

E-LEARNING E FORMAZIONE PER LE PMI CALZATURIERE: QUALI NUOVE PROSPETTIVE

di Gian Luca Gregori¹ e Valerio Temperini²

1. Introduzione³

E' necessario utilizzare "nuove lenti" per comprendere l'attuale situazione economica e soprattutto individuare le possibili prospettive per i sistemi di piccole e medie imprese; le tradizionali variabili, quali dimensione media (in termini di addetti e di valore aggiunto), fatturato, settore di appartenenza, indicatori economico-finanziari (statici), devono essere integrate con l'analisi e la misurazione di altri fattori (meno tangibili), quali la strategia pianificata ed il capitale intellettuale⁴; in particolare, con specifico riferimento a quest'ultimo la letteratura⁵, com'è noto, prende in considerazione tre differenti tipologie di "capitale" che lo costituiscono: *umano*, *organizzativo* e *relazionale*⁶.

E' quindi utile sottolineare che l'attività formativa, se realizzata in modo efficace, incide in maniera determinante sul capitale intellettuale di un'organizzazione e non può essere considerata, quindi, in maniera "non con-

¹ Gian Luca Gregori è professore ordinario in Economia e gestione delle imprese presso l'Università Politecnica delle Marche (g.gregori@univpm.it).

² Valerio Temperini è assegnista di ricerca in Economia e gestione delle imprese presso l'Università Politecnica delle Marche (v.temperini@univpm.it).

³ Pur essendo il lavoro risultato di un contributo comune, si individuano le seguenti attribuzioni: G.L. Gregori paragrafi: 1 e 2; V. Temperini paragrafi: 3, 4, 5 e 6.

⁴ Ciò risulta essere estremamente utile, sia per il sistema creditizio allo scopo di realizzare affidamenti più mirati, sia per l'Operatore Pubblico con l'obiettivo di effettuare interventi più specifici, sia per la singola impresa nel tentativo di porre in essere miglioramenti di tipo gestionale.

⁵ Si fa in tal senso riferimento all'ampio filone di studi sugli *intangibles*, che non viene volutamente qui richiamato, ma che deve essere ulteriormente sviluppato ed in modo più appropriato con specifico riferimento alle piccole e medie imprese.

⁶ Riguardo al capitale umano, oggetto di attenzione risulta essere il "bilancio delle competenze", con il quale vengono attuati tentativi di valorizzazione delle risorse umane nell'ambito delle organizzazioni; tali concetti, pur essendo noti da tempo, non sono stati - se non raramente - oggetto di misurazione, né sono stati considerati come determinanti il capitale intellettuale complessivo di un'impresa.

nessa" allo sviluppo di questo⁷; inoltre, le recenti innovazioni tecnologiche ne consentono flessibili modalità attuative: si pensi in tal senso all'*e-learning*. La possibilità di erogare corsi personalizzati, superando i vincoli spaziali e temporali dell'attività formativa "in presenza", rende l'*e-learning* un'interessante modalità per consentire anche alle PMI di incrementare le conoscenze e le competenze dei propri dipendenti, incidendo così sul capitale intellettuale dell'azienda.

Il presente studio, che si colloca nell'ambito di differenti filoni di ricerca (delle risorse intangibili per alcuni aspetti e del *marketing* dei servizi per altri), si pone differenti obiettivi, sia pure strettamente interconnessi tra loro, individuati di seguito:

- analizzare le finalità attese dall'attività formativa da parte delle PMI calzaturiere, delineandone anche specifiche esigenze;
- evidenziare i fattori "rilevanti" per la qualità degli interventi formativi, esaminando il grado di soddisfazione;
- rilevare i principali vantaggi ed aspetti problematici, attesi e riscontrati, della formazione *on-line*;
- riflettere sulle opportunità di sviluppo dell'*e-learning* nelle *piccole e medie imprese*.

In particolare, nel contributo si cercherà di esaminare le principali componenti della domanda di formazione ponendosi nell'ottica dell'utente; si ritiene infatti che tale prospettiva sia stata in molti casi trascurata.

Relativamente alla metodologia utilizzata, si osserva che sono stati adottati gli strumenti teorici propri dell'Economia e Gestione delle Imprese ed i metodi dell'analisi scientifica negli studi aziendali, tipici dell'approccio positivo-interpretativo⁸; dopo un'analisi dei principali contributi scientifici sul tema, sono analizzati i risultati di differenti indagini condotte negli ultimi anni nelle imprese calzaturiere, che saranno di volta in volta richiamate. Non può sfuggire che le aziende calzaturiere esaminate continuano a "funzionare come imprese laboratorio", costituendo una sorta di osservatorio sull'evoluzione dell'economia e gestione delle imprese, con l'obiettivo peraltro di sviluppare ipotesi interpretative inerenti lo sviluppo del settore, che abbiano anche una validità generale⁹.

⁷ In realtà, tale relazione non è scontata, prevalendo nella maggior parte dei casi un ricorso "spot" all'attività formativa, senza misurarne i risultati.

⁸ Sulle connessioni tra approccio positivo e quello normativo, utilizzando il metodo induttivo e quello deduttivo in fasi diverse, si veda (Silvestrelli, 1994, 107ss.).

⁹ Si rimanda a tal proposito ai risultati di numerose indagini relative alle imprese calzaturiere oggetto di analisi nelle seguenti pubblicazioni: Bonaccorsi-Gregori (1989); Gregori (1990; 1992; 1996; 2001; 2003; 2005); Gregori-Cardinali ("La transizione verso il lusso: Cesare Paciotti", in Varaldo-Dalli-Rescinditi-Tunisini, *Un tesoro emergente: le medie imprese italiane nell'era globale*, in corso di pubblicazione).

2. Il ricorso alla formazione nelle PMI calzaturiere: problematiche, prospettive e possibili soluzioni

Il valore di un'impresa può essere desunto solo in modo parziale dalle informazioni quantitative presenti in bilancio; secondo numerosi studiosi ed operatori questo è *sempre più generato e rappresentato da elementi intangibili*, quali l'“informazione”, la “conoscenza”, le capacità comunicative, di innovazione e relazionali¹⁰. E' condivisibile quindi la considerazione che il processo di generazione del valore nell'impresa «può essere visto come creazione, accumulazione, riproduzione, incremento di conoscenza» (Vicari, 1991, 83)¹¹; assumono una rilevanza strategica le *capacità di acquisizione e di gestione della conoscenza* e quindi i *processi e le modalità di “rinnovamento” della stessa*, quali l'apprendimento e la formazione, devono essere attuati con maggiore attenzione¹².

Un aspetto problematico sul quale riflettere è costituito dalle continue e rapide “modificazioni ambientali”, che determinano una *riduzione del ciclo di vita delle conoscenze e delle competenze acquisite*¹³; il *lifelong learning* dovrebbe quindi rappresentare un'esigenza particolarmente sentita in diversi ambiti¹⁴.

Sulla base delle considerazioni sin qui svolte, è plausibile sostenere che la *disponibilità di personale qualificato e continuamente formato rappresenta per le PMI una condizione sempre più imprescindibile per affrontare le nuove sfide derivanti dai mutamenti tecnologici, organizzativi e di mercato* (Angotti, 2004; Trabucchi, 2004); ciò è stato riscontrato in maniera evidente in una recente indagine sulle principali esigenze formative del settore calzaturiero¹⁵.

¹⁰ Con riferimento al ruolo economico della conoscenza, si vedano gli interessanti contributi di Doz-Santos-Williamson (2001) e Rullani (2004).

¹¹ La conoscenza, soprattutto nell'attuale contesto, deve essere considerata un elemento essenziale al fine di rispondere alle sollecitazioni dell'ambiente; si rende necessaria *per governare le complessità, per gestire i cambiamenti, ed è basilare per originare innovazioni*.

In tal senso, secondo l'autore le imprese possono essere considerate dei “sistemi cognitivi” capaci di accrescere le proprie conoscenze a partire da quelle possedute.

¹² In effetti, l'analisi della letteratura consente di rilevare come diversi autori abbiano sottolineato il valore ed il ruolo di tali processi ai fini competitivi. Ad esempio, Rullani (2004) afferma che tra i fattori determinanti la crescita economica ed il posizionamento competitivo, possono essere considerate la quantità e la qualità dei processi di apprendimento realizzati.

In un recente lavoro, Bielli (2005, 108) evidenzia che le performance aziendali sono il frutto del bagaglio di conoscenze posseduto, e rileva un circolo virtuoso «attivabile a partire dagli investimenti in formazione».

¹³ Si pensi, ad esempio, a nuovi modelli economico-gestionali e strumenti operativi supportati dalle ICT, quali il CRM, il *geomarketing*, la *balanced scorecard*, che non solo non sono utilizzati, ma che spesso non sono per niente conosciuti dalle imprese.

¹⁴ In realtà, pur verificando una certa condivisione sia da parte del mondo universitario che di quello associativo sull'importanza del *lifelong learning*, non si riscontrano concreti e significativi progetti nel nostro Paese.

