)
- Learning Support System (LSS)

POSSIBILI SUCCESSI E INSUCCESSI LMS

DESIGN E FUNZIONALITA'	SUCCESSO	FALLIMENTO
INTERFACCIA UTENTE	Semplice da usare	Amministratori e utenti hanno difficoltà nel capire/usare la piattaforma
MARKETPLACE	Qualità dei corsi Corsi a pagamento e gratuiti	Troppi corsi a pagamento e pochi gratuiti. Corsi gratuiti statici.
APPLICAZIONI ED ESTENSIONI	Ampia selezione di app il vendor ne aggiunge di nuove eliminando quelle poco usate	Numero ridotto di app. Eccessivo focus su app rivolte ai social media.

⁷ D.A.Wiley, (2000) “Connecting learning objects to instructional design theory”.

ANALYTICS	Il cliente deve poter vedere come le app sono utilizzate dagli utenti finali grazie a report e grafici	Mancanza di report e strumenti grafici
SERVIZIO CLIENTI	Il vendor mette a disposizione guide e tutorials e aggiorna i clienti circa le novità	Il vendor mette a disposizione nuove app senza materiale esplicativo e supporto

Le ultime tendenze vedono il ricorso alle piattaforme e-learning come supporto alla tradizionale formazione in aula ovvero in forma blended come si vedrà più avanti nella valutazione dei maggiori competitors del settore.

Adesso a conclusione del discorso portato avanti sin qui, vorrei evidenziare attraverso una SWOT ANALYSIS quelli che sono punti di forza, debolezza, minacce e opportunità sia della formazione attraverso LMS sia di quella in forma tradizionale.

SWOT ANALYSIS FORMAZIONE TRADIZIONALE

<p style="text-align: center;">STRENGTHS</p> <ul style="list-style-type: none"> • contatto diretto studente/docente • interazione “dal vivo” con il gruppo • capacità di rispondere nell’immediato alle esigenze degli studenti 	<p style="text-align: center;">WEAKNESS</p> <ul style="list-style-type: none"> • insegnamento eccessivamente formale • utilizzazione di tecnologie spesso obsolete • poca flessibilità negli orari
<p style="text-align: center;">OPPORTUNITIES</p> <ul style="list-style-type: none"> • espandere i settori “classici” della formazione in aula • sfruttare le debolezze dei sistemi LMS 	<p style="text-align: center;">THREATS</p> <ul style="list-style-type: none"> • mkt e-learning in continua crescita • ingenti stanziamenti europei per il settore e-learning • maggiore economicità di altre forme di insegnamento

SWOT ANALYSIS SISTEMI LMS

<p style="text-align: center;">STRENGTHS</p> <ul style="list-style-type: none">• flessibilità• economicità• alto tasso tecnologico	<p style="text-align: center;">WEAKNESS</p> <ul style="list-style-type: none">• mkt fortemente frammentato• possibile senso di isolamento dello studente• lentezza nel rispondere ai cambiamenti delle esigenze degli studenti
<p style="text-align: center;">OPPORTUNITIES</p> <ul style="list-style-type: none">• mkt in forte crescita• possibilità di subentrare in maniera totale nel campo della formazione aziendale e amministrativa• creazione un sistema formativo studente-centrico	<p style="text-align: center;">THREATS</p> <ul style="list-style-type: none">• i social tools potrebbero permettere ai competitors di appropriarsi delle funzionalità delle varie piattaforme• mkt fortemente competitivo• tecnologie in continua evoluzione che potrebbero rendere obsolete le LMS

Capitolo 2 “La formazione on-line come risposta alle nuove esigenze aziendali”

2.1 E-learning in azienda: costi e benefici

Dalla trattazione fin ora portata avanti, gli elementi che hanno maggiormente contraddistinto la formazione a distanza da quella tradizionale sono stati l'economicità e la flessibilità ma che, da soli non spiegano come l'e-learning possa costituire in ambito aziendale un fattore critico di successo.

Lo snellimento dei costi associato all'introduzione di piattaforme multimediali per la formazione del personale è garantito in primis, da costi operativi contenuti nonché da costi di avviamento modesti e sunk costs prossimi allo 0.

In quest'ottica possiamo individuare due ordini di benefici di costo associati all'introduzione di tali sistemi:

- di primo livello: eliminazione di costi legati ai viaggi per raggiungere le sedi in cui avvengono i corsi di formazione e aggiornamento e la contestuale riduzione dei costi legati al supporto dell'utente;
- di secondo livello: benefici derivanti dalla minimizzazione dei costi e della successiva massimizzazione del profitto dovuta ad un aumento dell'efficienza produttiva.

Un esempio particolarmente esemplificativo ci viene offerto dalla Deloitte Consulting che nel 1999, pioniere nel settore e leader a pieno titolo in innovazione, investì nell'apprendimento digitale riuscendo a raggiungere importanti risultati e una sostanziale riduzione dei costi.

La Deloitte sviluppò, in collaborazione con SABA, uno dei primi sistemi LMS, con le seguenti caratteristiche:

- corsi ideati da Deloitte e da Skillsoft;
- l'introduzione della “centra's virtual classroom” dove gli studenti potevano interagire in maniera sincrona mediante l'utilizzo di chat, simulazioni, tutorials, powerpoint e altro;
- Un portale a cui accedere in maniera autonoma effettuando il Log-in solo all'inizio della sessione.

La costruzione della piattaforma di e-learning permise di risparmiare 4500\$ per impiegato, andando ad inaugurare l'ingresso nel settore FAD di Deloitte, ad oggi una delle imprese più impegnate in tal senso.

La Deloitte infatti prepara i suoi impiegati attraverso il così detto “c-learning”, ovvero un sistema in forma blended che coniuga sistemi a distanza con forme tradizionali in aula. L'impresa, inoltre, si impegna

affinché i suoi sistemi siano compatibili con le altre piattaforme, allineandosi ai benchmark SCORM e AICC.

Altre grandi imprese che hanno scelto i sistemi di formazione on-line e che hanno riscontrato reali benefici sono:

- Home Depot ha attivato corsi online per 30'000 dipendenti vedendo dimezzato il tempo di apprendimento;
- Bleck&Decker *“ogni ora di insegnamento in e-learning sostituisce 3/4 ore di insegnamento tradizionale”* (M.DeFoe vice presidente B&D);
- Mc Donald's ha creato corsi di formazione online per i nuovi assunti vedendosi dimezzati i costi con oscillazione tra il 15 e il 25%;
- L'esercito americano, attraverso il sito *“army.com”*, ha creato delle vere e proprie accademie on-line di durata biennale.

La formazione a distanza nel contesto globalizzato in cui si muovono le imprese rappresenta una vera e propria strategia al fine di raggiungere il vantaggio competitivo. In tal senso il maggior profitto non è garantito solo dalla minimizzazione dei costi, ma anche, e soprattutto, dall'estensione di significato e di competenze che le piattaforme di e-learning stanno acquisendo.

L'e-learning oggi significa conoscenza e informazione, rappresenta in vero la knowledge economy di cui siamo fautori e attori.

Luciano Battezzati, responsabile area New Media di ISVOR FIAT, definisce l'e-learning come *“La possibilità di progettare e gestire sistemi di formazione continui, collegati con la gestione delle competenze e integrati con sistemi di knowledge management”*.⁸

L'impresa deve dunque divenire una learning organization ed in questo contesto *“la FAD assolve a due funzioni fondamentali: formativa ed informativa. Per funzione informativa si intende la distribuzione sistematica all'utente dei materiali strutturati per l'apprendimento a distanza. In processo di apprendimento a distanza non può però basarsi soltanto sui materiali costruiti ad hoc ma deve consentire ai partecipanti un ricco scambio di idee ed esperienze. La funzione informativa permette quindi a ogni partecipante di dialogare con gli altri, stimolando un comportamento collaborativo, che configura gli allievi della rete FAD come un'organizzazione che apprende con efficienza”*.⁹

⁸ Luciano Battezzati, www.cestor.it

⁹ N.Casalino *“Le decisioni nella gestione del corporate learning”*.

Il responsabile di formazione non può limitarsi a introdurre processi standard ma deve promuovere e sviluppare un know-how multidisciplinare. Tutte le realtà aziendali devono essere prese in considerazione, puntando ad una perfetta integrazione delle stesse.

In particolare l'integrazione deve interessare:

- attività di formazione;
- risorse;
- modalità di interazione;
- modelli di apprendimento;
- formazione e sistemi di Knowledge/assessment management.

Interessante a sostegno di quanto detto è menzionare il caso DHL International.

La società che opera in tutto il mondo, data la frammentarietà del business collegata alla volontà della stessa di affidare il 50% delle attività ai propri partners presenti nei vari stati, ha sentito la necessità di portare avanti un processo di maggiore integrazione, sia a livello operativo che culturale.

Bisognava quindi diffondere una cultura aziendale che facesse sentire i dipendenti parte di un'unica grande famiglia.

La soluzione del problema si è avuta grazie all'introduzione di una piattaforma di e-learning. L'obiettivo, infatti, non è stato la creazione di una cultura comune bensì la sua diffusione al fine di creare un senso di protagonismo tra i dipendenti nei confronti dei successi dell'impresa e implementare i fattori motivazionali.

Da questo esempio possiamo carpire un altro fine a cui concorre la formazione on-line: la piena gestione delle risorse umane.

Infatti tali sistemi vengono utilizzati non solo come fattori motivazionali, ma anche nelle fasi di recruiting e, ovviamente, nelle fasi di monitoraggio dei dipendenti.

La Nestlè, ad esempio, utilizza i propri sistemi di e-learning per migliorare il lavoro di squadra e l'attitudine alla leadership.

Un esempio pratico ci viene offerto dall'implementazione del processo di "Development & Learning". Attraverso l'utilizzo di sistemi integrati i soggetti hanno la possibilità di misurare il livello di conoscenze acquisite sia in ambito tecnico che manageriale, individuando il percorso più aderente alle proprie necessità. Uno degli elementi costitutivi è il PEAP (performance evaluation and assessment of potential) che è particolarmente utile per individuare e valorizzare i talenti.

Le imprese, oggi, operano in un contesto in continuo movimento sempre più informatizzato e dematerializzato, i cui clienti sono sempre più attenti e informati.

Le tendenze evolutive in uno scenario di questo tipo pongono sempre più enfasi su un tipo di apprendimento continuo, auto valutativo e auto regolato: i dipendenti devono essere consci del proprio bagaglio di conoscenze e competenze e degli obiettivi che sono tenuti a raggiungere, scegliendo quindi il percorso formativo più adeguato.

Il processo formativo diviene più veloce e legato al business, con la necessità di continui feedback da parte del management.

Le leve per l'ottimizzazione sono quindi la motivazione, la facilitazione del processo e la finalizzazione della competitività aziendale e personale.

Tutti elementi intrinseci a sistemi di questo tipo e che, oggi, la formazione tradizionale non può offrire.

2.2 Valutare la formazione on-line: il modello Kirkpatrick

Abbiamo evidenziato in campo corporate i benefici connessi alla formazione on-line.

Per dare maggiore strutturazione alla tesi fin qui portata avanti, sarà fondamentale poter "valutare" il processo nel suo insieme.

Il modello di Kirkpatrick è un utile strumento per valutare la formazione e, in particolare, riprendendo uno studio condotto da Reneè DeRouin, Barbara A. Fritzsche e Eduardo Salas, applicare tale modello al mondo della formazione a distanza.

Il modello in parola si articola lungo una piramide i cui "scalini" sono tutti interconnessi tra loro e il mancato superamento di uno di questi non consente di passare al successivo.

I quattro livelli sono:

1) reazione: serve a ottenere un feedback, tramite questionario, circa la soddisfazione e il gradimento dei corsi erogati.

Questo momento è fondamentale per i diversi attori coinvolti; gli "studenti" dal canto loro si sentiranno parte integrante del processo aiutando attivamente i programmatori, mentre i manager potranno incamerare informazione per creare e implementare la memoria aziendale in visione di future necessità.

Nel paper "E-Learning in organizations", gli autori pongono l'accento su due aspetti: la comparazione tra i sistemi di e-learning e la soddisfazione dei lavoratori. Relativamente al primo aspetto è emerso da surveys condotti in vari settori lavorativi che i sistemi FAD sono nella maggior parte dei casi preferiti a

quelli tradizionali, e l'attitudine a questa forma di insegnamento è accolta in maniera positiva da discenti dai 5 anni fino all'età adulta ¹⁰.

Per quanto riguarda la soddisfazione dei lavoratori è emerso da una larga scala di sondaggi che i sistemi di e-learning sono considerati dai fruitori piacevoli e motivanti e che molti di loro li avrebbero consigliati ai colleghi. Questo dato emerso da un survey condotto in 15 organizzazioni quali Nestlè, FedEx e altre, viene maggiormente amplificato dal risultato ottenuto da un sondaggio effettuato dalla Isoph and the Nonprofit Technology Enterprise Network da cui emerge che l'88% dei lavoratori è soddisfatto dai sistemi FAD, ritenuti economici e facilmente accessibili.

2) apprendimento: questo momento serve a verificare le conoscenze acquisite, quelle sviluppate e gli atteggiamenti che sono stati modificati.

Sono stati molteplici gli studi e le statistiche portate avanti in questo frangente e, quasi tutte hanno dimostrato un allineamento tra i risultati ottenuti in campo di insegnamento in forma tradizionale e in quelli in campo e-learning.

Brown ¹¹ ha empiricamente investigato i risultati ottenuti da un corso on-line ad oggetto il problem solving di durata di due giorni.

Lo studio ha evidenziato dei risultati particolarmente positivi sull'apprendimento dei lavoratori formati dai sistemi on-line, addirittura migliori di quelli ottenuti dai lavoratori formati in aula.

Altro esempio indicativo è quello fornito dallo studio di Whetzel, Felker e Williamson¹² effettuato sui corsi erogati dal servizio postale americano.

USPS forniva sia corsi e-learning sia corsi in aula e dalle analisi condotte dai tre studiosi è emerso che i risultati di coloro che usufruivano del servizio online erano più alti di quelli ottenuti nel contesto tradizionale.

