

ABSTRACT TESI DI LAUREA

di Federica Mettica

Analisi economica della formazione aziendale: i vantaggi di costo dell'e-learning

Il mondo intero sta vivendo una profonda trasformazione, la quale, sotto la spinta della diffusione delle nuove tecnologie dell'informazione, comporta la modificazione della natura delle relazioni tra paesi, mercati, persone e cultura.

Oggi l'informazione può essere considerata un bene economico il cui valore è strettamente legato alle conoscenze che può dare a chi ne usufruisce.

Per le aziende che operano nei moderni mercati, diviene di essenziale importanza lo **sviluppo quantitativo e qualitativo delle iniziative di formazione** rivolte alle proprie risorse umane. La dinamicità che caratterizza le odierne società, però, male si adatta ai modelli formativi del passato, i quali si sono sviluppati in contesti economici e competitivi più statici o poco variabili.

La necessità di dare origine al continuo sviluppo di conoscenze e competenze per tutta la durata della relazione di lavoro richiede, allo stesso tempo, una particolare **attenzione ai costi** legati alle iniziative di formazione. E' necessario ridurre drasticamente il valore economico delle voci di costo che hanno sempre influito pesantemente sullo sviluppo delle iniziative di formazione tradizionalmente adottate, ossia tutte le spese connesse allo spostamento fisico del dipendente dal luogo di lavoro e ottimizzare l'assenza stessa dalla propria attività.

Tali nuove esigenze sono state affrontate grazie alla presa di coscienza delle possibilità offerte dalla *formazione decentrata*, e dall'utilizzo di Internet come mezzo di veicolazione delle informazioni, e, in particolare, dall'adozione di una nuova metodologia formativa del tutto inedita definita **e-learning**.

La principale ragione che ha indotto molte organizzazioni a sperimentare tale strumento formativo deriva principalmente dalla necessità di individuare una **metodologia più economica ed efficiente** rispetto a quelle tradizionali.

L'obiettivo dell'analisi è di dimostrare, a fronte delle necessità emergenti all'interno del mondo della formazione aziendale, come la metodologia formativa dell'**e-learning** possa rappresentare **un'efficiente soluzione in grado di creare valore aggiunto all'interno delle organizzazioni** che operano sui moderni mercati.

I **benefici economici** derivanti dall'adozione dell'e-learning derivano quasi esclusivamente dalla fase distributiva e non da quella di progettazione e sviluppo dei contenuti. Ciò nonostante, il risparmio di costo ottenibile in tale fase è di grande entità e consente di coprire i costi degli stadi precedenti. Inoltre, la principale fonte di risparmio non deriva dalla riduzione dei costi delle infrastrutture o dei costi di docenza, i quali incidono comunque pesantemente sul budget di un corso di formazione tradizionale, ma dalla **diminuzione del learning time e del delivery cycle time**, il quale si riflette sulla drastica contrazione del costo opportunità connesso all'assenza dal posto di lavoro dei dipendenti che prendono parte alle iniziative didattiche.

L'opportunità di realizzare il vantaggio di costo derivante dall'adozione dell'e-learning dipende completamente dal mezzo di comunicazione utilizzato. Infatti, grazie all'utilizzo di Internet, l'e-learning è in grado di sfruttare le economie di rete che da esso derivano, di consentire ai dipendenti di apprendere direttamente dal proprio posto di lavoro e nei momenti di minor impegno lavorativo, adattandosi quindi alle esigenze e necessità contingenti dei discenti e dell'organizzazione. Inoltre, i costi complessivi di distribuzione diminuiscono all'aumentare del numero di discenti coinvolti, e ciò mette l'organizzazione nella condizione di incrementare le competenze di un maggior numero di dipendenti.

L'analisi dei **casi aziendali (IntesaBci Formazione e IBM Corporation)** ha consentito di **verificare la reale esistenza di un vantaggio di costo** derivante dallo sviluppo di iniziative di formazione online in azienda. Grazie all'analisi delle principali voci di costo delle metodologie di formazione in presenza e online e, attraverso la riaggregazione delle varie componenti, è stato

possibile individuare analiticamente quali siano i principali fattori che consentono all'e-learning di ridurre il costo totale delle iniziative di formazione.

L'adozione dell'e-learning ha permesso, in primo luogo, alle due aziende prese in esame, di ridurre drasticamente **il tempo necessario per la veicolazione e l'apprendimento dei contenuti** di un valore pari al **60%** rispetto al tempo necessario con la metodologia tradizionale, di aggiornare e modificare i contenuti in base alle necessità dei singoli discenti, permettendo alle aziende di dare vita a delle iniziative realmente rispondenti alle contingenti necessità dell'organizzazione. Inoltre, grazie all'e-learning è stata distribuita una **quantità di contenuti** che è persino cinque volte **superiore** a quelli diffusi nel contesto dell'aula. Tali possibilità rappresentano un elemento di particolare valore aggiunto per le organizzazioni analizzate, le quali necessitano di rimanere costantemente in linea con i cambiamenti in atto nei mercati di riferimento.