¹⁵ Si fa riferimento al rapporto di ricerca “Analisi esplorativa sulle principali esigenze formative

In realtà, nell'indagine svolta ed a conferma di quanto riscontrato in altri studi, è emerso che solo in pochi casi le PMI calzaturiere ricorrono alla "formazione formale"¹⁶; tra i principali motivi, sono stati individuati i seguenti:

- l'attuale sistema formativo (spesso "a matrice pubblica") non risulta essere molto efficace. E' stata evidenziata la necessità di un maggior coordinamento a vari livelli, tra l'operatore pubblico, le differenti e spesso in contrasto associazioni di categoria, gli enti e le istituzioni formative;
- la normativa (nel caso della formazione pubblica) risulta essere particolarmente rigida ed impone adempimenti burocratici ed il rispetto di tempi "non coerenti" con le esigenze aziendali (Cardinali-Temperini, 2008, 85)¹⁷;
- la diffusa opinione che, a fronte di un investimento in termini di tempo e di risorse economiche, la formazione formale *non è in grado di apportare all'azienda un effettivo valore aggiunto*;
- la forte necessità di "non allontanamento" dei dipendenti dalle attività lavorative;
- il timore che il dipendente una volta formato *abbandoni l'impresa per migliori opportunità di lavoro*, portando con se anche le "conoscenze" acquisite;
- l'offerta formativa privata (con particolare riferimento ai cosiddetti corsi "a catalogo") spesso si rivela *inadeguata, deludente rispetto alle aspettative ed alle reali esigenze*.

del settore calzaturiero" di S. Cardinali - V. Temperini, sotto il coordinamento di G.L. Gregori, nell'ambito dello studio "Fabbisogni di conoscenza, esigenze formative e proposte di analisi delle aziende marchigiane: un'analisi esplorativa", settembre 2008, Organismo Bilaterale Regione Marche-Rete Fondimpresa. Lo studio è stato realizzato mediante la realizzazione di due *focus group* nel distretto calzaturiero fermano-maceratese, che hanno coinvolto venti operatori del settore calzaturiero e mediante interviste in profondità presso dieci esperti. L'analisi è stata condotta con l'obiettivo di rilevare le principali problematiche economico-tecnico-gestionali, per individuare le competenze "mancanti" ed individuare le figure necessarie. Sono state affrontate le seguenti tematiche:

- rilevazione delle principali problematiche gestionali, anche mediante il ricorso alla tecnica del "top of mind";
- analisi delle competenze distintive e/o mancanti nel contesto del distretto calzaturiero fermano-maceratese;
- individuazione delle "figure" carenti nei differenti ruoli.

Una verifica di tale problematica è stata effettuata nell'ambito dell'Incontro Annuale Imprenditori Calzaturieri, organizzato dall'ANCI e da Confindustria Macerata il 15 dicembre 2008.

¹⁶ Numerosi studiosi rilevano che l'attività formativa nelle PMI è piuttosto diffusa, in quanto talvolta è facilitato lo scambio di conoscenze tra i vari soggetti che ne fanno parte. Si tratta però di una formazione informale che non è realizzata da soggetti esterni all'azienda, e che quindi non introduce nuove conoscenze, ma promuove la circolazione dello *status quo*.

¹⁷ Si pensi, ad esempio, alla impossibilità di realizzare attività formativa in ore serali, per periodi di tempo più estesi, "sfruttando" i tempi morti della produzione; in altri termini, si riscontra in vari casi una formazione finanziata dal pubblico che è più attenta alle esigenze di rendicontazione e normative che a quelle dell'impresa.

Nell'indagine è stata sottolineata la necessità di ricorrere ad un'attività formativa "non di tipo generalista", ma che consenta di applicare operativamente in azienda quanto verificato in aula; ne risulta quindi un'attività formativa che si sposta "on the job" e risulta essere molto contigua all'attività di consulenza.

A fronte delle problematiche evidenziate e della maggiore enfasi sugli aspetti operativi, l'"affiancamento" di soggetti meno esperti a quelli con maggiore esperienza viene spesso considerato come *la modalità di formazione più utile alla quale ricorrere*. Si può però riscontrare un limite evidente: *è molto difficile che tutte le conoscenze e le competenze necessarie, siano presenti e disponibili all'interno di un'organizzazione*, ciò in particolare nelle imprese di limitate dimensioni¹⁸; è quindi evidente che tale approccio alimenta una pericolosa autoreferenzialità. Nell'indagine sono state peraltro individuate alcune "figure professionali carenti" e differenti percorsi formativi da attuare; ciò consente di rilevare l'esistenza di specifiche esigenze formative e di competenze da sviluppare. Rimandando in dettaglio all'esame della tab. I, può essere opportunamente evidenziato che numerosi imprenditori hanno sottolineato la necessaria trasversalità per alcune competenze, che si potrebbero concretare in corsi di *marketing*, di finanza, di controllo di gestione, di organizzazione per "non specialisti"; ciò al fine di omogeneizzare le competenze dell'intera impresa¹⁹.

Le evidenziate difficoltà di incontro tra offerta e domanda formativa per le PMI non derivano quindi dall'assenza di esigenze da soddisfare, quanto dalle modalità di comportamento dei vari soggetti coinvolti.

- Le aziende tendono ad operare secondo una "logica reattiva", cioè cercano *risposte immediate ed operative* ai problemi che si presentano; ne deriva che la domanda di formazione «raramente è il risultato di un processo sistematico di analisi e individuazione dei reali bisogni» (Boldizzoni-Serio, 2006, 151).
- Le organizzazioni che erogano formazione realizzano un'attività spesso "distante" dalle reali esigenze delle PMI, correndo il forte rischio di disattenderne le aspettative. La mancanza di stimoli da parte dell'offerta fa sì che spesso nelle PMI rimanga un *bisogno latente di formazione, che non si traduce in domanda esplicita*²⁰.

Un'importante soluzione ad alcune delle principali problematiche evidenziate, è costituita dall'*e-learning*²¹, vale a dire dall'apprendimento ba-

¹⁸ Non va inoltre trascurato che i soggetti più esperti dovrebbero essere anche capaci di trasmettere i loro saperi.

¹⁹ Ma sempre con riguardo ad esempi e problematiche della specifica azienda di riferimento.

²⁰ Su tale aspetto si veda il contributo di Formaper (2001).

²¹ Sull'*e-learning* si consultino gli interessanti contributi di Dunn (2001), Botta (2003), Esposito-Maltese (2003), Trentin (2004), Bielli (2005), Mammarella-Cornoldi-Pazzaglia (2005), Bellagente (2006).

sato sull'utilizzo delle tecnologie informatiche (ed in modo particolare di *internet*) e della comunicazione.

Tale innovativa modalità di formazione (si veda la tab. II) risulta estremamente interessante per le PMI, in quanto può soddisfare le *esigenze di flessibilità e di immediatezza che vengono solitamente riscontrate*; inoltre, se realizzata adeguatamente, potrebbe concretarsi più facilmente in interventi operativi inerenti le problematiche aziendali.

In particolare, si fa riferimento alle cosiddette soluzioni "*e-learning on-demand*"²², le quali permettono di fruire la formazione in modo meno rigido - dall'analisi dei fabbisogni fino alla valutazione dei risultati -, e possono prevedere la modalità di pagamento "*pay-per-use*", cioè la possibilità di "pagare" solo quanto effettivamente utilizzato²³.

Un altro aspetto che merita di essere evidenziato, è che i vantaggi di tale strumento (formazione "*anytime and anywhere*") possono consentire di rispettare la necessità di *non interferenza degli interventi formativi con l'attività produttiva*; infatti, la flessibilità di orario realizzabile tramite simili soluzioni, può permettere di dedicare all'attività formativa gli spazi di tempo libero eventualmente ricavabili durante la giornata di lavoro.

Dunque, l'"*e-learning on demand*" appare una valida soluzione per consentire anche alle PMI di ricorrere alla formazione, in quanto può rispondere alle loro tipiche esigenze "*absolutely-last-minute*" (Attwell, 2003).

Tuttavia, come rilevato in altre ricerche precedenti, sono necessari interventi per risolvere le problematiche evidenziate, promuovendo l'utilizzo dell'*e-learning* in tali aziende (Gregori-Temperini, 2006). Possono essere individuati i seguenti principali aspetti problematici:

- la limitata cultura della formazione in generale;
- le scarse dotazioni e competenze relative alle ICT;
- le inadeguate risorse finanziarie;
- la necessità di dimostrarne l'efficacia.

Nell'indagine è stata inoltre rilevata l'estrema importanza che potranno avere l'operatore pubblico e le associazioni di categoria, nel promuovere l'utilizzo di tale modalità tecnico-organizzativa di formazione; peraltro, è stato riscontrato in maniera evidente che numerose criticità derivano dal *modus operandi* delle aziende erogatrici dell'offerta formativa.

²² Si veda in proposito "L'*e-learning on demand*: soluzioni di formazione per le piccole e medie imprese" (www.5-ibm.com, accesso al 27 marzo 2006).

²³ In questo modo, si può accedere ai corsi che si necessitano nei tempi (quando) e nella misura (quanto) di effettivo bisogno, evitando le problematiche relative ad un investimento in infrastrutture tecnologiche (acquisto e gestione della piattaforma *e-learning*).

3. Dalla qualità “formalizzata” alla qualità “percepita”: alcune riflessioni per un corretto approccio orientato alla domanda di formazione

Numerosi operatori del settore formativo e dell'*e-learning* ritengono che la “qualità” sia il principale vantaggio competitivo²⁴; in effetti, si rileva una certa sensibilità della domanda verso la qualità della formazione²⁵.

Diverse istituzioni ed associazioni sono intervenute nel promuovere e regolamentare la qualità della formazione (tab. III); inoltre, molti enti formatori si sono certificati secondo le norme ISO 9000²⁶.

Tuttavia, com'è anche emerso in un'indagine recente (Gregori-Temperini, 2006), i casi di insoddisfazione riscontrabili soprattutto nelle PMI, rappresentano un fenomeno non trascurabile; infatti, è possibile notare che una delle principali cause del “non ricorso” alla formazione da parte di questi operatori, è costituita proprio dalle precedenti esperienze negative. Tale aspetto è ancor più problematico nel caso dell'*e-learning*, in quanto spesso *il costo maggiore necessario non è coerente con un adeguato livello qualitativo*. Va evidenziato che *il non corretto utilizzo di tale modello formativo ha indotto a generalizzate valutazioni negative*; si fa riferimento soprattutto a quei soggetti che hanno concepito l'*e-learning* come semplice trasmissione di slides via e-mail.