3) comportamento sul lavoro: riguarda l'effettivo utilizzo in campo lavorativo delle competenze acquisite. Gopher, Weil e Bareket¹³ effettuarono uno studio su dei cadetti dell'Air Force israeliana.

Alcuni dei cadetti utilizzarono un "gioco formativo" per migliorare le proprie abilità nel volo e l'attenzione durante lo stesso. Dai vari sondaggi emerse che coloro che avevano utilizzato il gioco avevano registrato risultati migliori rispetto a quelli che invece non lo avevano utilizzato, evidenziando esiti positivi sul comportamento e sull'attitudine dei piloti.

¹⁰ Kulik, C. C., & Kulik, J. A. 1991. Effectiveness of computer-based instruction: An updated analysis. *Computers in Human Behavior*.

¹¹ Brown, K. G. 2001. Using computers to deliver training: Which employees learn and why? *Personnel Psychology*

¹² Whetzel, D. L., Felker, D. B., & Williams, K. M. 1996. A real world comparison of the effectiveness of satellite training and classroom training. *Educational Technology, Research and Development*

¹³ Gopher, D., Weil, M., & Bareket, T. 1996. Transfer of skill from a computer game trainer to flight. *Human Factors*

Un altro studio condotto dalla Thomson NETg, ha messo in luce l'impatto della formazione on-line su determinate abilità connesse, quali ad esempio l'utilizzo di Microsoft Office, evidenziando come l'utilizzo delle piattaforme abbia definito delle competenze maggiori nell'utilizzo di questo strumento.

Altri studi sempre sulla stessa linea di pensiero hanno evidenziato di come l'utilizzo della FAD abbia dei riverberi positivi sull'implementazione delle abilità IT dei lavoratori.

4) risultati: ovvero l'impatto in termini di performance delle attività di formazione a distanza.

Valutare questo punto è particolarmente difficile, in quanto è poco agevole valutarne l'effettivo peso in termini quantitativi.

Alcune grandi imprese hanno utilizzato metodi creativi e diversi tra loro per poter quantificare i vantaggi in termini economici di un processo di formazione a distanza.

HP ad esempio, ha evidenziato come coloro che avessero ricevuto una formazione on-line avessero una maggiore attitudine nel creare un rapporto duraturo con il cliente e rispondere in maniera repentina ed efficace alle richieste del mercato.

Unilever, invece, ha constatato un aumento considerevole delle vendite associato ad un corso on-line di vendita riservato ai propri dipendenti.

Un'altra forma di valutazione è associata alla teoria del goal setting: in base agli obiettivi prefissati e contestualmente raggiunti si valuta l'effettivo impatto sul profitto aziendale.



2.3 Formazione on-line nelle PMI

La piccola media impresa rappresenta in Italia ed in Europa la realtà più consistente nel panorama competitivo, definendone circa i due terzi.

Le PMI per le loro caratteristiche intrinseche hanno rappresentato da sempre l'eccellenza in campo imprenditoriale, costituendo uno dei perni della crescita economica europea.

Potendo infatti contare su una struttura flessibile, su costi del personale contenuti, spiccata attitudine all'innovazione ed elevata reattività alle richieste del mercato, le PMI sono da sempre sinonimo di qualità. Ovviamente però, le PMI soffrono più delle grandi imprese della difficoltà di accedere al credito e della mancanza di economie di scala, trovandosi in difficoltà nei confronti dei competitor di grandi dimensioni. In vero, le PMI italiane si trovano in una posizione spesso svantaggiata anche nei confronti di imprese estere delle stesse dimensioni.

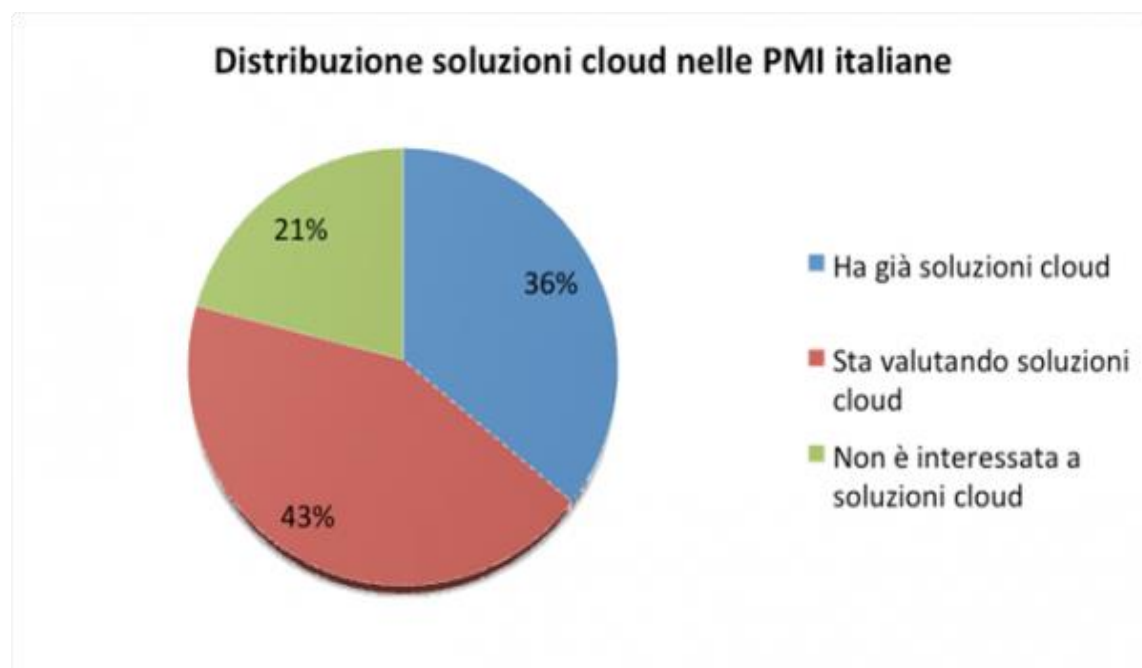
Molto spesso infatti le PMI straniere si trovano a saturare fette di mercato nelle quali non arrivano le PMI nostrane a causa di condizioni normative agevolate e costi di materie prime più favorevoli, nonché di una formazione del personale più attiva e dinamica.

Infatti per molti anni si può dire che, in termini di formazione, il mercato delle PMI italiane è rimasto per molto inevaso, in quanto mandare dipendenti a formarsi significava rinunciarvi sul posto di lavoro.

La tecnologia in tal senso può aiutare le PMI nell'esplorazione di nuove aree di business e, ovviamente, ottimizzare il lavoro e la formazione dei dipendenti, costituendo un fattore critico di successo sia in termini di costi-benefici, sia in termini di ownership di processi e strumenti.

Nell'ambito SaaS (Software as a service), le PMI rappresentano la quota di mercato più significativa tra le imprese, anche di più di quelle di grandi dimensioni.

Infatti, muovendosi su un modello di spesa basato sui servizi operativi, rispetto al più tradizionale investimento di capitale, le PMI stanno guidando la grande migrazione verso i sistemi cloud.



L'utilizzo di queste tecnologie è particolarmente adatto al mondo delle piccole medie imprese per diverse ragioni:

- permette alle piccole realtà di accedere agli stessi contenuti delle grandi imprese;
- non richiede particolari competenze interne all'organizzazione per monitorare e organizzare i corsi di formazione;
- grazie ai modelli SaaS non ci sono barriere all'entrata, permettendo a chiunque di usufruire delle piattaforme formative in tempi brevi e costi contenuti;
- permette di creare delle “reti d'impresa” tra aziende che condividono accordi di partnership o che fanno parte dello stesso distretto industriale.

Sebbene le PMI, per loro natura, rispondano in maniera efficiente ai cambiamenti di mercato e di domanda, cambiamenti organizzativi e turn-over non programmati possono incidere fortemente a livello strategico e produttivo. In quest'ottica, la formazione on-line risponde perfettamente a queste necessità consentendo all'impresa di poter preparare al meglio i propri dipendenti, supportando l'ingresso dei nuovi lavoratori e snellendo i processi di riposizionamento di quelli vecchi.

Il contesto delle PMI sembra essere il più favorevole per recepire al meglio i dettami della FAD, ma le limitazioni ad una sua maggiore diffusione sono ancora molte tra cui:

- limitazioni al lavoro cooperativo;
- tempistiche limitate dei lavoratori;
- scarsa autonomia di studio.

Uno studio effettuato da un progetto finanziato dalla provincia di Genova, FADxPMI ha evidenziato come il contesto nel quale si operava a causa dei motivi citati sopra fosse poco adatto al lavoro collaborativo, sebbene molto utile in altri contesti, in quanto richiede uno sforzo di sincronia e cooperazione tra i processi di apprendimento e una certa attitudine e motivazione al lavoro di gruppo. Condizioni che molto spesso, per vincoli temporali e strutturali vengono meno nelle PMI.

Alcune soluzioni attuabili sono:

- enfatizzare in fase di contrattazione i vincoli a cui sono sottoposte le parti così da poter minimizzare le problematiche organizzative e spaziali nonché evitare discrepanze tra i prerequisiti richiesti e l'effettivo background degli studenti;
- ricercare un perfetto balance tra l'autonomia lasciata ai dipendenti e l'autorità dei tutor. Fondamentale è ricordare che gli studenti hanno una propria professionalità ma che molto spesso non hanno autonomia nel gestire la propria formazione;
- scegliere un sistema FAD che tenga conto dei limiti temporali e delle abitudini di lavoro della popolazione destinataria del servizio.

STRENGTHS <ul style="list-style-type: none">• FLESSIBILITA'";• ECONOMICITA'";• POSSIBILITA' DI ACCEDERE AGLI STESSI CONTENUTI FORMATIVI DELLE GRANDI IMPRESE;• MIGLIORE GESTIONE DEI PROCESSI HR.	WEAKNESS <ul style="list-style-type: none">• POCA FIDUCIA DELLE PMI NEI PROCESSI ON-LINE;• SCARSA ESTENSIONE DI INTERNET IN ZONE ISOLATE;• ANALFABETISMO DIGITALE DEI DIPENDENTI.
OPPORTUNITIES <ul style="list-style-type: none">• FINANZIAMENTI EUROPEI E REGIONALI;• NUMERO CRESCENTE DI FORNITORI;• MERCATO IN CONTINUA CRESCITA;	TREATS <ul style="list-style-type: none">• CONDIZIONI CULTURALI POCO FAVOREVOLI ALL'INTRODUZIONE DI SISTEMI FAD;• POTERE DI MERCATO ANCORA TROPPO FORTE DELLA FORMAZIONE TRADIZIONALE;• SCARSA INFORMAZIONE E PUBBLICITA' DEI SISTEMI FAD.

2.4 Un particolare caso d'impresa: l'e-learning nelle università

In ambito universitario si sta sempre più diffondendo l'utilizzo di piattaforme e-learning, sia in forma pura che in forma blended.

I vantaggi legati ad un tipo di istruzione on-line sono quelli che abbiamo già evidenziato, tra cui sicuramente spicca la flessibilità, ovvero la possibilità di poter usufruire dei servizi anywhere and anytime.

Le università a distanza sono una realtà sempre più diffusa e assolvono alle stesse funzioni di quelle tradizionali, potendo contare su strutture sempre più sofisticate e corsi sempre più diversificati.

Un esempio particolarmente indicativo di università virtuale è sicuramente quello fornito dalla Open University, fondata nel 1971 nel Regno Unito e diffusa ormai in tutto il mondo.

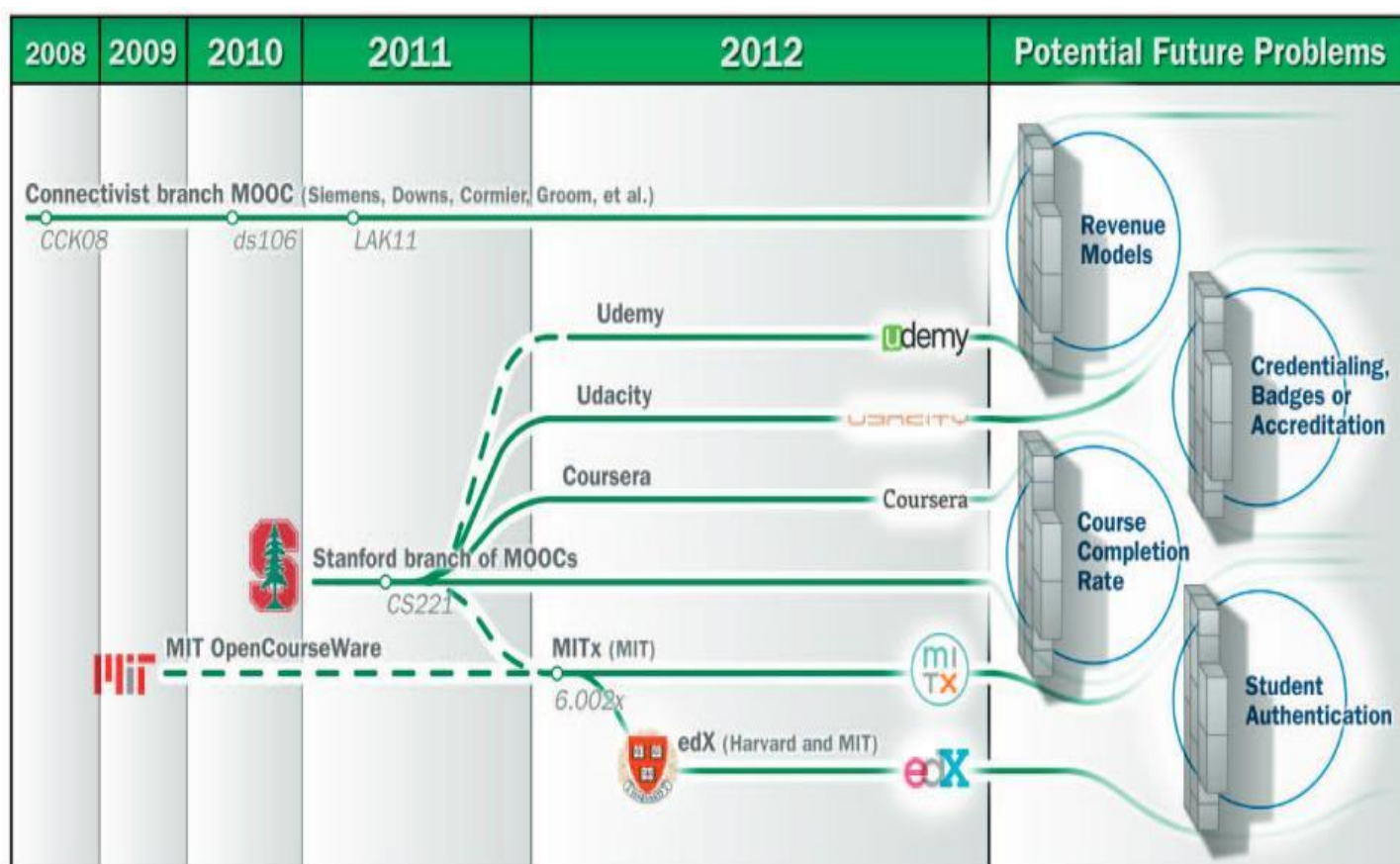
Al momento della fondazione, l'offerta formativa dell'università era costituita da materiale trasmesso via radio, televisione, audiocassette e diversi materiali stampati.