In secondo luogo ciò ha consentito di dimostrare come la formazione online permetta di **eliminare totalmente le spese di trasferta e i costi connessi ai problemi logistici**. Anche a fronte del rilevante investimento necessario per l'acquisto della licenza d'uso della soluzione formativa, nel caso di iniziative reperite sul mercato, il valore unitario di tale costo si mantiene sempre al di sotto delle spese necessarie per consentire al dipendente di raggiungere l'aula per l'erogazione del corso tradizionale. Nel caso della formazione in aula, infatti, è stato dimostrato come tali voci incidano per il 63% sui costi totali della singola iniziativa.

Tale possibilità non risponde esclusivamente alla necessità di realizzare un risparmio economico, quanto più alla possibilità di formare le proprie risorse umane senza che debbano abbandonare il luogo di lavoro. Esso è un fattore di fondamentale importanza soprattutto per le figure professionali caratterizzate da strategicità, come i manager, il cui allontanamento dall'azienda comporta una rilevante perdita di produttività.

A tali conclusioni si è giunti analizzando nel dettaglio le spese connesse sia alla fase di progettazione e sviluppo che alla fase di erogazione dell'attività formativa.

Nel primo caso ciò ha consentito di dimostrare effettivamente che l'e-learning necessita di investimenti relativi a questo stadio particolarmente rilevanti, i quali, in genere, presentano un valore economico persino doppio rispetto alla progettazione delle iniziative in aula. Inoltre ciò ha consentito di mostrare come, a causa dei rilevanti costi fissi propri dell'e-learning, l'azienda necessiti di rivolgere le iniziative ad un cospicuo numero di dipendenti, al fine di ripartire efficientemente tali costi e di realizzare una sufficiente contrazione delle spese di erogazione (volte a coprire i costi delle fasi precedenti).

L'analisi dei costi di diffusione delle iniziative ha consentito di giungere alla conclusione che la diminuzione delle spese connesse a tale fase derivi, in parte, dalla totale scomparsa delle spese relative allo spostamento geografico dei dipendenti, dalla riduzione delle spese sostenute per offrire supporto al processo di apprendimento, ma soprattutto come essa sia causata dalla **contrazione del costo opportunità della mancata produttività**.

E' stato, infatti, dimostrato come per l'azienda il costo opportunità connesso alla frequenza di un corso online venga stimato in un valore che è persino del **60% inferiore** a quello valutato per la partecipazione ad un corso in presenza. Inoltre, l'e-learning consente all'organizzazione non solo di ridurre il valore complessivo della perdita di produttività, poiché il dipendente non si allontana mai dal luogo di lavoro, ma anche il costo opportunità della singola ora di lezione, grazie alla possibilità di scegliere il momento più idoneo per fruire del corso.

Complessivamente, è stato verificato come l'e-learning permetta alle organizzazioni di ridurre drasticamente i costi totali delle iniziative. **La riduzione più rilevante si verifica nella fase di erogazione** del corso, dove la formazione online è in grado di dare origine ad un risparmio pari a circa al 50% dei costi di distribuzione di un corso in presenza.

In conclusione, l'e-learning può consentire, alle società che scelgono di implementare tale soluzione formativa, di **destinare la formazione ad un elevato numero di dipendenti, di realizzare un maggior numero di iniziative**, persino di qualità superiore a quelle tradizionalmente veicolate, al fine di incrementare le prestazioni delle proprie risorse umane. Inoltre, l'investimento in formazione

si rivela più contenuto, grazie alla riduzione dei costi totali, permettendo all'azienda di adattarsi alle richieste del mercato di riferimento.

L'analisi realizzata ha consentito di individuare le principali motivazione e di giustificare la tendenza di un numero crescente di organizzazioni ad adottare la metodologia dell'e-learning per aggiornare ed incrementare le competenze e conoscenze dei propri dipendenti.

IULM Libera Università di Comunicazione (Milano), A.A. 2001/2002, Professore Relatore: Carlo Antonio Ricciardi, votazione di laurea: 110 e lode

Indice

INTRODUZIONE	pag. 5
1. LA FORMAZIONE AZIENDALE	11
<u>1.1 La formazione continua dei lavoratori</u>	12
1.1.1 La formazione continua dei lavoratori in Italia	13
<u>1.2 Obiettivi e ritorni delle politiche aziendali di formazione</u>	19
1.2.1 Ritorni in seno all'azienda	19
1.2.2 Ritorni sul clima e sui lavoratori	20
<u>1.3 La formazione: analisi secondo la dimensione</u>	21
<u>1.4 Vincoli allo sviluppo di attività formative</u>	23
1.4.1 Vincoli esterni	23
1.4.2 Vincoli interni	26
<u>1.5 Conclusioni</u>	29
2. E-LEARNING: LA FORMAZIONE DEL FUTURO	31
<u>2.1 E-learning: definizione</u>	33
2.1.1 "e"	37
<u>2.2 Formazione a distanza</u>	38
2.2.1 Formazione a distanza tradizionale e in Rete	40
2.2.2 Vantaggi e limiti del personal computer	42
<u>2.3 E-learning: la formazione del futuro</u>	43
2.3.1 Sviluppo delle <i>Information and Communications Technologies</i> e opportunità per l'e-learning	44
<u>2.4 Motivi dello sviluppo dell'e-learning</u>	49
2.4.1 Nuovi bisogni emergenti	50
2.4.1.1 Motivi esterni	50
2.4.1.2 Motivi interni	54
2.4.2 Vantaggi e benefici dell'e-learning	58
2.4.2.1 Svantaggi	64
2.4.3 Miti e realtà dell'e-learning	65
<u>2.5 Mercato e sviluppo</u>	68
2.5.1 Analisi del mercato	68