Pertanto, il dubbio che ci si pone è se tali sistemi di “formalizzazione della qualità” siano sufficienti per soddisfare le aspettative della domanda di formazione; in particolare, è utile verificare se il ricorso alle norme ISO 9000, derivanti dal contesto manifatturiero, sia realmente efficace anche nel caso dei servizi, e nello specifico della formazione.

Occorre innanzitutto considerare che - come spesso rilevato in letteratura - *risulta impossibile garantire lo stesso livello qualitativo di un servizio, in quanto una delle caratteristiche distintive è costituita dall'eterogeneità*²⁷.

²⁴ Su questo aspetto possono essere anche esaminati i risultati di un'indagine empirica che sono stati evidenziati in un recente lavoro (Gregori-Temperini, 2007).

²⁵ In particolare, è stato rilevato che «le richieste che provengono dal mondo delle imprese sono decisamente di una diversa e maggiore qualità» (Varaldo, 2001, 233).

Sul concetto di “qualità” si vedano gli interessanti contributi di Crosby (1979), Buzzavo (1996), Grando (1993), Gronröos (2002).

²⁶ In merito, è opportuno rilevare che sistemi di accreditamento, di certificazione e di valutazione, rispondono alle esigenze sia della domanda, sia dell'offerta formativa. Infatti, come evidenziato da Neglia (2001, 15), «la domanda intende la qualità come la capacità del processo formativo di soddisfare in modo efficace ed efficiente i propri fabbisogni e richiede ai sistemi di qualità un ausilio nell'effettuare le scelte formative in un mercato sempre più complesso»; l'offerta, a sua volta, «cerca nei sistemi di qualità stimoli al miglioramento continuo dei propri processi e prodotti, oltre a fonti di vantaggio competitivo e regolamentazione nella competizione».

²⁷ Ciò in quanto i servizi «sono il frutto dell'interazione tra il personale dell'impresa offerente e gli utenti» (Cozzi-Ferrero (2004, 408), Stanton-Varaldo (1989, 468). Ne consegue che «la loro qualità è sofferente a continue oscillazioni». Appare quindi evidente che *il fruitore stesso di un servizio partecipa attivamente alla formazione della qualità*.

Ciò, si riscontra anche nel caso dell'*e-learning*, il quale prevede un maggior grado di interazione dell'utente con l'ambiente di apprendimento (docenti, tutor, altri utenti e strumenti).

Ne deriva che la qualità «si evolve in funzione della relazione tra l'allievo e l'ambiente di apprendimento», e può essere percepita e valutata soltanto nel contesto reale, durante lo svolgimento del processo educativo (Ehlers, 2007, 4). In tal senso, risulta *impossibile certificare a priori la qualità di un corso formativo*²⁸.

Un altro interessante contributo su tale aspetto è offerto da Neglia (2001), il quale sostiene che uno dei fattori essenziali per comprendere il "problema qualità" della formazione e di ipotizzare interventi e soluzioni in merito, è rappresentato dalla "cultura"²⁹.

Le criticità evidenziate in relazione ai sistemi di formalizzazione e di standardizzazione della qualità della formazione, inducono a considerare il concetto di "qualità percepita".

La tesi che si intende sostenere è che la condivisione di tale concetto, possa favorire un approccio di mercato più efficace; se non altro perché è sulla base di ciò che percepisce, che la domanda tende a formulare il giudizio di gradimento (Cherubini, 1996). Si ritiene dunque interessante esaminare tali concetti con riferimento al settore oggetto di studio.

Va in primo luogo osservato che il servizio di formazione erogato in modalità *e-learning*, viene percepito e valutato sulla base di due prospettive. Infatti, occorre tener presente che a differenza dei beni - per i quali chi li consuma valuta soltanto il prodotto finito -, *nel caso dei servizi, oltre al prodotto finito viene valutato anche il processo di erogazione* (Bateson-Hoffman, 2000)³⁰. Ne consegue che la "qualità totale percepita" è frutto di "*che cosa*" si ottiene e di "*come*" la si ottiene.

Con riferimento al "*che cosa*" l'utente potrebbe ritenere insoddisfacente il risultato ottenuto, in quanto non raggiunge un grado di preparazione adeguato, non comprende i concetti trattati o non riesce a ricordarseli, non ottiene i risultati sperati ai *test* di valutazione; di conseguenza, giudica

²⁸ Risulta piuttosto difficile riuscire a sviluppare un sistema che consideri tutti gli elementi rilevanti per offrire un'esperienza formativa di elevata qualità; ciò, anche perché «si posseggono poche informazioni per misurare il grado di successo di un'azione formativa, e nel caso del ricorso alla formazione a distanza, la valutazione rappresenta una sfida» (Ehlers, 2007, 4).

²⁹ Secondo tale studioso «se non si tiene conto della diffusione della cultura della qualità, della sensibilità degli operatori e delle istituzioni al problema, tutte le soluzioni e le metodologie proposte, (anche se scientificamente avanzate e tecnicamente eleganti) sono destinate ad un lento, ma inesorabile fallimento» (Neglia, 2001, 22).

³⁰ Pertanto, si individuano due dimensioni della qualità di un servizio: quella "tecnica", o di "risultato", e quella "funzionale", legata al processo. Con la prima si fa riferimento a «ciò che resta al cliente, una volta concluso il processo di produzione»; con la seconda, al «modo in cui riceve il servizio e sperimenta il processo simultaneo della produzione e del consumo» (Gronroos, 2002, 78-79).

la soluzione come inefficace alla risoluzione dei propri problemi. Mentre per quanto riguarda il “*come*”, l’insoddisfazione potrebbe derivare dalle difficoltà nell’utilizzo degli strumenti tecnologici, dalle problematiche di connessione alla piattaforma *e-learning*, dalla limitata chiarezza nella trattazione dei contenuti.

In alcuni studi relativi alla “qualità percepita”, sono state individuate altre dimensioni della stessa; in particolare, Rust e Oliver (1994) sottolineano l’importanza dell’“ambiente fisico”, cioè il “*dove*” si svolge il processo. Risulta piuttosto evidente che le condizioni e le caratteristiche fisiche di un ambiente di apprendimento – spazi confortevoli, adeguata dotazione di specifiche strumentazioni (si pensi nel caso dell’*e-learning*, alla disponibilità di *computer*, di *software* aggiornati, alla velocità di connessione ad *internet*), - incidono sul livello qualitativo percepito.

E’ importante inoltre valutare l’“ambiente sociale”, inteso come sistema di valori culturali, di relazioni e di interazioni. Tale elemento risulta particolarmente rilevante per l’*e-learning*, il quale prevede normalmente una maggiore interazione tra gli utenti. Non può infatti sfuggire che i fruitori dello stesso servizio *possono influire in maniera positiva o negativa sull’esperienza degli altri*. Si pensi all’esempio in cui la maggior parte dei componenti di una classe, per vari motivi (tecnici, culturali, caratteriali) non partecipi in modo attivo e costante ai gruppi di discussione, ai *forum*, ai lavori di gruppo ed alle *chat*; è evidente che atteggiamenti di questo tipo possano incidere in maniera negativa sulla motivazione dei partecipanti e sull’efficacia degli strumenti previsti³¹. In tal senso, potrebbe rivelarsi utile “educare” l’utente, al fine di renderlo consapevole del ruolo attivo nello sviluppo della qualità (Ehlers, 2007) e di favorire la corretta partecipazione al processo di erogazione del servizio (Cherubini, 1996).

Dunque, per raggiungere un livello più elevato di “qualità totale percepita”, è opportuno tenere conto di tutte le dimensioni che la compongono.

Tale concetto di qualità, ci induce a considerare rispetto a quella “oggettiva” - tipico di un approccio di mercato “tecnico-ingegneristico” -, un diverso modo di rivolgersi alla domanda; l’attenzione viene infatti posta più sulle esigenze e sulle aspettative di quest’ultima, piuttosto che sul raggiungimento a tutti i costi delle migliori caratteristiche e *performance* del prodotto/servizio³².

³¹ Questi aspetti vanno esaminati soprattutto se si intende sviluppare modelli di apprendimento collaborativi e cooperativi basati sui *network*, per i quali si rendono necessari «una condivisione progettuale, una mission abbastanza precisa e condivisa, oltre ad una relativa maturità del gruppo» (Guerra, 2005).

³² Ciò, in quanto in accordo con Gronröos (2002, 76), si pensa sia importante capire che cosa cercano i clienti e quali sono gli aspetti che apprezzano realmente. Quando il fornitore di un servizio capisce come questo sarà valutato dagli utenti, può tener conto di queste valutazioni e influire su di esse nel senso desiderato.

E' opportuno osservare che questa logica è tipica del *marketing*, il cui ricorso da parte di enti formativi in genere (Scuole, Università, Centri formativi) può consentire di "avvicinare" con successo offerta e domanda formativa (Foglio, 2005).

Secondo l'approccio di mercato orientato al *marketing*, sulla base delle esigenze e delle attese della domanda, si mira alla definizione di un'offerta il cui valore sia percepito in modo adeguato. Si sottolinea che tale approccio differisce da quello "commerciale", per il quale occorre «prima creare attenzione, poi interesse, come presupposti del successivo "desiderio di acquisto"», in questo caso, «della "motivazione all'apprendimento"» (Paracone, 1988, 73). Occorre infatti evidenziare che in questa seconda ipotesi, il rischio di disattendere le aspettative della domanda, e quindi di insuccesso, risulta maggiore.