Proprio alla Open University si deve l'invenzione di centri di studio e reti di tutoraggio attivo e, ad oggi, offre corsi di studio fino al dottorato di ricerca.

In Italia la prima a fornire un servizio simile è stata l'Università di Trieste nel 1996, seguita poi da NETTUNO.

L'università NETTUNO (Network per l'Università Ovunque) è un consorzio tra atenei ed imprese promosso dal Ministero dell'Università e della Ricerca Scientifica che eroga corsi universitari soprattutto nei settori economici e dell'ingegneria.

NETTUNO diffonde i propri servizi su due canali satellitari e, ovviamente, attraverso il sito internet.



Source: Phil Hill, 24/07/2012

Di particolare interesse sono i MOOC (massive open courses) nati negli stati uniti nel 2008.

La loro nascita si basa sull'esperienza di due insegnanti universitari che proposero un corso gratuito in modalità on-line al quale aderirono circa 2000 persone, e da questa esperienza si deve il passaggio da OOC (Open online courses) ad appunto "massive"(MOOC).

Da qui la nascita di organizzazioni sia no-profit che a scopo di lucro, che iniziarono ad offrire un numero sempre crescente di corsi on-line.

Questa nuova tendenza si diffuse a macchia d'olio tra le piccole università, raggiungendo anche i paesi d'oltreoceano, costituendo un vero e proprio trend in ascesa.

La conferma si ebbe quando nel 2011 anche le grandi università iniziarono ad offrire corsi on-line gratuiti, eliminando, in apparenza, la loro aura di esclusività.

Tutto ciò che sembrava inarrivabile per la maggior parte della popolazione era ora accessibile a tutti ma nonostante ciò questo non fece abbassare neanche lontanamente i costi per i corsi in aula.

Da queste iniziative sono nate, oltre a ingenti flussi di finanziamenti, numerose startup.

Nel 2012 dall'idea di due professori di Stanford è nata Coursera con lo scopo di offrire una formazione di alto livello a tutti coloro senza i mezzi necessari a farlo.

L'idea di base era quella della "flipped classroom", ovvero che gli studenti ascoltassero a casa le lezioni e poi, in un secondo momento si incontrassero con il professore per approfondimenti e chiarimenti. La società, oggi, è a scopo di lucro e conta un numero considerevole di studenti.

Sulla scia di queste esperienze, molti altri professori iniziarono a considerare la creazione di start-up simili.

Nello stesso anno di Coursera nacque Udacity, specializzata nel lifelong learning in informatica e matematica. Ad oggi conta un gran numero di collaborazioni, tra cui Stanford, Google, Microsoft e altre importanti università statunitensi.

Nel maggio 2012 Harvard e MIT, seguite da Berkley, hanno investito 90 milioni di dollari per creare edX, un'organizzazione no-profit con l'obiettivo di studiare e testare nuove forme di didattica.

Nel 2013 edX ha stipulato un accordo con Google per lo sviluppo di una nuova piattaforma Open edX e l'avvio di "mooc.org" per l'hosting dei corsi online che si appoggeranno anche ai servizi offerti Google.

Sul mercato, oltre alle grandi università citate, ci sono un gran numero di altre piccole università che offrono questo tipo di servizi.

La Open University ha lanciato Futurelearn che offre la possibilità di usufruire di MOOC anche a partner non accademici.

Altre esperienze europee sono la Iversity in Germania, OpenupED in diversi stati europei, Alison in Irlanda e FUN in Francia.

Altre offerte nel mercato MOOC non sono legate alle varie università ma sono principalmente di natura individualistica e per questo motivo non rientrano propriamente nella categoria in parola.

Tra queste ricordiamo Udemy, piattaforma per la condivisione di materiale e supporto delle discussioni tra i partecipanti, e Khan Academy che organizza lezioni su youtube e si finanzia grazie a donazioni, spesso fatte da colossi come Google.

Capitolo 3 “Analisi di mercato: i leader nel settore della formazione a distanza”

3.1 Analisi di mercato per aree geografiche

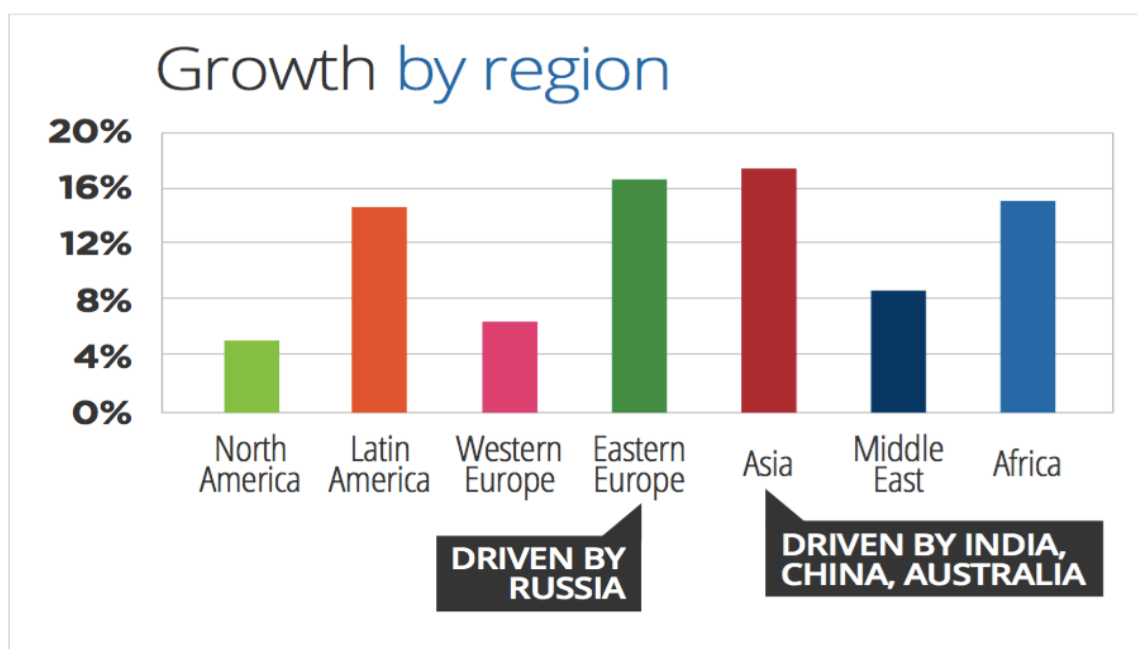
Il mercato mondiale dell'e-learning è in forte crescita, avendo registrato negli ultimi cinque anni investimenti di 6 miliardi di dollari in venture capital fatti non solo da imprenditori di start-up ma anche da grandi investitori istituzionali e privati.

Ad oggi il mercato FAD vale circa 51 miliardi di dollari, e il tasso di crescita annuale a livello mondiale è del 7.9%.

E'emerso che l'industria in questione ha registrato picchi notevoli in Asia (17,3%), seguita da Europa Occidentale, Africa e America latina. Gli Stati Uniti, invece, sono un mercato già maturo e saturo.

Secondo Product&Users, il mercato dell'e-learning sperimenterà una crescita del 23,17% tra il 2017 e il 2018. C'è da sottolineare che queste stime sono frutto di analisi fatte senza considerare il mercato del “gaming” che sta riscuotendo notevole successo e consensi in ambito corporate.

Interessante può essere analizzare il mercato mondiale dividendolo per aree geografiche, osservando i trend e le prospettive di crescita.



2011-2016 Growth rates by region (Ambient Insight 2012)

AFRICA

Questo mercato, sebbene ancora molto distante da tutte le aree industrializzate, rappresenta un alto potenziale per l'e-learning.

Infatti numerosi enti, come ad esempio l'UNESCO, stanno puntando alla diffusione della scolarizzazione attraverso sistemi di questo tipo. Ovviamente la loro diffusione è particolarmente frenata da una scarsa diramazione di sistemi IT ed infrastrutture ma, numerose sono le iniziative in tal senso.

Da menzionare è il MOOC "AMI Virtual Campus" fondato da africani con lo scopo di fornire formazione gratuita ai giovani imprenditori autoctoni.

Alcune stime vorrebbero un tasso di crescita prossimo al 15% e ricavi attesi nel 2016 di circa 500 milioni di dollari.

EUROPA ORIENTALE

L'Europa orientale ha, preceduta solo dall'Asia, il tasso di crescita più alto a livello mondiale.

La Russia, grazie ad una politica particolarmente generosa in questo ambito ed a un mercato delle start-up particolarmente florido, ha registrato numeri fortemente positivi. Infatti tale mercato, ad oggi, è considerato già maturo.

L'interesse verso le tecnologie occidentali è molto intenso, infatti sono particolarmente attive in Russia le piattaforme Coursera e Khan ma gli investitori pubblici e privati spingono affinché si utilizzino piattaforme domestiche come ad esempio LinguaLeo, per lo studio dell'inglese e Rosalind per la formazione bio-informatica.

Il mercato in parola registra un tasso di crescita del 16,9% e ricavi attesi per il 2016 di circa 1,2 miliardi di dollari.

ASIA

Il mercato asiatico, come già anticipato, è quello che registra il più alto tasso di crescita ovvero pari al 17,3%. I governi asiatici stanno puntando ad un massiccio inserimento dei sistemi e-learning nella formazione a tutti i livelli, usando una forte politica di investimenti anche nelle aree rurali.

Di particolare interesse è il mercato indiano: infatti il tasso di crescita atteso entro il 2018 è di circa il 17,4%. A sostegno di questo massiccio sdoganamento è sicuramente il fatto che i costi collegati alla diffusione di internet sono piuttosto modesti e la domanda è fortemente in crescita.

Il mercato sta subendo una forte penetrazione e potrebbe rappresentare consistenti opportunità di guadagno.

I fattori di successo in tale industria sono:

- il forte interessamento da parte del governo;
- il crescente utilizzo di internet e delle nuove tecnologie;
- la carente qualità e diffusione dell'insegnamento.

Inoltre un altro fattore che potrebbe rappresentare un elemento di successo, è il crescente utilizzo di smartphone e tablet che ovviamente renderebbe più agevole l'accesso ai cloud.

NORD AMERICA

Il mercato nel Nord America è, allo stato attuale, il più maturo in assoluto. Infatti nel 2011 sono stati innumerevoli gli investimenti in tale settore.

Nonostante il tasso di crescita sia "basso" rispetto alle medie registrate in altre aree geografiche, un mero 4,4%, i profitti sono ancora molto elevati.

Infatti i profitti attesi per il 2016 si attendono intorno ai 30 miliardi circa.

EUROPA OCCIDENTALE

Anche questo mercato, così come quello nord-americano, è piuttosto maturo sebbene anche in questo caso i profitti siano ancora elevati.

Quest'area geografica presenta delle peculiarità nella struttura di mercato. Infatti è possibile ritrovare un'importante presenza di piccole e medie imprese, che rappresentano un segmento rimasto per molto tempo inevaso.

Il tasso di crescita in quest'industria è del 5.8% e i ricavi attesi per il 2016 pari a circa 8 miliardi di dollari.

AMERICA LATINA

Questo mercato ha elevate possibilità di profitto, garantite da un tasso di crescita che si attesta intorno al 15%. In linea generale, l'America Latina importa i prodotti e-learning ma ci si aspetta un'inversione di marcia dovuta, appunto, all'alta profittabilità del settore.

Inoltre a sostegno di piattaforme prodotte internamente, i governi stanno erogando importanti finanziamenti e promuovendo numerose iniziative per il raggiungimento di tale scopo.

In particolare, in Brasile si attende una crescita del 20%, seguita da Colombia 18,6%, Bolivia 17.8% e Cile 14,4%. In Brasile i maggiori fruitori dei contenuti e-learning sono gli studenti, in Argentina il maggior uso si ha in ambito corporate mentre in Messico, Colombia e Venezuela i maggiori clienti sono i governi stessi.

MEDIO ORIENTE

Il Medio Oriente rappresenta un mercato in forte crescita. Sebbene le limitazioni siano ancora molte, gli interventi governativi stanno puntando ad una massiccia introduzione di sistemi e-learning.

Il tasso di crescita del settore si attesta intorno all'8% e i profitti attesi a 420 milioni di dollari.

L'Oman ha il tasso di crescita più alto dei paesi mediorientali, intorno al 19%, seguito da Libano, Turchia, Kuwait e Qatar.