4. La qualità "percepita" dell'e-learning dalle PMI: quali aspetti considerare?

Con riferimento alla formazione nelle aziende, occorre innanzitutto osservare che soggetti diversi possono avere obiettivi differenti (Colorni, 2006). In particolare, si riscontra come per gli utenti contano principalmente l'attrattività e l'efficacia dei "percorsi", mentre l'azienda è in genere più interessata all'efficienza economica ed organizzativa; peraltro, l'attenzione dell'ente formatore è posta solitamente sulla sostenibilità didattica e tecnologica.

Ai fini dello sviluppo della qualità, si pone quindi la problematica di trovare il giusto equilibrio tra gli obiettivi e le esigenze dei differenti soggetti coinvolti, «in modo tale da creare un concetto globale» (Ehlers, 2007, 3).

Premesso ciò, si ritiene tuttavia che la prospettiva più importante da adottare sia quella degli utenti, per due ordini di ragioni:

- sono i diretti interessati delle attività formative, e rivestono un ruolo fondamentale nel processo di sviluppo della qualità delle stesse;
- è plausibile affermare che il diretto coinvolgimento nell'attività aziendale e la maggior preoccupazione per le sorti dell'impresa (De Chiara, 1998) possano rendere il personale dipendente delle PMI più motivato all'apprendimento e più attento all'efficacia degli interventi formativi; in tal senso, la soddisfazione delle loro aspettative sulla formazione può produrre benefici anche per l'intera organizzazione e per i diversi *stakeholders*.

Pertanto, viene di seguito proposta un'analisi delle varie dimensioni della "qualità percepita" della formazione e dell'e-learning (dimensione tecnica o di risultato, funzionale o di processo, ed "ambientale"), ponendosi soprattutto nella prospettiva degli utenti.

- Dimensione tecnica o di risultato ("cosa"):

Per quanto concerne la dimensione "tecnica", occorre prima di tutto osservare che la qualità per molti significa che il processo formativo *debba comportare vantaggi reali per l'organizzazione che ne fa ricorso* (Gibbons, 1996). Questa opinione induce a ritenere che la formazione permanente sul luogo di lavoro è giustificata dalla sua efficacia, «dal momento che non si svolge in un ambiente pedagogico, ma nel mondo del lavoro, deve dar prova diretta della sua utilità rispetto ad obiettivi economici concorrenti» (Severing-Stahl, 1996, 43). Quindi, i risultati ("cosa") solitamente attesi dagli interventi formativi vengono ricollegati all'incremento delle competenze e delle abilità pratiche; quasi sempre l'obiettivo desiderato al termine di un corso non è "*sapere*" ma è "*saper fare*"³³.

Tali affermazioni valgono soprattutto nel caso in cui le attività formative siano rivolte ai dipendenti di un'azienda; infatti, si riscontra che «non è più sufficiente la soddisfazione e l'apprendimento dei contenuti, ma si mira a misurare il trasferimento dell'apprendimento sul lavoro corrente e i risultati economici conseguiti» (Felician, 2005, 66).

Peraltro, come evidenziato da Holmlund (1997), tra le varie dimensioni della "qualità percepita" di un servizio, può essere individuata la "qualità economica"; con tale concetto si fa riferimento agli effetti economici che le aziende percepiscono. Da questo punto di vista, la valutazione di un investimento in *e-learning* si presenta piuttosto complessa. E' stato infatti osservato che l'utilizzo di indici quantitativi, come ad esempio il ROI (*Return On Investment*), non consente di misurare tutti i "ritorni" ottenibili mediante tale strumento di formazione (Esposito-Mantese, 2003; Cataldo, 2005); ciò, per la difficoltà di "monetizzare" alcuni benefici che possono essere conseguiti³⁴. Per tali ragioni, si ritiene più opportuno ricorrere ad una valutazione globale, al fine di realizzare un efficace confronto tra costi e benefici.

Va quindi osservato che una particolare attenzione deve essere posta sulla fase di *analisi dei fabbisogni formativi*, in modo da individuare le reali esigenze e competenze da sviluppare; infatti, *solo comprendendo cosa realmente è necessario si possono proporre soluzioni che risultino di effettiva utilità*.

³³ «...esiste nella nostra tradizione culturale una netta separazione tra pensiero teorico (o teoretico) e pensiero pratico, separazione tracciata per primo da Aristotele. Questa distinzione permea profondamente tutte le concezioni delle pratiche educative e formative: esistono una conoscenza teorica e un pensiero astratto che vanno applicati e trasferiti, con gli aggiustamenti dovuti alla specificità dei contesti di applicazione, nelle attività pratiche quotidiane» (Zuccheromaglio, 1995, 239).

³⁴ Alcuni benefici come, ad esempio, il maggior livello di affiatamento e di sinergia che può generarsi nei *team* di lavoro, possono essere misurati soltanto in termini qualitativi e con un elevato grado di soggettività.

- *Dimensione funzionale, legata al processo ("come"):*

In relazione alla dimensione funzionale, si evidenzia il ruolo della comunicazione, la quale rappresenta soprattutto per le imprese offerenti *e-learning*, un importante strumento per soddisfare le specifiche esigenze della domanda e favorire la relazione con il cliente (Giuli, 1993; Ferrero-Tunisini, 2004)³⁵. Al fine di conseguire più elevati livelli di efficacia degli interventi, è essenziale che il flusso informativo tra cliente/utente ed ente formatore sia *bidirezionale*; per comprendere tale affermazione si possono considerare i due seguenti aspetti.

In primo luogo, occorre rilevare che per l'erogatore di corsi in *e-learning* si rendono necessarie *le informazioni idonee a definire la conoscenza da trasmettere e a delineare il contesto oggetto di intervento* (Bellagente, 2006). Si fa riferimento a quei dati utili al formatore per individuare, oltre al profilo degli utenti, le caratteristiche dell'organizzazione, le aspettative, il lessico tipico utilizzato nell'organizzazione. Tali informazioni, sono utili ai fini della *personalizzazione degli interventi formativi*. Esistono infatti vari fattori e profili di preferenze che distinguono gli utenti; tuttavia, spesso anche istituzioni innovatrici commettono l'errore di adottare un approccio *"one-fits-all"* (*"una misura per tutti"*), dimenticando che gli utenti sono differenti e che hanno bisogni diversi (Twigg, 2001). Le prospettive relative alla qualità devono invece rivelarsi estremamente flessibili, e lasciare spazio alla nozione di *"qualità personalizzata"*.

In secondo luogo, come è stato affermato anche precedentemente, è fondamentale che il formatore *comunichi agli utenti il ruolo attivo che assumono in tale modalità formativa*³⁶.

- *Dimensione "ambientale" (ambiente "fisico" e "sociale")*

Va inoltre considerato *l'ambiente di apprendimento con cui l'utente si relaziona*. E' importante osservare che quando si fa riferimento alla formazione al di fuori di un'aula tradizionale, esistono diversi aspetti da valutare; in particolare, nel caso dei contesti lavorativi occorre tenere conto delle pro-

³⁵ Come affermato da Giulivi (2001, 91), i processi di comunicazione «sono in grado di condizionare direttamente la quantità e la qualità dei benefici ottenibili dalle parti».

³⁶ Ci si riferisce al concetto di *"educazione del cliente/utente"*, in base al quale occorre agire preventivamente «per far sì che questi si approcci al processo di interazione nelle condizioni più favorevoli: ben informato sul processo di servizio che lo riguarderà, su ciò che è utile fare nel corso del processo, su ciò che può attendersi» (Raimondi, 2005, 41). A tal riguardo, va comunque precisato che l'*e-learning* risulterà efficace qualora gli utenti siano *in grado di organizzare la propria formazione con metodo e costanza* (Pasino, 2002). In effetti, l'efficacia del percorso formativo dipende in maniera consistente, *dalla capacità degli utenti di autoregolarsi, cioè di pianificare e di organizzare il proprio processo di apprendimento e dalla capacità di controllo e di monitoraggio durante il suo evolversi* (Mammarella-Cornoldi-Pazzaglia, 2005).

blematicità inerenti «all'organizzazione del processo di lavoro, all'adeguatezza di taluni ambienti di lavoro all'apprendimento, alla concezione di posti di lavoro adatti all'apprendimento, ecc...» (Severing-Stahl, 1996, 41).

A tal riguardo, è utile sottolineare che *l'incremento della dotazione tecnologica, non rappresenta una condizione sufficiente per un corretto ricorso all'e-learning*; devono infatti essere considerati anche altri elementi, come gli attori che intervengono nell'ambiente, la cultura, le relazioni e gli atteggiamenti, che possono favorire o meno opportunità di apprendimento, nelle varie modalità in cui può essere realizzato.

Se ne deduce che, man mano che le nuove tecnologie avvicinano sempre più la formazione in contesti come quelli aziendali, diventa essenziale che *l'assicurazione della qualità non si fondi più soltanto sulla valutazione tradizionale dei corsi, ma si rende necessario analizzare l'ambiente di apprendimento*³⁷.

5. Vantaggi, problematiche e qualità dell'e-learning dalla prospettiva dei potenziali utenti delle PMI: i principali risultati di un'indagine empirica

In molti studi è stato rilevato che l'utente di un servizio non è normalmente in grado di misurare la qualità in modo oggettivo o scientifico; più frequentemente, il suo giudizio di gradimento è basato sulle proprie percezioni. In tal senso, diventa rilevante comprendere quali sono i principali elementi che vengono considerati dal consumatore/utente ai fini della soddisfazione, ed assume una certa importanza il concetto di "qualità percepita"; ciò, risulta essenziale soprattutto nel settore dei servizi.

Un altro importante aspetto evidenziato è che nel caso della formazione, lo sviluppo della qualità *non può essere inteso senza considerare il ruolo attivo dei fruitori*; tale affermazione vale ancora di più per la modalità *e-learning*, in quanto solitamente richiede un maggior grado di interazione da parte dei partecipanti. Peraltro, è stato osservato che sulla qualità incidono anche *le caratteristiche dell'ambiente di apprendimento, inteso sia come luogo fisico dotato di apparecchiature tecniche, sia come sistema culturale e relazionale*.