Total E-Learning Market (LMS + Packaged Content + Other Services)

	2013	2016
Total	40.605	51.172
North America	23.800	27.100
Western Europe	6.800	8.100
Eastern Europe	729	1.200
Asia	7.100	11.500
Middle East	443	560
Africa	333	512
Latin America	1.400	2.200

Packaged Content

	2013	2016
Total	30.153	38.000
North America	17.674	20.124
Western Europe	5.050	6.015
Eastern Europe	541	891
Asia	5.272	8.540
Middle East	329	416
Africa	247	380
Latin America	1.040	1.634

LMS Market (covering all the technical solutions available)

	2013	2016
Total	2.550	3.214
North America	1.495	1.702
Western Europe	427	509
Eastern Europe	46	75
Asia	446	722
Middle East	28	35
Africa	21	32
Latin America	88	138

Other services related to E-Learning activities

	2013	2016
Total	7.902	9.958
North America	4.632	5.274
Western Europe	1.323	1.576
Eastern Europe	142	234
Asia	1.382	2.238
Middle East	86	109
Africa	65	100
Latin America	272	428

docebo[®]

Copyright © 2014 Docebo - All rights reserved.
Docebo is either a registered trademark or trademark of Docebo S.p.A. Other marks are the property of their respective owners. To contact Docebo, please visit: www.docebo.com

fonte: www.docebo.it

3.2 L'e-learning in Italia

In Italia il mercato dell'e-learning risulta essere molto variegato in termini di utilizzatori.

Infatti le piattaforme in parola vengono utilizzate dalle scuole, dalla primaria fino al post graduate, dalla pubblica amministrazione e dalle imprese di ogni dimensione.

Ad oggi, in virtù di un crescente utilizzo e diffusione, il mercato dell'e-learning in Italia vale circa mezzo miliardo di euro, con prospettive di crescita molto alte. Una ricerca condotta da Ipsos in collaborazione con CrossKnowledge e Fefaur, ha messo in evidenza come in Italia tra il 2008 e il 2011, il 63% delle imprese selezionate per la ricerca di mercato ha integrato i propri corsi in aula con soluzioni e-learning

In Italia la maggior parte della domanda proviene da imprenditori, specialmente nel settore delle ICT, e i corsi maggiormente richiesti sono quelli legati alla privacy e alla sicurezza in rete nonché allo sviluppo del web e all'amministrazione dei database.

C'è però da evidenziare che, sebbene il mercato italiano presenti alti tassi di crescita e profitti significativi, i dati sono ancora contenuti rispetto al suo vero potenziale.

Il problema alla base è sicuramente il fatto che in Italia la penetrazione di internet non è ancora completa e capillare come ad esempio negli Stati Uniti.

Secondo un report del 2014 dell'ISTAT "Cittadini e nuove tecnologie" in Italia circa ventidue milioni di cittadini non utilizzano internet, quasi il 38% della popolazione.

Tra questo 38% ci sono pensionati e bambini, che dovrebbero essere i nuovi "nativi digitali", ma non solo. Anche in questo caso c'è un forte divario regionale tra nord e sud, la maggior parte infatti sono abitanti del meridione e delle isole.

L'Italia a fronte di queste statistiche risulta tra i paesi europei meno digitalizzati con una media di molto inferiore a quella registrata nei paesi comunitari, andando a preoccupare il governo di Bruxelles. L'e-governance è ancora molto bassa così come l'utilizzo da parte delle PMI dell'e-commerce, solo il 5,1% lo utilizza.

Per quanto invece riguarda l'utilizzo di sistemi online per i servizi pubblici l'Italia è quasi allineata con i paesi europei.

Nonostante questi dati, gli imprenditori italiani sembrano credere nella net-economy.

Il 98,2% delle aziende italiane con almeno 10 dipendenti ha una connessione internet e il 95% ha accesso alla banda larga con dispositivi fissi e mobili.

Anche l'adozione di software per la raccolta e la condivisione di informazioni sui propri clienti è cresciuta, così come quelli per la condivisione automatica delle informazioni tra le diverse aree delle imprese.

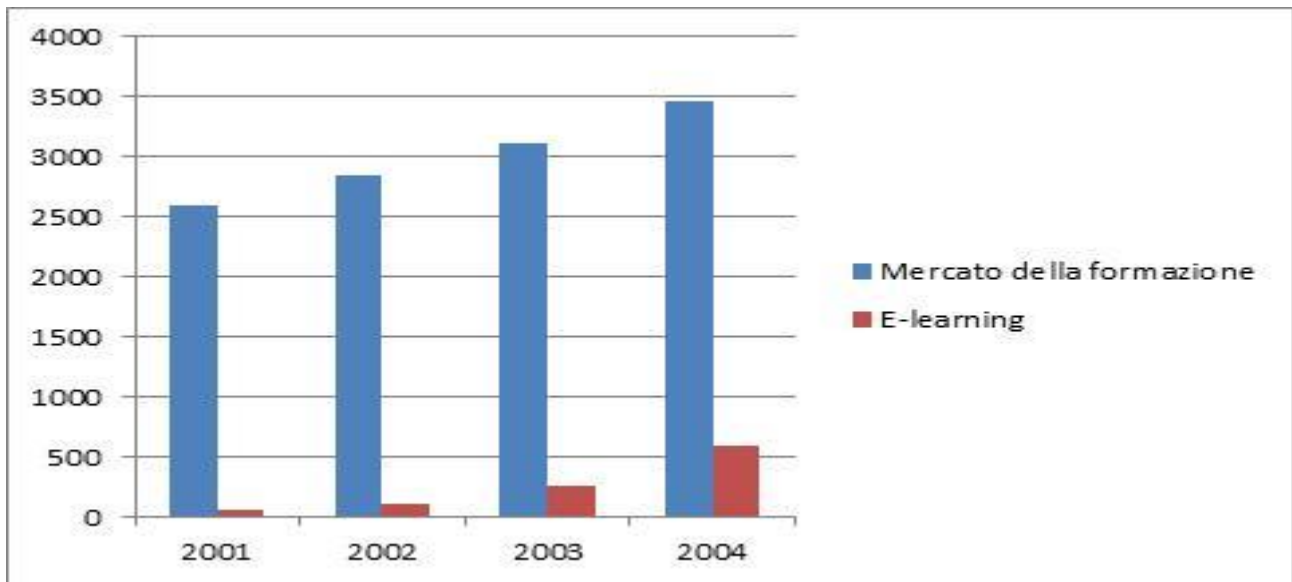
Solo il 69,2% delle aziende con almeno 10 impiegati ha un sito web, con una percentuale crescente per le imprese di grandi dimensioni, circa l'89% per quelle con almeno 250 dipendenti.

Quasi il 32% delle imprese con almeno 10 lavoratori utilizza i social network contro il 52% di quelle con 250 lavoratori.

Anche le aziende che vendono attraverso internet stanno aumentando, sia di piccole che di grandi dimensioni.

Il mercato dell'e-learning, approdato in Italia a fine secolo scorso, è risultato particolarmente profittevole e in crescita.

Facendo riferimento ai primi anni di diffusione dello stesso possiamo notare, appunto, dati positivi già subito dopo la sua introduzione.



fonte:www.istat.it

La crescita come si può notare dal grafico è stata molto significativa in un arco temporale relativamente modesto.

Interessante in tal senso è una ricerca del 2002 condotta su 257 corsi erogati attraverso una piattaforma di e-learning, di cui il 27,6% in economia, il 16% in marketing e comunicazione, circa il 15% in insegnamento e un 10% in corsi ICT.

Poco presenti i corsi di lingua e di grafica e design con percentuali poco significative.

Significativo invece è stato analizzare le metodologie più utilizzate: circa il 60% con autoapprendimento e la restante parte divisa tra apprendimento collaborativo e lezioni pre-impostate.

Nel 2004 la ricerca “rapporto Assintel” sull’e-learning ha invece evidenziato un fatturato di quasi mezzo milione di euro, grazie al trend positivo registrato nei primi anni di utilizzo nonostante le tecnologie ancora poco sofisticate.

Nel 2007 il Ministro per le riforme e le innovazioni nella pubblica amministrazione ha manifestato la volontà di voler implementare i sistemi di e-learning per la lifelong learning della pubblica amministrazione.

Il progetto del Ministro era quello di creare contenuti formativi e un successivo network per la loro diffusione. Una ricerca condotta dall’Osservatorio e-learning su 251 enti pubblici ha evidenziato che il 40% del gruppo target era coinvolto in qualche progetto di e-learning. I contenuti sono in materia ICT, circa il 30%, leggi e norme circa il 16% e sull’apprendimento delle lingue, circa il 14%.

In Italia uno dei segmenti più attivi è sicuramente quello delle università, suddiviso tra quelle telematiche e non. Infatti sono sempre più le università italiane che fanno affidamento a sistemi in forma blended per l’apprendimento di diverse discipline curriculari ed extra curriculari.

Anche la scuola italiana under graduate sta vivendo una fase molto feconda in ambito informatico ed è sempre più frequente l’utilizzazione di piattaforme di e-learning.

Come è stato detto in apertura di paragrafo, il mercato italiano nonostante le stime positive risulta essere ancora poco sviluppato rispetto al contesto globale.

Secondo l'opinione di molti esperti del settore l'Italia è caratterizzata dalla coesistenza di casi di eccellenza ma con situazioni di bassa qualità.

Il motivo principale è sicuramente quello legato ad una scarsa qualità delle infrastrutture e alla necessità di promuoverne lo sviluppo così come quello delle reti internet.

I maggiori fattori di criticità sono sicuramente legati ad una mancanza di obiettivi comuni e dall'assenza di direttive e strategie che provocano lo spreco di risorse pubbliche.

Non c'è comunicazione tra i produttori di tali sistemi, e i casi di eccellenza non sono visibili e condivisi.

Un altro punto critico è il fatto che l'e-learning non è percepito come un sistema funzionale all'innovazione e allo sviluppo. Questo perché in Italia l'e-learning è ancora distante dalle dinamiche lavorative e dai progetti concretamente attuati dalle aziende e la formazione si basa ancora su concetti tradizionali.

Una ricerca condotta dall'ISFOL ha messo in luce due aspetti essenziali su cui lavorare: capitalizzare le esperienze, conoscenze e competenze sviluppate nei progetti e-learning e migliorare la qualità dei servizi e delle risorse.

In Italia sono molteplici i progetti avviati in tal senso ma l'obsolescenza delle tecnologie legata ad un mancato indirizzo strategico nonché iter burocratici troppo lenti, stanno rallentando una corsa che potrebbe essere galoppante.

3.3 I maggiori competitors nel mercato mondiale

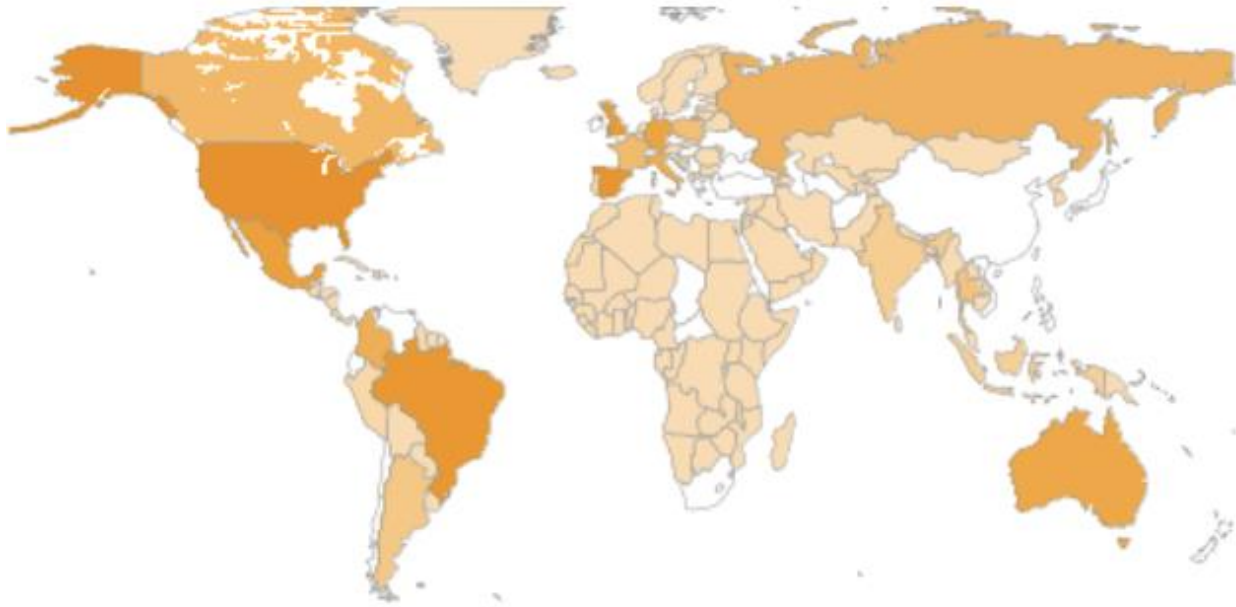
Nel 2012 secondo una ricerca di Bersin & Associates i produttori di piattaforme e-learning erano circa 500, in un mercato particolarmente frammentato e discontinuo.

Infatti solo cinque produttori detengono una quota di mercato superiore al 4%, ma se si considerano anche tutti i sotto-settori come ad esempio pubblica amministrazione e scuole, Moodle risulta essere leader assoluto con una quota pari al 30%.

La frammentazione del mercato riflette la frammentazione dell'offerta, nel senso che le piattaforme ad oggi offrono servizi sempre più differenziati e con gradi di sofisticazione sempre più elevati.

Interessante può essere analizzare i maggiori players mondiali:

-MOODLE: la piattaforma MOODLE è tra le più utilizzate in qualsiasi settore applicativo, con la traduzione in 120 lingue e una diffusione in tutto il mondo.



L'immagine mostra la diffusione di MOODLE nel mondo.

Si tratta di una piattaforma open source con licenza GNU-GPL, quindi gratuita e modificabile liberamente da ogni programmatore.

Questa filosofia, oltre a permetterne la diffusione a macchia d'olio, ha consentito la creazione di una community vasta e dinamica che permette alla piattaforma di recepire al meglio le innovazioni richieste dagli utenti. La forza di MOODLE, oltre a questa componente di flessibilità e dinamicità, è sicuramente la presenza di un pool di tutor molto attento e veloce nella risoluzione dei problemi legati all'utilizzo della piattaforma.