Pertanto, si osserva che al fine di individuare le modalità di intervento più adeguate e di generare delle esperienze di *e-learning* positive, è opportuno che i suddetti aspetti siano oggetto di analisi. Non può sfuggire, ad esempio, che sull'esperienza di ricorso possono incidere il livello di familiarità degli utenti nell'utilizzo delle ICT, i benefici attesi, il grado di motivazione (legato anche all'utilità attribuita alla formazione in generale);

³⁷ Viene infatti evidenziato che la qualità della formazione permanente nell'impresa, dipende dalla realizzazione di un'organizzazione favorevole all'apprendimento, ed in particolare dalla "cultura" e dal grado di apertura dell'ambiente (Severing-Stahl, 1996).

inoltre, possono risultare determinanti altri elementi, come la dotazione tecnologica di cui si dispone nella propria abitazione, nel luogo di lavoro, la cultura e l'atteggiamento verso la formazione che caratterizzano l'ambiente lavorativo.

Partendo da questi presupposti, è stata realizzata un'indagine con l'intento di esaminare dalla prospettiva dell'utente, i seguenti aspetti:

- utilità e finalità perseguite mediante la formazione in generale;
- principali vantaggi ed aspetti problematici, attesi e riscontrati, della formazione *on-line*;
- elementi ritenuti rilevanti ai fini della qualità della formazione;
- aspetti maggiormente apprezzati della formazione *on-line*;
- opportunità e aspetti problematici relativi all'utilizzo dell'*e-learning* nelle piccole e medie imprese.

A tale scopo, sono stati coinvolti gli utenti di un corso di formazione professionale per "modellista calzatura"³⁸, svolto in modalità *blended*: la formazione tradizionale in aula è stata infatti supportata ed integrata dall'utilizzo di alcuni strumenti dell'*e-learning*³⁹.

E' bene precisare che si tratta di un'indagine esplorativa, finalizzata a raccogliere elementi utili per la definizione di indagini più mirate ed ampie, volte all'approfondimento degli aspetti di maggior interesse.

Relativamente alla metodologia utilizzata, l'indagine è stata condotta mediante interviste per mezzo di un questionario, il quale è stato somministrato tramite la visita in loco; tale modalità è stata preferita rispetto al contatto indiretto (questionario spedito via posta, *fax* o *e-mail*), in quanto solitamente consente di raccogliere anche informazioni percepibili mediante osservazione diretta, nonché di fornire estensioni e chiarificazioni delle domande formulate, al fine di una corretta interpretazione. Il campione è costituito da 17 soggetti.

Nella parte del questionario dedicata all'individuazione delle caratteristiche degli intervistati, sono state formulate delle domande volte alla comprensione del loro rapporto con il *computer* e del livello di competenze informatiche possedute; ciò, in quanto si ritiene che un'adeguata *familiarità nell'utilizzo del computer e una certa abilità nelle applicazioni informatiche, siano elementi essenziali per una maggiore efficacia dell'e-learning e per favorire un'esperienza positiva.*

³⁸ Il corso è stato organizzato dalla società Scam Training srl, una società di formazione professionale specializzata per il settore calzaturiero e operante nel distretto marchigiano da oltre 20 anni. Nell'agosto del 2006 tale società è stata acquisita dalla Fondazione Elios (www.eliosfondazione.it).

³⁹ In particolare, mediante l'accesso ad una piattaforma tecnologica, gli utenti potevano visionare le videoregistrazioni che ritraevano i docenti intenti in dimostrazioni pratiche, partecipare alle *chat*, ai *forum*, "scaricare" materiali e testi, leggere le *news* e interagire con il *tutor*. Il ricorso all'*e-learning* da parte della Scam Training srl, è stato previsto con l'obiettivo di conseguire una riduzione dei costi, e di offrire un prodotto formativo di qualità superiore.

Non può in proposito sfuggire che esistono numerosi individui per i quali il *computer può suscitare anche stati di tensione e di timore*⁴⁰; va quindi rilevata la necessità di porre attenzione su questo aspetto, onde evitare che un investimento in *e-learning* non produca i benefici attesi. Ciò che si intende sottolineare è che tale strumento è frutto dell'innovazione tecnologica a favore della formazione; pertanto, la sua funzione dovrebbe essere quella di *migliorare le attuali condizioni o risolvere alcuni aspetti problematici* – come ad esempio i limiti spazio/temporali della formazione tradizionale in aula –, e non quella di creare delle ulteriori problematichità.

A tal riguardo, è emerso che tutti gli intervistati hanno un *computer* nella propria residenza, ed in generale, il rapporto con il mezzo è percepito in modo positivo⁴¹. La totalità dei soggetti è dotata di connessione ad *internet* del tipo “ADSL”, dunque, piuttosto avanzata; questo rappresenta un elemento importante, in quanto indice di una certa attenzione verso le nuove tecnologie dell'informatica e della comunicazione.

Vengono di seguito esaminati i principali risultati emersi. In alcuni casi sono confermate le evidenze ottenute in altre indagini svolte sui temi affrontati in questo studio, mentre per certi aspetti si rilevano alcuni elementi di originalità.

Un primo aspetto da osservare, è che tutti gli intervistati hanno espresso un'opinione positiva nei confronti della formazione in generale; ciò, si rivela importante ai fini della motivazione, e quindi del grado di coinvolgimento.

Va poi rilevato che i benefici generalmente attesi dalle attività formative fanno riferimento soprattutto alla sfera del lavoro (“apprendere o migliorare lo svolgimento delle attività lavorative”). Ne risulta che i corsi più rispondenti alle aspettative sono quelli che privilegiano gli aspetti pratici e concreti⁴². E' perciò evidente che in questo specifico caso, il rischio di disattesa sarebbe stato maggiore se i contenuti fossero stati prettamente astratti e teorici; di conseguenza, la “qualità percepita”, intesa come grado di corrispondenza tra aspettative e risultati ottenuti, sarebbe risultata minore.

E' inoltre interessante notare che uno degli elementi ritenuti più importanti ai fini della qualità della formazione, è stato individuato nel “docente”, dal quale *si attende un trasferimento effettivo delle conoscenze pratiche*. In particolare, il livello di soddisfazione viene determinato dalle sue compe-

⁴⁰ Varie indagini condotte in passato hanno dimostrato l'esistenza di un fenomeno di “tecnofobia”; gli individui che ne soffrono quando interagiscono con il *computer* avvertono stati di ansia e di timore, dovuti alla non completa comprensione e padronanza dello strumento, e quindi alla perdita di controllo del mezzo. Sono diversi i contributi scientifici prodotti su queste tematiche, tra i più interessanti si vedano Brod (1984) e Hudiburg (1999).

⁴¹ Alcuni hanno conseguito anche degli attestati in seguito alla frequentazione di corsi su specifici programmi informatici.

⁴² Ciò, conferma i risultati di una recente indagine secondo la quale la sinergia tra teoria e pratica

tenze, dalla novità dei temi trattati (e quindi dal grado di aggiornamento), e dalle capacità didattiche.

Per quanto riguarda la formazione *on-line*, non emergono difficoltà particolari; ciò, può essere spiegato anche dal fatto che i soggetti affermano di “aver un buon rapporto” con il *computer* e sanno utilizzare alcuni programmi informatici⁴³. Tra i principali vantaggi attesi e riscontrati, si confermano quelli tipici dell'*e-learning*, e cioè la possibilità di ricorso alla formazione “anytime and anywhere”.

Un altro aspetto emerso, è che i dipendenti delle PMI calzaturiere che hanno frequentato il corso, non si sono collegati alla piattaforma dalla propria postazione di lavoro; tra le motivazioni riscontrate viene indicata soprattutto la “mancanza di tempo”. Pertanto, le principali problematicità di diffusione dell'*e-learning* nelle PMI (Gregori-Leo-Temperini, 2006) vengono confermate dai risultati di questo studio. Ciò che sarebbe importante analizzare - anche tramite ulteriori indagini più ampie che coinvolgano sia i dipendenti sia i dirigenti di varie piccole e medie imprese - è se la “mancanza di tempo”, evidenziata dagli intervistati, sia dovuta all'elevato impegno quotidiano e/o sia piuttosto riconducibile a motivazioni di “carattere culturale”, nel senso che l'imprenditore non riconosce una particolare valenza a tale attività e quindi non ne consente la realizzazione durante il normale periodo di lavoro⁴⁴. In questo secondo caso, appare evidente l'esigenza di valorizzare la formazione, anche tramite nuove metodologie ed originali strumenti, al fine di farne percepire una maggiore utilità.

In tal senso, è opportuno sottolineare come da parte dei fruitori sia stata apprezzata in modo particolare la disponibilità continua nel tempo degli interventi formativi non solo ai fini del “ripasso” degli argomenti trattati, ma anche della *risoluzione di problemi che possono sorgere nello svolgimento dell'attività lavorativa*. Tale aspetto è estremamente interessante e merita delle considerazioni.

Va in primo luogo evidenziata *l'utilità dell'e-learning ai fini del trasferimento sul “campo” delle conoscenze acquisite*; è infatti risultata particolarmente efficace l'opportunità di osservare in video i docenti intenti in dimostrazioni pratiche. In proposito, va osservato che nell'ambito della formazione tradizionale in aula «non è mai facile, e talvolta addirittura impossibile, applica-

rappresenta un criterio fondamentale per la soddisfazione dei partecipanti di un corso di formazione (Gilbert-Morton-Rowley, 2007).

⁴³ Inoltre, anche i docenti hanno dimostrato di saper utilizzare con dimestichezza e in modo appropriato i diversi strumenti tecnologici a disposizione; come sottolineato in altri studi (Frydenberg, 2002; Montobbio-Sgherri, 2004), ciò rappresenta un aspetto estremamente importante, che non sempre si riscontra.