La struttura di MOODLE permette di erogare corsi riguardanti diversi argomenti e tempistiche di fruizione, lasciando a studenti e insegnanti massima libertà.

Un insegnante può avvalersi del sostegno di MOODLE in tre diversi modi: attività, risorse e blocchi.

Per attività si intende l'interazione tra studente e insegnante che può avvenire tramite modalità e mezzi differenti. Per risorse invece si intendono gli elementi che gli insegnanti possono aggiungere alla piattaforma per i propri studenti. Un blocco invece è un elemento aggiuntivo al corso per facilitare l'apprendimento e chiarirne le modalità di fruizione. Un docente quindi attraverso l'utilizzo della piattaforma può organizzare il materiale didattico, comunicare e implementare l'apprendimento collaborativo e valutare i lavori consegnati dagli studenti.

-DOCEBO: fondata nel 2005 da Claudio Erba, attuale CEO, rappresenta l'eccellenza nel campo delle piattaforme SaaS, risultando nella classifica delle dieci migliori piattaforme al mondo in questo ambito.

La piattaforma vanta numeri molto significativi: un tasso di crescita del 50%, diffusione in 70 paesi diversi e tradotta in oltre 30 lingue diverse.

Docebo, finanziata da fondi di venture capital, oltre ad essere tra le 10 migliori SaaS al mondo figura anche tra le 3 migliori piattaforme per la formazione aziendale, contando tra i propri clienti il gruppo Mediaset, SKY, Alitalia e tanti altri.



La piattaforma è a pagamento e il costo varia in ragione del numero di discenti.

Docebo lascia ai propri utilizzatori ampio margine di personalizzazione del layout e della gestione dei partecipanti ai corsi.

Alcuni strumenti utili a tal fine sono:

- la funzione organigramma per dividere i partecipanti in sezioni;
- i campi addizionali per aggiungere informazioni circa gli iscritti al corso.

Docebo è allineata ai benchmark SCORM ed offre la possibilità di connettersi ad alcuni servizi di teleconferenza quali Teleskill, Dimdim e Intelligere. Inoltre Docebo offre app sia per Android che per iOS.

Docebo offre anche la possibilità di integrare ai corsi erogati via piattaforma la possibilità di creare corsi in aula o in teleconferenza.

-CAROLINE: è una piattaforma LMS Open Source con licenza GPL e interfaccia di progettazione responsive. Questo particolare design permette l'adattamento della schermata al dispositivo da cui si utilizza. Nonostante ciò, è disponibile anche l'app per i dispositivi mobili, Caroline Mobile.

La piattaforma, sviluppata dall'università di Lovanio, conta una diffusione in circa 100 paesi e una traduzione in 35 lingue.

Caroline, al momento del lancio, ha avuto un'importante carica innovativa, modificando il modo di fare didattica. Infatti inizialmente si pensava che le piattaforme dovessero seguire i dettami della formazione tradizionale in aula, ovvero una lezione in cui non c'era interazione ma solo uno scambio di informazioni dal professore allo studente e non viceversa.

A favore dell'inversione radicale di rotta fu introdotto Caroline Connect, in modo da consentire allo studente di modificare e ottenere uno spazio personale all'interno del suo percorso formativo.

La piattaforma si basa su tre elementi:

- attori, ovvero tutti coloro che hanno un ruolo attivo nel processo e nell'utilizzo della piattaforma;
- spazi/attività tra cui documenti, attività, esercizi video conferenze;
- le attività quali progetti, quiz e sondaggi.

Caroline, inoltre, può contare su una community di tutor e programmatori pronti a risolvere le problematiche della piattaforma e dal 2015 è nata Forme-Libre per dare gratuitamente consigli e aiuto nella gestione del servizio.

-BLACKBOARD: è una delle prime piattaforme rilasciate, nel '97 appunto, ed è una tra le più utilizzate. Inizialmente la piattaforma era gratuita per poi diventare a pagamento, allineandosi agli standard web content accessibility. Ci sono diverse piattaforme a marchio Blackboard ma la più utilizzata per l'insegnamento è Blackboard Learn.

Engage your students through live virtual collaboration. The Blackboard Collaborate integration has been redesigned with simplified session scheduling and management. Plus, you and your students can even access live sessions and recordings from any mobile device.

Gli utenti accedono alla piattaforma attraverso il pannello di controllo e ogni individuo ha un ruolo per singolo corso, ovvero uno studente in un determinato corso può risultare assistente di cattedra in un altro corso.

I ruoli vengono stabiliti al momento dell'iscrizione, e possono essere:

- course builder, ovvero amministratore;
- esaminatore, ovvero assistente di cattedra;
- guest;
- student non può accedere al pannello di controllo;
- instructor può accedere al pannello;
- teaching assistant, ovvero co-professore, può accedere a tutte le aree del pannello a meno che il professore non ponga delle limitazioni.

Di particolare pregio sono gli strumenti di collaborazione che mettono in contatto i vari attori in tempo reale, il servizio di messaggistica che permette di inviare e-mail a uno o più soggetti del corso, group journal

attraverso cui il docente può comunicare in maniera individuale con gli studenti, group task con cui si organizzano progetti e attività.

La piattaforma vanta anche un efficiente sistema di notifiche che permette di distinguere tra:

- needs attention ovvero notifiche riguardanti test, indagini, surveys;
- alerts: note scadute;
- novità ovvero post non ancora letti o nuove informazioni.

3.4 Il confronto tra MOODLE e DOCEBO

CARATTERISTICHE	DOCEBO	MOODLE
FEEDBACK UTENTI	100%	98%
COSTO	50 UTENTI- 230\$ AL MESE 100 UTENTI- 390\$ AL MESE 250 UTENTI-530\$ AL MESE 350 UTENTI- 600\$ AL MESE	FREE
CARATTERISTICHE GENERALI	VINCITRICE PER TRE VOLTE DI FILA DEL PREMIO “SUPREME SOFTWARE AWARD” CON UN EFFICIENTE PROGRAMMA DI TRAINING E SERVIZI CLOUD CON LA POSSIBILITA’ DI AGGIUNGERE DIVERSE FUNZIONALITA’.	SISTEMA LMS GRATUITO CON AMPI MARGINI DI PERSONALIZZAZIONE.
CARATTERISTICHE DEI SOFTWARE	SISTEMA SaaS CON UN SOFTWARE PERFETTAMENTE SCALABILE E INTEGRATO CON LA POSSIBILITA’ DI INCLUDERE SERVIZI CLOUD	SISTEMA LMS, VINCITORE DEL PREMIO PER IL MIGLIOR SOFTWARE LMS 2015. PERMETTE LA CREAZIONE DI CORSI DINAMICI EVERYWHERE, EVERYTIME

MEZZI SUPPORTATI	IPHONE IPAD ANDROID MAC LINUX WINDOWS WINDOWS MOBILE	WINDOWS ANDROID
POSSIBILI INTEGRAZIONI	GAIMING APP FACEBOOK TWITTER LINKEDIN ENTERPRISE CLOUD SOLUTION	IL SITO PUO' ESSERE MODIFICATO DAI PROGRAMMATORI IN BASE ALLE ESIGENZE.
FEATURES	BLENDED LEARNING ASYNCRONIC LEARNING ACADEMIC/ EDUCATION AICC/ SCORM BLENDED EDUCATION	COOPERATIVE TOOLS ALL-IN-ONE CALENDAR EASY BACKUP

Capitolo 4“ Docebo a supporto del Change Management: il training”

4.1 Il change management

L'introduzione di sistemi di e-learning presuppone un cambiamento radicale all'interno dell'azienda.

Di fianco all'efficientamento dei sistemi e una sensibile riduzione dei costi, l'impresa deve farsi carico anche degli aspetti “negativi” del processo, ovvero l'inserimento della novità nel contesto aziendale e la gestione delle riluttanze. Proprio per questo motivo non è possibile poter gestire un cambiamento di tale portata senza poter contare su un piano di change management adeguato.

Il cambiamento se non gestito in maniera corretta, può portare l'impresa a dover affrontare dei profondi insuccessi, sia in termini quantitativi che in termini motivazionali per il proprio staff.

Fondamentale in un progetto di tale rilevanza strategica è avere in primis una vision condivisa e accettata dal management al fine di individuare i fattori di criticità del processo e sviluppare invece, quelli di successo.

Possiamo individuare otto fattori critici di successo da implementare e questi sono:

- allineamento prestazioni e cultura;
- visione condivisa;
- leadership del cambiamento;
- coinvolgimento degli stakeholder;
- team di lavoro performanti;
- aggiornamento skill e competenze;
- allineamento processi e organizzazione;
- allineamento processi HR.

Questi fattori ovviamente devono essere corredati da una buona comunicazione aziendale e, come vedremo inseguito, dal lavoro di training.

Interessante per poter valutare l'impatto dell'utilizzo di piattaforme e-learning nel contesto aziendale è considerare alcuni modelli di change management al fine di analizzare quali sono i fattori che portano il cambiamento al successo.

MODELLO ADKAR

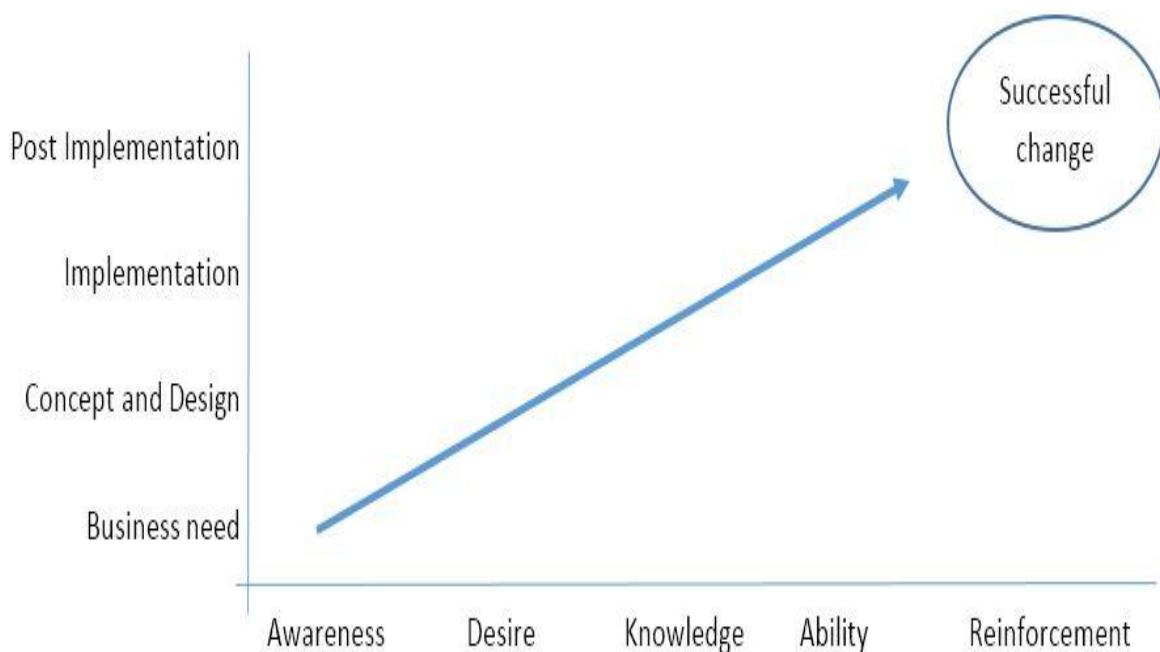


Il modello di Prosci afferma che affinché il cambiamento abbia successo, bisogna attraversare cinque fasi:

- awareness: la consapevolezza è l'obiettivo delle prime fasi della comunicazione circa il cambiamento da attuare in azienda;
- desire: desiderio significa legare i propri dipendenti ai motivi intrinseci al cambiamento e gli obiettivi che persegue. "Desire" è l'obiettivo di coloro che si occupano del management della resistenza;
- knowledge: conoscenza sul come cambiare. E' l'obiettivo del training;
- ability: abilità nel realizzare e implementare i processi di change management. E' l'obiettivo del coaching e della pratica;
- reinforcement: rinforzo per garantire la stabilità del cambiamento. E' il riconoscimento del successo.

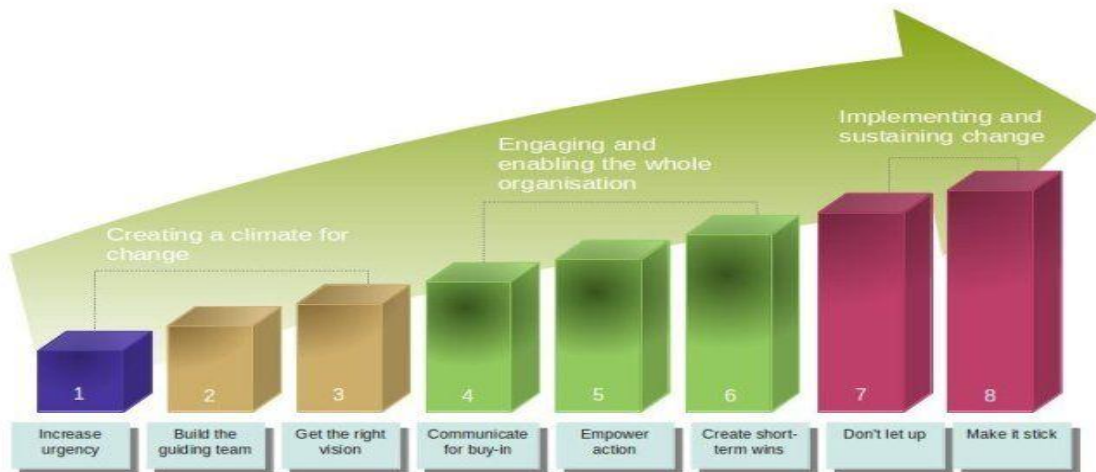
Affinché il modello sia efficace è necessario che le fasi della catena vengano seguite metodicamente al fine di attendersi un cambiamento sostenibile nel tempo.