⁴⁴ Come è emerso in un'altra ricerca (Sambrook, 2005), una delle principali barriere allo sviluppo dell'apprendimento e della formazione nelle aziende è costituita dall'atteggiamento dei proprietari e dei *manager*.

re in situazioni lavorative concrete ciò che è stato insegnato durante i corsi» (Felician, 2005, 65); l'integrazione della formazione in aula con momenti di formazione *on the job*, favoriti dal ricorso all'*e-learning*, consentirebbe quindi di risolvere questo aspetto problematico.

In secondo luogo, può essere considerato lo sviluppo di comunità di pratica virtuali, ed i vantaggi che ne possono derivare ai contesti lavorativi delle PMI. Tali comunità sono costituite da un «gruppo di persone che svolgono una qualsiasi attività affine (o hanno un interesse comune) ed interagiscono tra loro in modo informale» (Bencivenga, 2003, 87); possono essere così favoriti *processi di condivisione di conoscenze, di socializzazione e di risoluzione di problemi*. Pertanto, gli ambienti di apprendimento virtuali sviluppabili potrebbero rappresentare per i dipendenti delle PMI, delle fonti di conoscenze e *dei luoghi in cui è possibile confrontarsi e ricevere risposte per risolvere determinate difficoltà*; e ciò è stato rilevato dai vari intervistati come una possibile continuazione e sviluppo del corso.

Dunque, si ritiene importante riflettere sulla possibilità di promuovere l'*e-learning* presso le aziende – soprattutto di più piccole dimensioni –, quale possibile strumento *per la risoluzione immediata dei problemi che sorgono nei mutevoli contesti lavorativi*. A tal fine, diventa però essenziale dimostrarne l'efficacia.

6. Osservazioni conclusive

Dallo studio sono emersi diversi aspetti di un certo interesse.

In primo luogo, va enfatizzato che la disponibilità di personale qualificato e continuamente aggiornato, rappresenta per le imprese un requisito sempre più indispensabile, al fine di operare nei mutati contesti competitivi. In questo senso, assumono una particolare rilevanza i processi di acquisizione e di gestione della “conoscenza”, quale risorsa basilare per affrontare i cambiamenti, governare le complessità ambientali e sviluppare le innovazioni.

In proposito, va evidenziato il ruolo assunto dalle ICT, ai fini dello sviluppo e della condivisione delle conoscenze; si riscontra un crescente interesse nei confronti dell'*e-learning*, quale utile strumento per migliorare ed espandere le possibilità di apprendimento e di formazione.

Un importante aspetto riguarda i livelli di flessibilità ed i vantaggi che possono essere ottenuti mediante tale modalità formativa, che risultano particolarmente interessanti per favorire lo sviluppo della formazione nelle PMI, consentendo quindi di incidere sulla loro competitività. Tuttavia, il ricorso alle attività formative da parte di tali tipologie di aziende si caratterizza per diversi aspetti problematici, soprattutto di carattere culturale. In particolare, si riscontra in maniera diffusa l'opinione che la “formazione

formale" sia di scarsa utilità e che l'offerta formativa spesso non risponda in modo adeguato alle loro reali esigenze; in molti casi, tale approccio è derivato da esperienze formative insoddisfacenti. Ne risultano situazioni di domanda "latente" o, addirittura, "negativa".

E' interessante notare che ciò si verifica nonostante numerosi enti formativi sostengono – anche sulla base di certificazioni acquisite - di offrire servizi di qualità; a tal proposito, è stato sottolineato come sia più importante dotarsi di un'adeguata "cultura della qualità", e ricorrere all'"educazione" degli utenti stessi, in quanto questi fattori giocano un ruolo attivo nel processo di produzione del servizio. Ciò, vale soprattutto nel caso della formazione, ed in modo particolare per la modalità *e-learning*, con la quale solitamente si prevede un maggiore grado di interazione da parte degli utenti.

I limiti della "qualità formalizzata" inducono a considerare il concetto di "qualità percepita" dalla domanda, e l'opportunità di porsi nella prospettiva di quest'ultima, al fine di individuare gli aspetti più rilevanti per la soddisfazione. Le differenti analisi effettuate, con specifico riferimento alle imprese calzaturiere, hanno quindi consentito di riflettere sulla possibilità e sull'opportunità da parte dei soggetti eroganti formazione di ricorrere ad un approccio di *marketing*, che possa risultare maggiormente efficace nei confronti delle PMI. In tal senso, i risultati dell'indagine empirica permettono di effettuare diverse considerazioni.

In primo luogo, la formazione in azienda ha valore se produce benefici reali per l'utente e quindi per l'organizzazione; ne risulta che i corsi più rispondenti alle attese tendono ad essere quelli che privilegiano gli aspetti pratici e concreti e/o comunque di possibile applicazione operativa. E' opportuno in proposito evidenziare che tra gli elementi più apprezzati dagli allievi del corso oggetto di studio, emerge la possibilità di osservare i video *on-line* delle dimostrazioni pratiche dei docenti. Questi ultimi sono ritenuti il fattore principale per la qualità di un intervento formativo; in particolare, vengono valutate le loro competenze e le capacità di trasferimento dei saperi.

E' stato inoltre rilevato che la qualità dipende anche dalle modalità di raggiungimento del risultato finale. Nel caso esaminato l'esperienza di formazione *on-line* è stata percepita in modo positivo dagli intervistati, i quali non hanno riscontrato particolari difficoltà; è importante considerare che tale situazione è stata favorita dal buon rapporto degli utenti con le tecnologie informatiche.

Un altro aspetto emerso è costituito dal fatto che i dipendenti delle PMI intervistati hanno apprezzato i vantaggi dell'*e-learning*, ma durante il corso non si sono collegati alla piattaforma tecnologica dalla propria postazione di lavoro e ciò soprattutto per "mancanza di tempo". E' bene al riguardo sottolineare che l'"ambiente" in cui viene fruito il servizio, rappresenta un'importante dimensione della qualità totale, per cui si avverte la neces-

sità di favorire nelle imprese ambienti adatti all'apprendimento, sia in termini "fisici" che "socio-culturali".

Va infine evidenziato che l'opportunità di rendere gli interventi formativi disponibili in modo continuo nel tempo, rappresenta una caratteristica dell'*e-learning* particolarmente apprezzata. Tale vantaggio potrebbe rivelarsi utile ai fini del trasferimento sul "campo" delle conoscenze acquisite nei corsi, ed in particolare, per la risoluzione di problemi che possono sorgere nello svolgimento dell'attività lavorativa. Risultano pertanto interessanti i vantaggi che i dipendenti delle PMI calzaturiere -ma non solo- potrebbero trarre dallo sviluppo di comunità di pratica virtuali, che favoriscano processi di condivisione di conoscenze, di socializzazione e di risoluzione di problemi. Ma ciò richiede nuovi approcci culturali da parte dei vari soggetti coinvolti ed anche una maggiore e più corretta comprensione di tale modalità tecnico-organizzativa; primo tra tutti, valutare l'attività formativa "non come un fatto isolato o necessario (quando derivante da obblighi normativi)", ma come una componente in grado di sviluppare in modo continuativo il capitale intellettuale di un'organizzazione, accrescendone sostanzialmente il valore. E' questa la sfida che le differenti tipologie di utenti e le diverse categorie di operatori della formazione potranno raccogliere nei prossimi anni ed è in questa prospettiva che si colloca l'e-learning.

Gian Luca Gregori, Valerio Temperini
Dip. di Management e Organizzazione Ind.le
Università Politecnica delle Marche; Facoltà di Economia
g.gregori@univpm.it

Tab. I - Sintesi delle esigenze formative rilevate dalle imprese calzaturiere del distretto fermano-maceratese

Esigenze formative	Figura professionale / Ruolo	Conoscenze e competenze distintive
Formazione di tecnici e progettisti	Stilista, Modellista, Addetto al taglio (tradizionale e Cam), Orlatore, Addetto generico in manovia, Montatore, Fresatore, Cucitore.	Ciascuna figura deve possedere le conoscenze, le competenze e le abilità necessarie a svolgere il ruolo specifico, con particolare predisposizione e motivazione alla crescita della propria professionalità all'interno del gruppo di lavoro.
Formazione di addetti in grado di gestire il team di produzione	Organizzatore e coordinatore del team di produzione.	Il soggetto deve operare a stretto contatto con le figure tecniche che realizzano il prodotto; pertanto, oltre alle conoscenze tecniche di base, si ritengono essenziali le capacità organizzative, relazionali e di comunicazione. Inoltre, tra le caratteristiche necessarie si rilevano la spiccata sensibilità e l'attenzione alla qualità dei processi e dei prodotti.
Formazione di addetti in grado di gestire in modo integrato e manageriale le funzioni di progettazione, produzione e marketing	Il ruolo di tale figura è quello di indirizzare e coordinare lo sviluppo delle collezioni, favorendo un collegamento equilibrato tra obiettivi aziendali ed esigenze del mercato. I principali compiti previsti sono pertanto i seguenti: analizzare ed interpretare le caratteristiche ed i desideri del mercato, individuare le diverse opportunità, ideare e creare linee di prodotto, contribuire alle decisioni strategiche relative alla vendita ed alla comunicazione.	La figura deve essere dotata di spiccate capacità creative ed analitiche, ma anche organizzative e manageriali.
Sviluppo di competenze di marketing e di marketing internazionale	Più che di una figura responsabile delle attività di <i>marketing</i> si ritiene opportuno, soprattutto relativamente alle imprese di minori dimensioni, sviluppare delle competenze in tal senso.	In generale sono necessarie capacità di analisi e di interpretazione delle tendenze "attuali e prospettiche" del mercato (potenzialità, opportunità e rischi, anche in relazione ai mercati internazionali), di pianificazione ed attuazione delle linee e delle azioni strategiche, di controllo e valutazione dei risultati raggiunti; sono inoltre ritenute rilevanti le capacità organizzative, relazionali e di comunicazione.

Sviluppo delle competenze di controllo di gestione e di finanza	Anche in questo caso tali competenze non dovrebbero essere concentrate in un solo soggetto, ma dovrebbero essere diffuse tra i differenti addetti delle varie funzioni aziendali.	Si fa in tal senso riferimento a competenze inerenti l'analisi del bilancio, dei costi, dei margini di contribuzione e dei principali indicatori economico-finanziari.
Formazione di addetti capaci di accrescere il capitale intellettuale	I compiti previsti per questa figura sono i seguenti: mantenere e sviluppare il "patrimonio conoscitivo" dell'azienda, supportare la crescita interna dei collaboratori e perfezionare i processi produttivi e lavorativi. In tal senso, sono ritenute particolarmente rilevanti le attività di individuazione, codifica e trasferimento delle conoscenze "tacite". La figura dovrebbe inoltre fungere da <i>coaching</i> e <i>mentoring</i> , da affiancare soprattutto ai dipendenti più giovani.	Per lo svolgimento di questo ruolo sono da considerarsi essenziali le conoscenze relative all'organizzazione aziendale e del lavoro, la padronanza di strumenti per l'analisi dei fabbisogni formativi, la progettazione e la valutazione degli interventi. Inoltre, si ritengono necessarie una buona cultura metodologico-didattica, adeguate capacità relazionali, comunicative, e di motivazione delle persone.

Fonte: elaborazioni su Cardinali -Temperini (2008)

Tab. II – Principali caratteristiche dell'e-learning

L'e-learning è il prodotto dell'innovazione tecnologica nell'ambito della formazione a distanza. Con tale termine generalmente si intendono «le iniziative di formazione basate su tecnologie informatiche e di comunicazione (escludendo, quindi ad esempio, i corsi per corrispondenza o le trasmissioni televisive tradizionali)...un sottoinsieme dell'e-learning è il cosiddetto <i>on-line learning</i>, dove si includono le sole attività di formazione basate sull'utilizzo di reti di comunicazione (ad esempio internet), consentendo quindi interazione – sincrona o asincrona – tra studenti e tra studenti e docente» (Bielli, 2005, 16). «La Comunità Europea nel Piano d'azione E-learning, adottato nel marzo 2001 ed esteso fino al 2004, lo intende come "utilizzo delle nuove tecnologie multimediali e di Internet per migliorare la qualità dell'apprendimento, agevolando l'accesso a risorse e servizi nonché gli scambi e la collaborazione a distanza"» (Botta, 2003, 70). Tra i principali vantaggi dell'e-learning, si può evidenziare l'opportunità di ricorrere alla formazione "<i>anytime and anywhere</i>" - cioè in qualsiasi momento e a prescindere dalla localizzazione territoriale dei partecipanti -, e di progettare corsi con un forte grado di personalizzazione. Un altro vantaggio interessante è costituito dalla possibilità di realizzare dei metodi pedagogici basati sul <i>cooperative</i> e <i>collaborative learning</i>, e di favorire lo sviluppo di comunità di pratica e professionali. Tra gli svantaggi, si evidenzia l'impossibilità di ricorrere alle tradizionali modalità di interazione tra docenti e discenti, che possono rendere gli interventi più efficaci. Anche a fronte degli svantaggi, risulta opinione piuttosto diffusa che l'e-learning costituisca una <i>modalità integrativa e non sostitutiva della formazione tradizionale</i>.

Fonte: elaborazioni su Gregori-Temperini (2007)

Tab. III – Alcuni enti promotori della qualità della formazione e dell'e-learning

Possono essere individuati diversi enti attivi nella promozione della qualità, fra i quali si evidenziano:

- l'AIF (Associazione Italiana Formatori), la quale ha elaborato mediante la definizione della “*Carta dei valori e dei comportamenti*” e tramite il “*processo di certificazione*”, alcuni fondamentali punti di riferimento per la definizione e la misura della professionalità dei formatori;
- l'ASFOR (Associazione per la Formazione Manageriale), la quale nel 2005 ha avviato il “**Processo di Accreditamento degli eLearning Executive Master**”;
- l'AIQF (Associazione Italiana Qualità e Formazione);
- il CEPAS (Organismo per la Certificazione delle professionalità e della Formazione);
- la CRUI (Conferenza dei Rettori delle Università Italiane);
- l'ISFOL (Istituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori).

Anche per quanto concerne l'*e-learning* si individuano degli enti preposti alla promozione della qualità; ad esempio, può essere considerata l'EFQUEL (European Foundation for Quality in eLearning), la cui missione è costituita dalla promozione della qualità dell'*e-learning* in Europa e che fornisce servizi e supporto ai diversi *stakeholders*. In stretta collaborazione con la EFQUEL opera il “QueL”, un'integrazione di organismi e di istituzioni *leader* nel settore dell'*e-learning*, le cui finalità sono rappresentate da:

- diffondere e promuovere la cultura della qualità;
- costituire un punto di riferimento nel dibattito sulla qualità dell'*e-learning* in Italia e in Europa;
- offrire supporto metodologico a coloro che sviluppano percorsi di qualità nel campo dell'*e-learning* (produttori, erogatori e utenti *e-learning*). “QueL” è coordinato da “SCIENTER”, un centro di ricerca e innovazione per la formazione costituito nel 1988, operante nell'ambito dell'analisi dei bisogni formativi, della valutazione delle politiche educative e formative, e dell'innovazione dei processi formativi con l'utilizzo delle ICT (www.quel.it).

Fonte: elaborazioni su vari autori

Bibliografia

- Angotti, R., "L'offerta di formazione continua delle imprese. Una panoramica in 25 Paesi europei". Rapporto Osservatorio ISFOL, n. 6, 2004.
- Attwell, G., "L'e-learning e le piccole e medie imprese", articolo pubblicato sul sito www.elearningeuropa.info, 2003.
- Bateson, J.E.G., Hoffman, K.D., *Gestire il marketing dei servizi*, Apogeo, Milano, 2000.
- Bellagente, M., *E-learning e creazione della conoscenza*, Franco Angeli s.r.l., Milano, 2006.
- Bencivenga, R., "Le comunità di pratica e la comunicazione informale", in Stagi, L., Vercelli, G., (a cura di), *e-Learning e formazione continua*, Franco Angeli, Milano, 2003.
- Bielli P. (a cura di), *E-learning e piccole imprese. Analisi di un percorso incompiuto*, Franco Angeli, Milano, 2005.
- Boldizzoni, D., Serio, L., *Management delle piccole imprese*, Collana "Management & Società" – Istud, Il Sole 24 ORE, Milano, 2006.
- Bonaccorsi, A., Gregori, G.L., "The management of the Relationship with Agents and Representatives as a Strategic Alternative to Integration of the Sales Channel", *Fifth International Conference on Distribution*, Bocconi, Milano, 3-4 luglio 1989.
- Botta P. (a cura di), *Capitale umano on-line: le potenzialità dell'e-learning nei processi formativi e lavorativi*; ISFOL, Franco Angeli s.r.l., Milano, 2003.
- Brod, C., "Technostress: the Human Cost of the Computer Revolution", in Kupersmith, J., *Technostress and the Reference Librarian*, Addison-Wesley, 1984.
- Buzzavo, L., "La quality assurance", in (a cura di), Volpato, G., *La gestione d'impresa*, Cedam, Padova, 1996.
- Cardinali, S., Temperini, V., "Analisi esplorativa sulle principali esigenze formative del settore calzaturiero", rapporto di ricerca coordinato da G.L. Gregori, nell'ambito dello studio "Fabbisogni di conoscenza, esigenze formative e proposte di analisi delle aziende marchigiane: un'analisi esplorativa", Organismo Bilaterale Regione Marche - Rete Fondimpresa, settembre 2008.
- Cataldo, D.R., "Gestire l'introduzione dell'e-learning nei processi di human resources management", in Bielli, P. (a cura di), *E-learning e piccole imprese. Analisi di un percorso incompiuto*, Franco Angeli, Milano, 2005.
- Cherubini, S., *Marketing dei servizi*, Franco Angeli, Milano, 1996.
- Colorni, A., "Dai learning objects ai learning objectives", in Pozzali, A. (a cura di), *Conoscenza senza distanza*, Edizioni Angelo Guerrini e Associati Spa, Milano, 2006.
- Cozzi, G., Ferrero, G., *Principi e aspetti evolutivi del marketing aziendale*, G. Giappichelli editore, Torino, 2004.
- Crosby, P., *Quality is free*, New American Library. New York, 1979.
- De Chiara, A., *La gestione delle risorse e delle competenze per il cambiamento della piccola impresa*, CEDAM, Padova, 1998.
- Doz, Y., Santos, J., Williamson, P., *From Global to Metanational. How Companies win in the Knowledge Economy*. Boston, Mass., Harvard Business Press, 2001, trad. it. A cura di Fra tocchi, L., "Da globale a metanazionale. Le strategie di successo nell'economia della conoscenza," Il Mulino, Bologna, 2004.
- Dunn, P., *Learning Strategic*, Digital Think, U.K. Ltd., 2001.
- Ehlers, U.D., "The E-Empowering Learners: Myths and Realities in Learner-Orientated eLearning Quality", e-learning papers, articolo pubblicato su www.elearningpapers.eu, January, 2007.
- Esposito, G., Mantese, G., *E-learning: una guida operativa*, Franco Angeli s.r.l., Milano, 2003.
- Felician, L., "Fondamenti di e-learning", in *Sistemi & Impresa*, mensile di Management e Sistemi Tecnologici, gennaio-febbraio, 2005.
- Ferrero, G., Tunisini, A., "Business marketing: concetti e metodologie per operare nella complessità", in *Mercati e Competitività*, n. 0, 2004.
- Foglio, A., *Il marketing della cultura*, Franco Angeli, Milano, 2005.