Prosci ha anche aggiunto che il cambiamento avviene secondo due ordini di successo, personale e a livello collettivo-aziendale. Il successo del processo passa attraverso queste due dimensioni.



-IL MODELLO DI KOTTER

Questo modello utilizza una formulazione top-down, e si focalizza su ogni step del processo per arrivare al compimento di un processo di change management di successo.

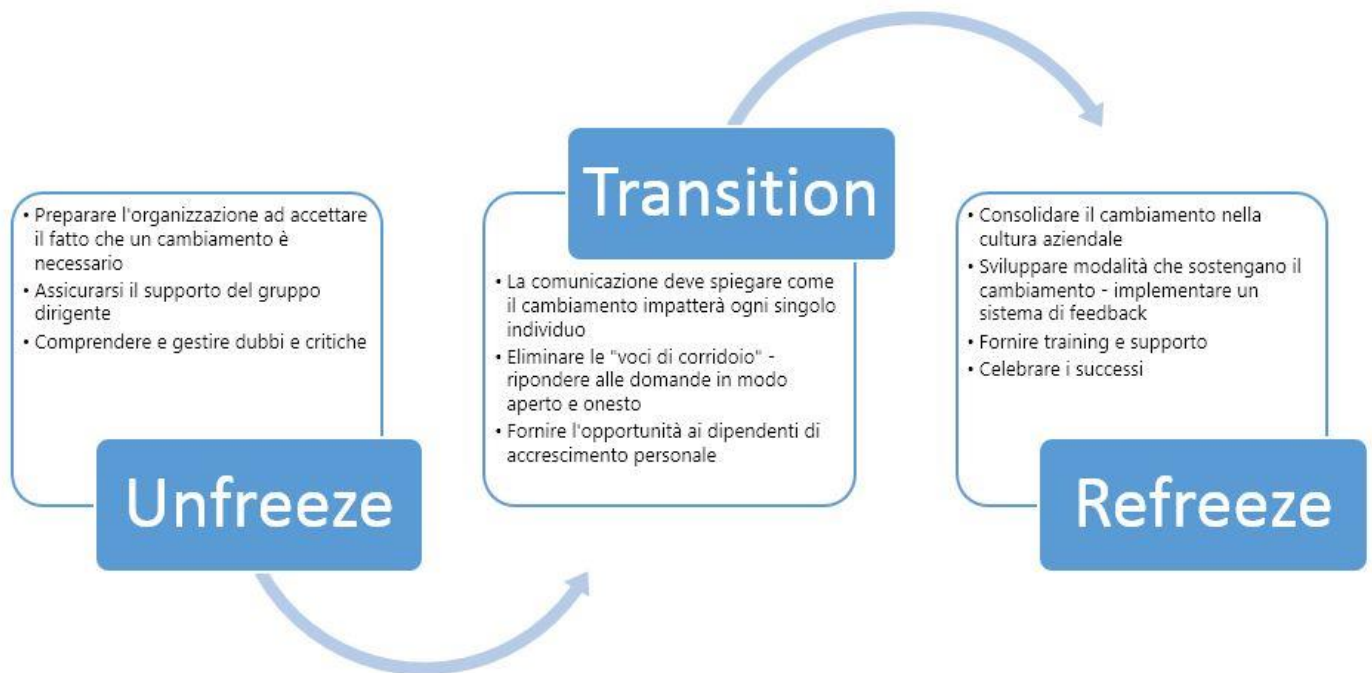


Analizzando gli step uno ad uno:

- creare un senso d'urgenza: l'organizzazione nel suo insieme deve riconoscere l'impellenza di attuare il cambiamento in modo da creare una forte spinta motivazionale;
- creare un team capace di guidare il cambiamento;
- creare una vision: definire il set di obiettivi che devono essere chiari ad ogni persona presente in azienda;
- comunicare la vision: la comunicazione deve essere frequente e mirata al raggiungimento del consenso di tutti gli individui coinvolti;
- rimuovere le barriere: monitorare costantemente il processo individuando le criticità e promuovendo l'allineamento costante di tutta l'organizzazione;
- ottenere successi di breve periodo: definire milestones intermedi così da tenere alta la motivazione;
- continuare a costruire: identificare sempre nuove opportunità di cambiamento;
- cambiamento come valore aziendale: il cambiamento deve divenire parte integrante della cultura aziendale.

-IL MODELLO DI LEWIN

Il modello in parola consta di tre fasi, ben distinte tra loro che definiscono un cambiamento di successo.



-MODELLO DI KUBLER-ROSS

Questo modello serve a spiegare l'atteggiamento individuale nei confronti del cambiamento.

Il modello in parola per la sua specificità è di difficile applicazione, ma può essere un utile strumento di supporto al processo.



4.2 Il change management nell'e-learning

Affinché un processo di change management abbia successo, è necessario che venga “sponsorizzato” dai vertici dell'impresa¹³.

L'introduzione di sistemi di e-learning molto spesso viene vista non come un cambiamento culturale dell'azienda bensì un sistema per ridurre i costi ed efficientare il sistema nel suo complesso.

L'e-learning è di per sé un cambiamento, e a cambiare non è l'impresa bensì l'organizzazione nella sua accezione di complesso di individui che concorrono ad un obiettivo comune.

Il change management nel processo di inserimento dell'e-learning in azienda deve affrontare una serie di fattori che potrebbero impedirne il successo. Molte ricerche, infatti, hanno identificato che i problemi legati all'uso e alla diffusione di tecnologie nella formazione aziendale¹⁴ sono:

- l'inerzia e la resistenza al cambiamento;
- la sottovalutazione e gli atteggiamenti negativi nei confronti delle tecnologie IT;
- mancanza di training;
- mancanza di supporto tecnico ed amministrativo;
- insoddisfazione nei confronti di nuovi sistemi;
- non corrispondenza tra le tecnologie utilizzate e il contesto, la cultura e le routine lavorative.

Quindi, a seconda di quale sia la concezione della tecnologia, la stessa viene espressa anche dagli atteggiamenti dei dipendenti. Gli step amministrativi, curriculari, didattici, organizzativi, sistemici, culturali e ideologici sono implementati dai vari soggetti coinvolti attraverso atteggiamenti agnostici, conservatori, moderati, radicali ed estremisti verso lo sviluppo e l'attuazione della traiettoria di e-learning¹⁵.

In base alla matrice Aviran Tami¹⁶ possiamo avere:

¹³ L.Mackenzie-Robb. ,(2004), E-learning and Change Management – The Challenge

¹⁴ Sutrisno Hadi and Leeii, Yi-Hsuan (2010) An Assessment of Readiness and Barriers towards ICT Program Implementation: Perceptions of Agricultural Extension Officers in Indonesia

¹⁵ Brush T, Saye JW (2009). Strategies for Preparing Preservice Social Studies Teachers to Integrate Technology Effectively: Models and Practices.

¹⁶ Aviram R, Tami D (2004). The impact of ICT on education: the three opposed paradigms, the lacking discourse.

APPROCCI AL CAMBIAMENTO NELL'E-LEARNING:

APPROCCIO	COSA CAMBIARE?
AMMINISTRATIVO	OTTENERE UN CERTO RAPPORTO TECNINCO COMPUTER-CAMBIAMENTO
CURRICULARE	GENERARE CAMBIAMENTI SOLO CURRICULARI
DIDATTICO	INDIVIDUARE CAMBIAMENTI DIDATTICI DESIDERABILI E NON NELL'INSEGNAMENTO/APPRENDIMENTO
ORGANIZZATIVO	COINVOLGERE L'ORGANIZZAZIONE IN CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI PIU' FLESSIBILI
SISTEMICO	CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI E DIDATTICI NON POSSONO ESSERE POSSIBILI SENZA CAMBIAMENTI SISTEMICI
CULTURALE	LA RIVOLUZIONE ICT E' ANCHE UNA RIVOLUZIONE CULTURALE NELLA VITA DI TUTTI
IDEOLOGICO	RICHIEDERE MAGGIORI CAMBIAMBIAMENTI SOCIALI ED EDUCATIVI

Attitudini al cambiamento nell'e-learning

ATTITUDINE	COME CAMBIARE?
AGNOSTICI	FORNIRE UNA CHIARA IDEA DELL'IMPATTO DELLE ICT SULL'EDUCAZIONE
CONSERVATORI	ELIMINARE LA CREDENZA CHE L'EDUCAZIONE TRADIZIONALE SOPRAVVIVERA' CON MINIME VARIAZIONI DOVUTE ALLE ICT, COME E' SUCCESSO CON ALTRE TECNOLOGIE
DIDATTI	INDIVIDUARE CAMBIAMENTI DESIDERABILI E NON RIGUARDO L'INSEGNAMENTO/APPRENDIMENTO
MODERATI	BISOGNA GENERARE CAMBIAMENTI AMPI NELLA LORO DIDATTICA
RADICALI	DEVONO PASSARE ATTRAVERSO CERTI CAMBIAMENTI SE VOGLIONO SOPRAVVIVERE ALLA RIVOLUZIONE ICT
ESTREMISTI	BISOGNA CREARE DELLE VERE E PROPRIE DESCOLARIZZAZIONI, CAMBIAMENTI PROFONDI

Ci sono tre fasi nel processo di transizione ¹⁷, che possono essere utilizzate nell'analizzare il passaggio dalla formazione tradizionale a quella on-line:

- **endings**: solitamente, dal top management agli operai, l'atteggiamento è quello di rimanere sulla "vecchia strada", ma utilizzando le leve offerte dal change management, ci si può affidare ai mezzi di nuova generazione e spingersi nella "neutral zone".
Così facendo, i dipendenti saranno pronti e fiduciosi per un nuovo inizio rappresentato dall'e-learning.
- **neutral zone**: questa seconda fase è vista come un "viaggio" da una condizione ad un'altra.
- **inizio**: questa ultima fase andrà a posizionare ogni dipendente in un gruppo diverso.

¹⁷B.Brandon,(2007),The eLearning Guild's Handbook of e-learning Strategy

Gli “studenti” attraverseranno, a loro volta, quattro fasi del processo di cambiamento¹⁸:

- rifiuto;
- resistenza;
- esplorazione;
- commitment.

Un buon progetto di change management assicurerà l'appoggio in ogni fase del processo affinché si creino le giuste basi per un commitment duraturo verso l'innovazione e l'organizzazione.

I gruppi sono:

- innovatori;
- primi utilizzatori;
- prima maggioranza;
- tarda maggioranza;
- tardi utilizzatori
- ritardatari.

Il gruppo con la maggiore influenza è quello dei primi utilizzatori, sebbene rappresentino solo il 20% solitamente, poiché rappresentano nella visione comune coloro che hanno preso la decisione nella maniera più veloce e accurata possibile.

4.3 Docebo e il training

Come accennato, uno degli strumenti a supporto del change management è il training e le piattaforme di e-learning possono essere tranquillamente viste come delle accademie digitali del sapere.

Le piattaforme LMS e in particolare Docebo, hanno compreso la necessità di creare delle corporate training academy, con lo scopo di valorizzare e trasmettere il know how dell'impresa.

¹⁸ A. Parlakkiliç “Change Management in transition to e-learning system”

Gestire la conoscenza è diventata un'attività centrale per ogni impresa, ed è, a causa dei diversi scopi che persegue, una delle attività più complesse da portare avanti. A tal fine, una delle migliori practice è sicuramente quella dell'e-training.

In vero, l'utilizzo dell'e-training è particolarmente vantaggioso per una serie di motivi che sono:

- la centralizzazione e diffusione della cultura aziendale nello stesso momento. Attraverso l'utilizzazione di una e-training academy, oltre al convogliamento della conoscenza, si ha anche una standardizzazione delle procedure e una produttività del sapere che viene maggiorata in maniera esponenziale.
- la creazione di una comunità di pratica: in questo tipo di comunità si crea un tessuto di rapporti volti alla creazione e diffusione dinamica della conoscenza, condividendo e creando le best practice e le soluzioni a problemi ricorrenti dell'impresa.
- integrazione: una e-training academy è un sistema informativo integrabile con altri già esistenti in azienda per ottenere risultati più performanti in termini di diffusione e condivisione della conoscenza e cultura aziendale, nonché dell'analisi dei risultati.

Grazie ai dati incamerati e rielaborati dalla e-training academy questi potranno essere scaricati o fruiti on-line per essere sempre disponibili alla business intelligence.

- employees branding: la conoscenza in questo caso non si configura più come un mero contenuto distribuito con mezzi tradizionali e standardizzati. La formazione diviene un processo corale e vivido, fatto di scambio e valorizzazione continui.
- attrarre e reclutare talenti: la training academy può perseguire anche la funzione di selezione interna dei giovani talenti. Questo è possibile anche grazie alla possibilità di creare un network con le migliori università. Infatti la gestione condivisa di una training academy garantisce il mantenimento di standard elevati e allo stesso tempo costi sostenibili.
- free audience: il grande vantaggio di una e-training academy supportata da sistemi LMS su infrastrutture cloud, proprio come Docebo, è quello di avere come peculiarità quella di essere scalabile fino a raggiungere grandi numeri.

In tal senso anche i clienti e i vari stakeholders potranno essere raggiunti dalle iniziative di formazione ed informazione a costi contenuti.

Docebo da anni collabora e supporta con i propri servizi numerose e-training academy, cercando di offrire una formazione sempre al passo con i tempi, integrata, globale e sostenibile.

Interessante è analizzare l'intervento in ambito training di "Pardue Pharma Canada", leader in campo farmaceutico della "gestione del dolore".

L'azienda che vanta 400 dipendenti, prima di passare a Docebo utilizzava una piattaforma di e-learning obsoleta che costringeva il management a tracciare a mano i risultati della formazione.

Il team di Pardue, oltre ad affrontare giornalmente le sfide del mercato e la difficoltà di gestire la formazione di 400 dipendenti, deve affrontare la compliance del settore farmaceutico. Infatti producendo oppioidi su prescrizione, la comunicazione deve essere precisa e tempestiva circa il cambiamento delle monografie dei prodotti e delle normative riguardanti le prescrizioni.

Da queste necessità nasce l'impellenza di dotarsi di un sistema LMS in grado di offrire sistemi di training in modo da essere sempre al passo con il cambiamento.



L'obiettivo di Perdue era quello di creare una piattaforma scalabile sia a livello di reparto che a livello d'impresa, contando su una piattaforma agile e semplice da usare.

Dopo aver stipulato il contratto con Docebo, pochi mesi dopo è stato lanciato "Exclerator" con gli obiettivi principali di:

- creare un training di prodotto;
- onboarding dei dipendenti;
- conformità normativa.

Il processo di formazione si articola lungo una “piramide” dove i dipendenti non possono passare ai moduli successivi se non hanno superato quelli precedenti. Oggi circa 400 dipendenti partecipano a corsi di formazione obbligatoria e non.

Nell’ottica di estendere l’uso di Docebo anche nei processi pre-assunzione e alla gestione delle carriere, il progetto di Pardue sta sperimentando una grande espansione legata anche alla volontà di usufruire delle app di gamification di Docebo.

Un altro caso di successo in ambito training è stato quello di RAPID7, leader nel settore della sicurezza informatica.

L’introduzione della piattaforma Docebo ha avuto come obiettivi:

- training per clienti esterni: formazione per la certificazione tecnica di RAPID7;
- training per clienti interni: conoscenza del prodotto; formazione tecnica, del software, gestione del personale.

La sfida formativa a cui ha dovuto rispondere Docebo è stata doppia: formare i dipendenti e allo stesso tempo informare il parco clienti di RAPID7.

Shane Smith, global learning & support senior director, ha definito Docebo come “la miglior piattaforma, secondo analisi di mercato condotte dall’impresa, rispetto agli altri vendor”.

“La piattaforma Docebo è estremamente facile da usare e, come immaginavamo, questo ha portato ottimi risultati dal punto di vista dell’utilizzo, sia da parte dei nostri dipendenti che dei nostri clienti”.

Shane Smith, Global Learning & Support Senior Director presso Rapid7

Oltre alle caratteristiche intrinseche della piattaforma, l’azienda ha anche apprezzato la politica di pricing di Docebo, riuscendo a gestire nella maniera migliore i clienti esterni ed interni.

Ma la carta vincente di Docebo è stata la possibilità di centralizzare i processi e standardizzare le pratiche offrendo ai dipendenti di RAPID7 la possibilità di usufruire di servizi di training tecnico e in tema software, fornendo in più training sulla sicurezza e corsi informativi su strategie HR e report di meeting aziendali.

Ad oggi i dipendenti che utilizzano la piattaforma Docebo sono 600 di cui 100 ne usufruiscono tutti i giorni.

Questi due casi analizzati evidenziano l'importanza del cambiamento al fine di competere in mercati globalizzati e sempre più dipendenti dalle nuove tecnologie.

Fondamentale per entrambe è stata l'adozione di una piattaforma di e-learning che ha consentito di raggiungere gli obiettivi preposti nella maniera più rapida ed efficiente possibile, aumentando la produttività del lavoro e creando, grazie al training, un commitment duraturo tra i dipendenti e la mission aziendale.

Capitolo 5 “Docebo in Thomson Reuters e INHOPE”

5.1 Docebo in Thomson Reuters

Docebo tra i propri casi di successo annovera, tra gli altri, l'ideazione e l'introduzione di un sistema SaaS per il colosso dell'informazione Thomson Reuters.

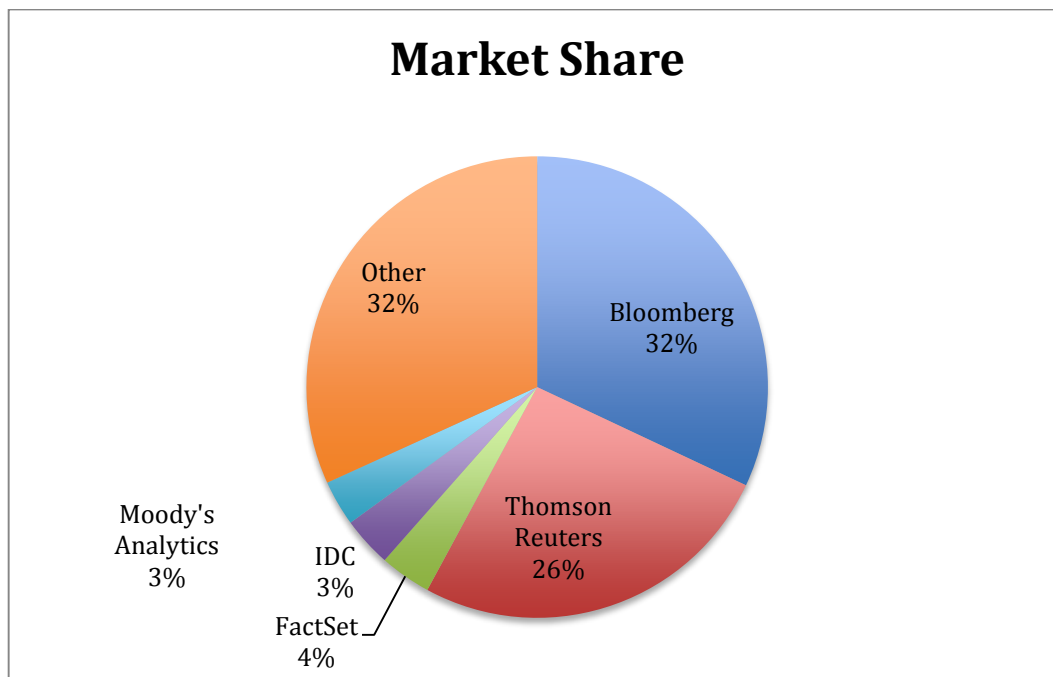
L'azienda, leader nell'informazione economico-finanziaria, affronta ogni giorno le sfide proposte dal mercato e la contestuale necessità di formare i propri dipendenti sparsi per il mondo.

Thomson Reuters conta circa 4000 impiegati nella sezione Intellectual Property & Science e, dalla necessità di formare tale divisione, è nata la partnership tra Docebo e Thomson.

L'azienda prima di introdurre la piattaforma e-learning Docebo, utilizzava un sistema eccessivamente rigido e poco adattabile alle necessità del singolo utilizzatore.

La sfida affrontata da Docebo riguardava la creazione di una piattaforma dall'interfaccia semplice e che potesse essere personalizzata per la gestione di diverse lingue. Le esigenze di Thomson richiedevano, inoltre, una piattaforma utilizzabile su dispositivi mobili che potesse essere implementata velocemente.

L'approccio utilizzato è stato di natura blended, integrato da materiale online e webinar.



Fonte: Burton-Taylor International Consulting 2014

La piattaforma è stata lanciata nel settembre 2014 e contiene 135 contenuti in formato SCORM.

Per ora i contenuti sono erogati solo per la sezione commerciale di IP & Science ma stanno crescendo le richieste per attivare programmi formativi anche ad altre divisioni aziendali.

L'introduzione della piattaforma ha consentito all'impresa una notevole riduzione dei costi legati alla formazione in aula e una contestuale ottimizzazione delle risorse.

"Ho un passato da commerciale quindi quando qualcuno cerca di vendermi qualcosa cerco di valutare l'approccio dell'azienda" ha rivelato. "Ho un occhio estremamente critico durante la selezione di un software e nella determinazione dei processi e delle integrazioni, ma Docebo ha presentato un prodotto di alta qualità e un team di supporto all'altezza delle aspettative."

**Erica LeBlanc, Operations Development
Manager per la divisione proprietà
intellettuale & scienza di Thomson Reuters**

Un'altra funzione fortemente apprezzata è quella di poter tracciare nel tempo i risultati dei dipendenti, consentendo di analizzare le criticità ed implementare i fattori di successo della formazione, modificando e customizzando il processo in base agli elementi riscontrati.

I report all'interno del sistema Docebo ci permettono di analizzare non solo quali informazioni vengono assorbite, ma ci permette di prendere delle decisioni più consapevoli riguardo al modo in cui i contenuti vengono presentati.

**Erica LeBlanc, Operations Development
Manager per la divisione proprietà
intellettuale & scienza di Thomson Reuters**

“Siamo un'azienda in crescita e abbiamo bisogno di una piattaforma e-learning in grado di crescere con noi. Ho scoperto che questo è esattamente ciò che Docebo e le persone che ci lavorano possono offrirci.”

Sicuramente da questo caso pratico si possono evidenziare in maniera chiara i vantaggi legati all'introduzione di un sistema di e-learning e, allo stesso tempo, le potenzialità di Docebo.

Thomson infatti è riuscita a gestire al meglio la formazione di un elevato numero di dipendenti, tutti con diverse necessità dovute alle ampie distanze geografiche. Nonostante questa forte disparità di *parterre*, Docebo ha customizzato una piattaforma in grado di gestire la dinamicità del contesto e delle richieste, offrendo un servizio unico, minimizzando i costi e massimizzando i benefici di Thomson.

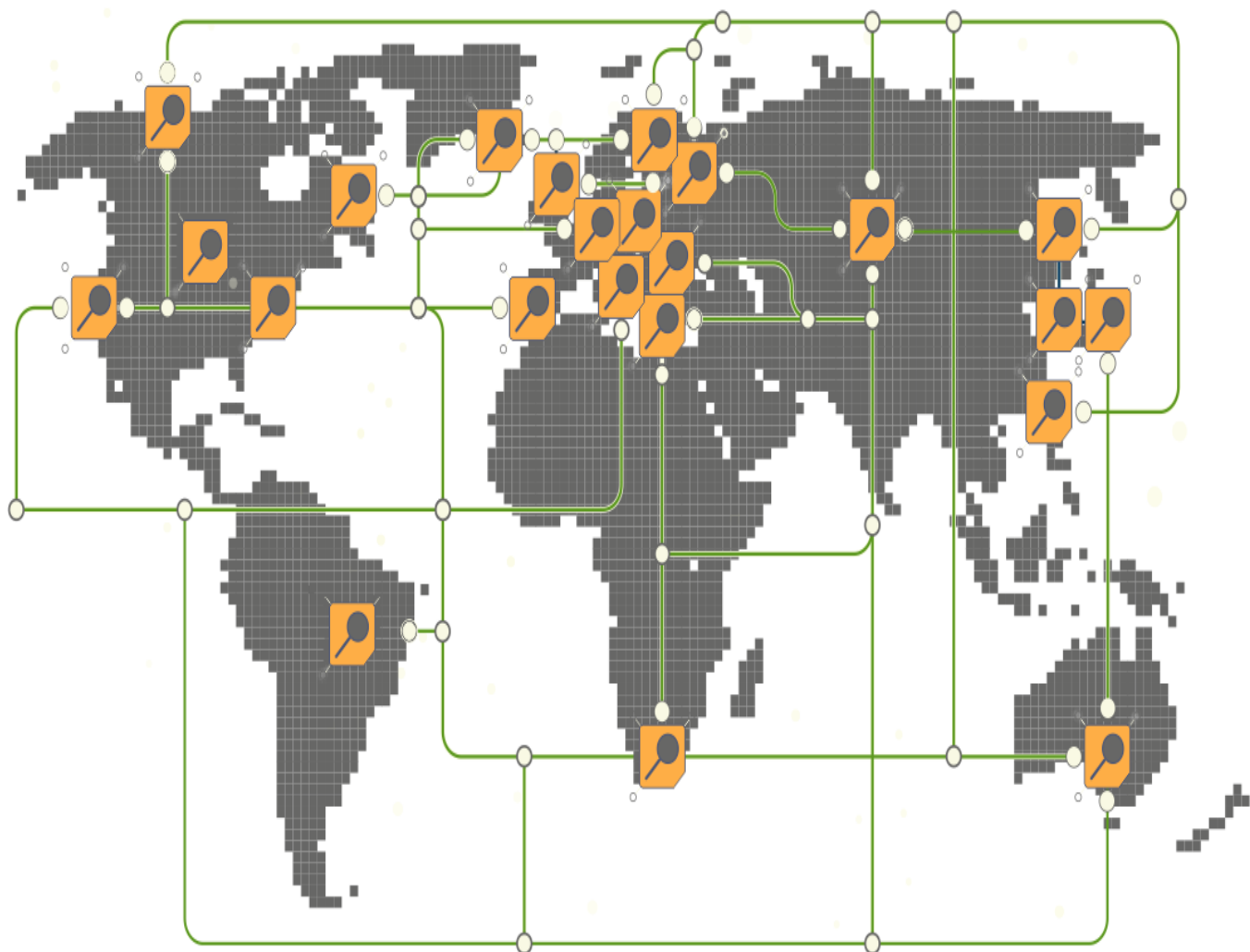
Grazie alla piattaforma Docebo ora tutti hanno accesso alle informazioni chiave nel momento in cui ne hanno bisogno e, attraverso i test e le verifiche possiamo essere sicuri che il nostro team abbia assimilato le informazioni ricevute.

**Erica LeBlanc, Operations Development
Manager per la divisione proprietà
intellettuale & scienza di Thomson Reuters**

5.2 Docebo in un'impresa no-profit: INHOPE

Interessante è esaminare l'introduzione della piattaforma LMS Docebo in un'impresa no profit e non governativa.

INHOPE sviluppa, coordina e rappresenta 51 hotline su internet in 45 diversi paesi, con l'obiettivo di eliminare l'abuso sessuale di minori on-line e di limitare la diffusione di materiali pornografici illegali.



fonte: www.hotline.ie

INHOPE opera in diversi contesti geografici e culturali ed è per questo che necessita di un programma formativo che possa conciliare al meglio tali discrasie, venendo in contro alle necessità degli utenti.

La sfida formativa è stata quella di poter diffondere le skill procedurali, tecniche e formative, per poter svolgere al meglio il ruolo di operatore.