- Formaper, (a cura di), *Fare formazione con le piccole imprese*, Franco Angeli srl, Milano, 2001.
- Frydenberg, J., "Quality Standards in e-Learning: A Matrix of analysis", in *International Review of Research in Open and Distance Learning*, Volume 3, n. 2, October, 2002.
- Gibbons, J., "Uno studio finalizzato – Bowles Outdoor Centre", in Severing, E., Stahl, T., *Garanzia di qualità della formazione continua nell'impresa. Studi di casi in Europa*, Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità Europee, Lussemburgo, 1996.
- Gilbert, J., Morton, S., Rowley, J., "e-Learning: The student experience", in *British Journal of Educational Technology*, Volume 38, n.4, 2007.
- Giuli, M., *Qualità e produttività nei servizi*, Utet, Torino, 1993.
- Giulivi, A., *Marketing relazionale e comunicazione business-to-business*, Franco Angeli, Milano, 2001.
- Grando, A., *Organizzazione e gestione della produzione industriale*, Egea, Milano, 1993.
- Gregori, G.L., "Aspetti salienti della competitività internazionale delle imprese calzaturiere italiane", in *Economia e Politica Industriale*, n. 67, 1990.
- Gregori, G.L., "Il traffico di perfezionamento passivo nel settore calzaturiero", Atti del Convegno "L'industria della calzatura", San Miniato, 9 novembre, 1992.
- Gregori, G.L., *L'impresa distrettuale calzaturiera in una prospettiva internazionale*, G. Giappichelli, Torino, 1996.
- Gregori, G.L. *Le opportunità di sviluppo del commercio elettronico nel settore calzaturiero italiano*, Apogeo, 2001.
- Gregori, G.L., "Il ricorso al licensing nelle PMI calzaturiere", in *Prisma*, 2003.
- Gregori, G.L., (a cura di), *Imprese calzaturiere e competitività: le nuove frontiere*, G. Giappichelli, Torino, 2005.
- Gregori, G.L., Cardinali, S., "La transizione verso il lusso: Cesare Paciotti", in Varaldo, R., Dalli, D., Resciniti, R., Tunisini, A., *Un tesoro emergente: le medie imprese italiane nell'era globale*, Franco Angeli, in corso di pubblicazione.
- Gregori, G.L., Leo, T., Temperini, V., "L'e-learning nelle PMI: prospettive, problematiche e possibili soluzioni", in "Progettare e-learning: processi, materiali, connettività, interoperabilità e strategie", atti del convegno, Macerata, 9 giugno, 2006.
- Gregori, G.L., Temperini, V., "What are the perspectives of e-learning in SMEs? The results of a survey", in "Widening Participation and Opportunities by Lifelong Open and Flexible Learning in Higher Education. Promoting Accessibility and improving the Quality of Lifelong Open and Flexible Learning", EADTU (European Association of Distance Teaching Universities) annual conference, Tallinn, 23-24 November, 2006.
- Gregori, G.L., Temperini, V., "Problematiche di sviluppo dell'e-learning in Italia: i risultati di un'indagine empirica", in *Economia e Diritto del Terziario*, 19, n.1, Franco Angeli, Milano, 2007.
- Gronröos, C., *Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management approach*, 2000, traduz. Italiana, "Management e marketing dei servizi", ISEDI, Torino, 2002.
- Guerra, L., *E-learning e tecnologie didattiche quali elementi di scenario per la scuola*, in Panini, S., Padroni, R., (a cura di), *E-learning nella scuola, nell'università, nel lavoro*, Franco Angeli, Milano, 2005.
- Holmlund, M., *Perceived Quality in Business Relationship*, Hanken Swedish School of Economics, Finland/CERS Center for Relationship Marketing and Service Management, Helsinki-Helsingfors, 1997.
- Hudiburg, R., "Assessing and Managing Technostress," University of North Alabama Department of Psychology, 20 October 1999, www2.una.edu/psychology/alatalk.html (3 April 2001).
- Mammarella, N., Cornoldi, C., Pazzaglia, F., *Psicologia dell'apprendimento multimediale: e-learning e nuove tecnologie*, Il Mulino, Bologna, 2005.
- Montobbio, P., Sgherri, F., *Oltre l'e-learning*, Franco Angeli srl, Milano, 2004.
- Neglia, G., (a cura di), *Qualità, accreditamento e certificazione della formazione*, Franco Angeli srl, Milano, 2001.

Paracone, C., "Il comportamento di acquisto o di autoproduzione di formazione da parte delle aziende", in *La valutazione della formazione*, atti del seminario di Confindustria, Baveno, 25-26 novembre, 1988.

Pasino, E., "Sempre più la formazione appare un investimento importante per la produttività aziendale", tratto da www.i.dome.com, 2002.

Raimondi, M., *Marketing del prodotto-servizio*, Ulrico Hoepli Editore Spa, Milano, 2005.

Rullani, E., *Economia della conoscenza*, Carocci editore, Roma, 2004.

Rust, R.T., Oliver, R.L., "Service Quality: Insights and Managerial Implications for the Frontier", in Rust, R.T., Oliver, R.L. (a cura di), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks, 1994.

Sambrook, S., "Factors Influencing the Context and Process of Work-Related Learning: Synthesizing Findings from Two Research Projects", in *Human Resource Development International*, Volume 8, n.1, March, 2005.

Severing, E., Stahl, T., *Garanzia di qualità della formazione continua nell'impresa. Studi di casi in Europa*, Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità Europee, Lussemburgo, 1996.

Silvestrelli, S., "Note metodologiche per una nuova configurazione teorica dell'economia d'impresa", in *Finanza Marketing e Produzione*, Supplemento al numero 4, Dicembre 1994.

Stanton, W.J., Varaldo, R., *Marketing*, Il Mulino, Bologna, 1989.

Trabucchi, R., *Complessità e gestione strategica delle risorse umane*, Franco Angeli Editore, Milano, 2004.

Trentin G., *Apprendimento in rete e condivisione delle conoscenze*, Franco Angeli s.r.l., Milano, 2004.

Twigg, C.A., *Innovations in Online Learning: Moving Beyond No Significant Difference* (Pew Learning and Technology Program), Center für Academic Transformation, Troy, NY, 2001.

Varaldo, R., Atti della tavola rotonda "Qualità, accreditamento e certificazione della formazione", in Neglia, G., (a cura di), *Qualità, accreditamento e certificazione della formazione*, Franco Angeli srl, Milano, 2001.

Vicari, S., *L'impresa vivente*, Etas Libri, Milano, 1991.

Zucchermaglio, C., "Studiare le organizzazioni. Apprendimento, pratiche di lavoro e tecnologie nei contesti organizzativi", in (a cura di) Pontecorvo, C., Ajello, A. M., *Zucchermaglio, C., I contesti sociali dell'apprendimento*, Led - Edizioni Universitarie di lettere Economia Diritto, Milano, 1995.

Sitografia

- www.aifonline.it
- www.aiqf.it
- www.anee.it
- www.asfor.it
- www.cepas.it
- www.certificazione.iso.eu
- www.5-ibm.com
- www.cqa.unina.it
- www.crui.it
- www.eliosfondazione.it
- [http // ec.europa.eu / enterprise](http://ec.europa.eu/enterprise)
- www.elearningeuropa.info
- www.i-dome.com
- www.isfol.it
- www.qual-elearning.net
- www.qualityfoundation.org
- www.quel.it
- www.smelearning.org

Riassunto

Nell'attuale contesto competitivo la "conoscenza" e la qualificazione continua del "capitale umano" appaiono elementi sempre più indispensabili per le PMI, al fine di governare i "repentini cambiamenti", cogliere nuove opportunità e competere con la concorrenza internazionale. L'e-learning può rappresentare, in modo particolare per le PMI, un'interessante modalità tecnico-organizzativa per diffondere l'adozione di nuovi approcci gestionali e di innovativi strumenti operativi. Peraltro, nonostante le recenti innovazioni tecnologiche e la relativa diminuzione dei "costi di utilizzo" che ne è derivata, non se ne riscontra un'adeguata diffusione. Com'è stato verificato, con specifico riferimento al sistema delle imprese calzaturiere, le cause di tale mancata diffusione possono essere riscontrate sia in una domanda che non sembra aver ancora percepito i reali vantaggi del ricorso all'e-learning, ma anche nel *modus operandi* delle aziende erogatrici di tale servizio.

E' quindi evidente la necessità sia da parte dell'offerta che dei potenziali clienti di un "nuovo approccio culturale" all'e-learning.

Abstract

In the current competitive context, "knowledge" and the continuous qualification of "human resources" always seem to be the most indispensable elements for SMEs in order to govern "sudden changes", to exploit rising opportunities and to confront with global competition. E-learning can therefore represent an interesting technical-organizational method for spreading the adoption of new managerial approaches and innovative operating instruments targeting towards SMEs. In spite of the recently new technological innovations and a relative reduction in the "utility costs" drawn from them, SMEs do not resort to e-learning services in an adequate way. As it has been verified, with specific reference to the system of the enterprises shoe manufacturer, the reason for this lack of diffusion can be seen in a demand that has not yet perceived the real advantages of e-learning as well as in the *modus operandi* of the enterprises that offer these services.

Thus there is an evident need for e-learning for those that offer e-learning services as well as for the potential clients of a "new cultural approach".

Parole chiave (Keywords): PMI, formazione, e-learning, marketing, qualità percepita (SME, Education, e-learning, marketing, quality)

Jel Classification: M31