INHOPE prima di scegliere Docebo, formava i propri dipendenti seguendo un percorso tradizionale. La sfida quindi è stata quella di creare un sistema semplice da utilizzare, dinamico e che ovviamente fosse economicamente sostenibile.

Ad oggi INHOPE conta su una piattaforma LMS che costituisce il mezzo, attraverso il superamento di 29 moduli, per divenire un operatore INHOPE certificato (ICA 1.0).

Gli utenti registrati sono circa 45, e circa 35 hanno già superato tutti i moduli divenendo operatori certificati e, 26 di questi hanno superato i moduli in 90 giorni dal lancio del progetto.

“La piattaforma eLearning Docebo ha permesso a INHOPE di erogare formazione dall’importanza cruciale, e senza alcuna restrizione geografica o di orario. Docebo sta aiutando concretamente INHOPE nella sua missione di combattere la diffusione su Internet di materiale legato all’abuso sessuale su minori, amplificando l’effetto dell’operato di INHOPE a livello globale”

**Denton Howard,
Training Manager di INHOPE**

Il caso di INHOPE è sicuramente un caso di straordinario successo per Docebo. Infatti grazie all’introduzione della piattaforma, l’impresa è riuscita a diffondere la cultura e la conoscenza aziendale in maniera capillare e sistemica in un gruppo di utenti differenziato in termini di spazio e tempo.

Prima del cambiamento formativo, INHOPE si serviva di mezzi tradizionali in aula che rappresentavano un costo rilevante nel proprio bilancio.

“La possibilità di accedere a contenuti formativi online, sempre disponibili, sta aiutando molto i nostri operatori nell’acquisire una maggiore consapevolezza circa le proprie capacità”.

**Denton Howard,
Training Manager di INHOPE**

“L’uso della piattaforma eLearning Docebo ha reso semplici e intuitive operazioni che in precedenza erano estremamente complicate da compiere”.

**Denton Howard,
Training Manager di INHOPE**

5.3 Conclusioni

Obiettivo del lavoro, così come evidenziato nell'introduzione, è stato quello di analizzare attraverso la presentazione di casi reali, i punti di forza dell'e-learning e i contestuali vantaggi legati alla sua applicazione in campo aziendale.

Per comprendere al meglio le potenzialità e la trasversalità dell'e-learning, si è considerato anche la sua applicazione in settori contigui e contingenti, come ad esempio quello universitario e quello delle piccole e medie imprese.

L'indagine si poi spostata sul mercato globale, analizzando le singole aree geografiche in termini di tassi di crescita e profittabilità. I dati raccolti hanno evidenziato un settore particolarmente vivido e attivo, registrando in alcuni casi dei picchi considerevoli, coadiuvati dalla presenza di un trend generalmente positivo. Alla luce di questi dati, l'analisi è poi progredita nell'individuazione e comparazione dei maggiori players del settore, confrontando in particolare Moodle e Docebo.

Fondamentale nel percorso è stato evidenziare sempre la portata innovativa del processo di formazione online e, di riflesso, la necessità di associare a una tale novità un programma di change management adeguato. RAPID7, impresa leader nella gestione IT, e Pardue Pharma Canada, leader nel settore farmaceutico, hanno scelto Docebo proprio per assicurarsi una piattaforma che potesse gestire al meglio una delle leve del change management, il training. In entrambi i casi il risultato è stato particolarmente evidente e vincente; oltre ad una sensibile riduzione dei costi, le due imprese hanno registrato un netto miglioramento in termini organizzativi, efficientando la formazione e, al contempo, la sinergia aziendale. Fondamentale è sottolineare che un tale risultato è stato possibile solo grazie all'introduzione di una piattaforma di e-learning che, grazie alla separazione spazio-tempo, ha consentito di gestire un gran numero di dipendenti con diverse esigenze formative.

Una delle esigenze che ha mosso Thomson Reuters, leader nell'informazione economico-finanziaria, è stata proprio quella di dover gestire la formazione dei propri dipendenti sparsi per il mondo.

Prima dell'introduzione di Docebo, Thomson utilizzava una piattaforma molto rigida che costringeva il management a dover tracciare a mano i risultati dei propri dipendenti, imponendo una fascia oraria per la formazione. A seguito del lancio della piattaforma, l'impresa ha potuto gestire in maniera efficace e, al contempo efficiente, la formazione dei propri dipendenti ottenendo risultati positivi anche in termini di soddisfazione e fiducia dei nei confronti del nuovo mezzo formativo.

La mia attenzione poi si è spostata su un altro caso di successo di Docebo: INHOPE.

La scelta è stata dettata dalla volontà di analizzare un contesto organizzativo molto distante da quelli considerati nel corso degli altri capitoli. INHOPE è un'impresa no-profit e non governativa, il cui obiettivo è quello di ridurre la circolazione di materiale pornografico illegale ed eliminare le molestie sessuali via web a danno di minori.

Le richieste anche qui erano quelle di poter conciliare le esigenze dei propri dipendenti sparsi per il mondo, creando un processo formativo che fosse economicamente sostenibile.

Docebo ha creato una piattaforma il cui percorso formativo, costituito da 26 moduli, consentisse di ottenere la certificazione di operatore INHOPE.

A fronte dell'analisi svolta, è stato possibile evidenziare come dei software implementati seguendo le logiche e le direttive del change management abbiano un impatto considerevole, non solo in termini di efficienza organizzativa interna, ma anche in campo competitivo.

Lo studio riguardo i casi pratici di applicazione della piattaforma Docebo evidenziano i punti di forza del change management e sfatano il mito delle difficoltà di apprendimento e di cambiamento delle strutture rigide tipiche di qualsiasi impresa non all'avanguardia. Le paure proprie del cambiamento per anni hanno intrappolato i tentativi dei manager più lungimiranti di elasticizzare e modernizzare le strutture organizzative. I software come Docebo, sfruttando moderne tecnologie IT e la possibilità di personalizzare i programmi di apprendimento in base alle esigenze di "alunni e insegnanti", smussano le criticità dei percorsi formativi aziendali.

Nonostante la natura diversissima delle imprese analizzate, risulta evidente come il fattore distintivo di Docebo sia proprio la malleabilità e l'adattabilità della piattaforma in base alle esigenze degli utilizzatori. Ancora più importante è stato constatare che la formazione tradizionale è arrivata al suo capolinea in ambito corporate, non riuscendo più a soddisfare le esigenze proprie di un mercato sempre più eterogeneo e diversificato. Solo un approccio dinamico ha la capacità potenziale di rispondere in modo adeguato alle varie richieste delle imprese che investono in formazione.

Per me è stato interessante e sfidante analizzare due imprese così diverse tra loro in termini di dimensioni, scopo e necessità. Altrettanto interessante è stato verificare come, da punti di partenza così distanti, Docebo ha saputo dare una risposta univoca, seppur profondamente diversificata, ai problemi delle due imprese.

Questa peculiarità risulta essere propria dell'e-learning e spiega al meglio la domanda inizialmente posta, ovvero come l'e-learning possa essere un fattore critico di successo. La risposta, a mio avviso, è proprio la capacità delle piattaforme in parola di saper rispondere, attraverso una tecnologia univoca, a richieste sempre più differenziate e complesse, creando prodotti unici per i propri clienti.

Bibliografia

Ally M., Foundations of educational theory for online learning, 2004.

Anderson T., Elloumi F. (a cura di), Theory and practice of online learning, Athabasca University, 2014.

Bellier S., L'e-learning, Editions Liaisons, Parigi 2001.

Bronzino S., Che cosa cambia nel passaggio dalla prima alla seconda generazione di e-learning. L'esperienza di Isvor Fiat, Isvor Fiat 2001.

Brown, K. G. Using computers to deliver training: Which employees learn and why?, 1999.

Calvani A., Rotta M., Fare formazione in Internet. Manuale di didattica online, Erickson, Trento 2000.

Casalino N., Le Decisioni nella gestione del corporate e-learning, paper, 2004.

Casalino N., Piccole e Medie Imprese e Risorse Umane nell'Era della Globalizzazione, Collana di Studi di Tecnica Aziendale, Wolters Kluwer Italia, Cedam, Padova, 2012

Casalino N., Armenia S., Canini D., A system dynamics approach to the paper dematerialization process in the Italian public administration, in the interdisciplinary aspects of information systems studies, 2008

Casalino N., Bednar P.M., Managerial governance and transparency in public sector to improve services for citizens and companies, Open Review of Management, Banking and Finance, Regent's University, London, UK, pp. 45-59, 2015.

Casalino N., Capriglione A., Draoli M., A Knowledge Management System to Promote and Support Open Government, Proceedings of XIII Workshop di Organizzazione Aziendale - WOA 2012 Desperately seeking performance in organizations, Università degli Studi di Verona, 2012.

Casalino N., Cavallari M., De Marco M., Ferrara M., Gatti M., Rossignoli C., Performance Management and Innovative Human Resource Training through Flexible Production Systems aimed at Enhancing the Competitiveness of SMEs, IJKM, IUP Journal of Knowledge Management, vol. XIII, n. 4, pp. 29-42, 2015.

Casalino N., Cavallari M., De Marco M., Gatti M., Taranto G., Defining a Model for Effective e-Government Services and an Inter-organizational Cooperation in Public Sector, Proceedings of 16th International

Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2014, INSTICC, Lisbon, Portugal, vol. 2, pp. 400-408, 2014.

Casalino N., Ciarlo M., De Marco M., Gatti M., ICT Adoption and Organizational Change. An Innovative Training System on Industrial Automation Systems for enhancing competitiveness of SMEs, Proceedings of 14th International Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2012, Maciaszek, L., Cuzzocrea, A., Cordeiro, J. (Eds.), INSTICC, Setubal, Portugal, pp. 236-241, 2012.

Casalino N., D'atri A., Fadda C., Organisational impact and exploitation of the results of an Italian research project for e-health and medical training, Proceedings of "ECIS 2005 - European Conference on Information Systems", Regensburg, 2005.

Casalino N., D'atri A., Manev L., A quality management training system on ISO standards for enhancing competitiveness of SMEs, Proc. 9th International Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2007, Cardoso J., Cordero J., Filipe J. Eds., INSTICC, Setubal, Portugal, pp. 229-235, 2007.

Casalino N., D'atri., Braccini A.M., A Management Training System on ISO Standards for Organisational Change in SMEs, International Journal of Productivity and Quality Management (IJPQM), Inderscience Publishers, USA, vol. 9 no. 1, pp. 25-45, 2012.

Casalino N., Draoli M., Governance and organizational aspects of an experimental groupware in the Italian public administration to support multi-Institutional partnerships, in Information systems: people, organizations, institutions, and technologies, D'Atri, A., De Marco, M. (Eds), ItAIS, Physica-Verlag, Springer, Heidelberg, Germany, pp. 81-89, 2009.

Casalino N., Gestione del cambiamento e produttività nelle aziende pubbliche. Metodi e strumenti innovativi, volume, pp. 1-201, Cacucci Editore, Bari, 2008.

Casalino N., Innovazione e organizzazione nella formazione aziendale, volume, pp. 1-212, Collana di Economia Aziendale - Serie Scientifica diretta da Nicola Di Cagno, n.10, Cacucci Editore, Bari, 2006.

Casalino N., Ivanov S., Nenov T., Innovation's Governance and Investments for Enhancing Competitiveness of Manufacturing SMEs, Law and Economics Yearly Review Journal, vol. 3, part 1, pp. 72-97, Queen Mary University, London, UK, 2014.

Casalino N., Learning to Connect: a training model for public sector on advanced E-Government services and InterOrganizational cooperation, International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC), Austria, vol. 7, no.1, pp. 24-31, 2014.

Clark R. C., Mayer R. E. E-learning and the science of instruction, Pfeiffer, San Francisco 2003.

- Daft R.L., Organizzazione Aziendale, 5 ed., Maggioli Apogeo, 2014.
- Fontana F., Caroli M., Economia e gestione delle imprese, McGraw-Hill, 2013.
- Fontana F., Il sistema organizzativo aziendale, Franco Angeli, 1999.
- Fontana F., Lo sviluppo del personale, Giappichelli, 1994.
- Denova, C., "Test Construction for Training Evaluation", Van Nostrand Reinhold, New York 2001.
- Montedoro C. (a cura di), La formazione verso il terzomillennio, Edizioni Seam, Roma 2000.
- Nacamulli R. C. D. (a cura di), La formazione, il cemento e la rete, Etas libri, Milano 2003.
- Nicoli D., Palumbo M., Malizia G., (a cura di), Per un'istruzione e formazione professionale di eccellenza: nuovi percorsi formativi per la riforma del sistema educativo, Franco Angeli, Milano 2005.
- Parlakkiliç A., Change mangement in transition to e-learning system, Ankara 2013.
- Ranieri M., E-learning: modelli e strategie didattiche, Edizioni Erickson, Trento 2005.
- Trentin G., Apprendimento in rete e condivisione delle conoscenze, Franco Angeli, Milano 2004.
- Trentin G., Dalla formazione a distanza all'apprendimento in rete, Franco Angeli, Milano 2003.

Sitografia

www.aace.it

www.altaformazione.it

www.anee.it

www.asfor.it/glossario

www.blackboard.it

www.censor.it

www.cineca.it

www.comunicareinrete.it

www.docebo.it

www.edialogosociale.it

www.educom.it

www.eformazionecontinua.it

www.elearningtouch.it

www.espero.it/vigorelli

www.eurolearning.com

www.europa.eu.int/comm/education/e-learning

www.expoelearning.it

www.fc.retecivica.milano.it

www.filosofia.rai.it

www.formare.erickson.it

www.formazioneadistanza.it

www.francoangeli.it

www.grifomultimedia.it

www.ilsole24ore.it

www.indire.it

www.innovazione.gov.it

www.isfol.it

www.istat.it

www.itd.ge.cnr.it

www.moodle.it

www.must.it

www.neapolis.rai.it

www.nettuno.it

www.odl.casaccia.enea.it

www.sfera.it

www.skillsoft.com

www.strategieamministrative.it

www.tecnoteca.it

www.wbt.it

www.websm.it