2.5.1.1 Domanda	pag.	70
2.5.1.2 Offerta		74
2.5.1.3 Segmenti strategici		78
2.5.2 Valore del mercato		81
2.5.2.1 Sviluppo del mercato dell'e-learning in Italia		84
2.6 <u>Importanza dello sviluppo di una partnership: una soluzione competitiva</u>		88
2.7 <u>Sviluppi futuri</u>		93
2.8 <u>Conclusioni</u>		95
3. VANTAGGI DI COSTO DELL'E-LEARNING		97
3.1 <u>Costi di sviluppo e di distribuzione della formazione in aula e della FaD</u>		99
3.1.1 Testo		100
3.1.2 Audio		101
3.1.3 Video		105
3.1.4 Computer		108
3.1.5 I costi della formazione tradizionale e dell'e-learning		112
3.1.5.1 I costi della formazione in aula		114
3.1.5.2 Confronto tra i costi della formazione tradizionale e dell'e-learning		120
3.1.5.3 Confronto fra la formazione in aula e una combinazione con l'e-learning		132
3.2 <u>Costi per il supporto allo studente nella formazione tradizionale e a distanza</u>		136
3.3 <u>I costi dell'e-learning</u>		144
3.3.1 Analisi comparativa della formazione in presenza e della FaD tradizionale		146
3.3.2 Analisi comparativa della FaD tradizionale e della formazione in Rete		148
3.4 <u>Vantaggi di costo dell'e-learning</u>		156
3.5 <u>L'economia della rete e la riduzione dei costi di diffusione</u>		163
3.5.1 Caratteristiche della fase di produzione		165
3.5.2 Caratteristiche della fase di distribuzione		166
3.5.3 Caratteristiche della tecnologia impiegata		173
3.5.6 La formazione aziendale: differenze rispetto ai beni informativi		177
3.6 <u>Cost-efficiency e ritorno di investimento</u>		179
3.6.1 Efficienza economica e della formazione		180
3.6.2 Analisi costi/benefici e ritorno di investimento		189
3.7 <u>Tendenza all'outsourcing: analisi dei costi di transizione</u>		197

3.8 <u>Conclusioni</u>	pag. 201
4. ANALISI DI CASI AZIENDALI	205
4.A <u>La formazione a distanza in ambito bancario:</u>	
<u>analisi di un'iniziativa di e-learning erogata da IntesaBci Formazione</u>	207
4.1 L'azienda	210
4.1.1 Il modello di e-learning	212
4.1.2 La piattaforma per la gestione integrata delle iniziative di formazione	215
4.1.3 L'investimento in formazione e i vantaggi realizzati grazie all'adozione della metodologia online	220
4.2 Analisi di un business case di formazione di tipo operativo	223
4.2.1 Riduzione del cycle time	224
4.2.2 Costi di progettazione e sviluppo dei contenuti	225
4.2.3 Costi di erogazione dell'iniziativa di formazione	227
4.2.3.1 Analisi del costo di erogazione del corso di formazione in aula	228
4.2.3.2 Analisi del costo di erogazione del corso di formazione online	237
4.2.4 Vantaggi originati grazie all'adozione della metodologia dell'e-learning	244
4.B <u>La formazione aziendale per rimanere leader di mercato:</u>	
<u>un'iniziativa di formazione online offerta da IBM Corporation</u>	246
4.3 L'azienda	247
4.3.1 Il modello di e-learning	250
4.3.2 La piattaforma per la gestione delle iniziative di formazione online	254
4.3.3 L'investimento in formazione e i vantaggi realizzati grazie all'adozione dell'e-learning	259
4.3.4 Il modello di IBM Corporation per la valutazione del ROI della formazione	264
4.4 Analisi di un business case di formazione manageriale	268
4.4.1 I vantaggi connessi all'adozione della modalità di formazione combinata	270
4.4.2 Approccio metodologico	271
4.4.3 Analisi delle voci di costo dell'iniziativa di formazione offerta da IBM	271
4.4.3.1 Analisi del corso di formazione rivolto ad un limitato numero di utenti	275
4.4.3.1.1 Confronto fra i costi connessi ai problemi logistici	

e l'acquisto della licenza per l'uso della soluzione di e-learning	pag. 280
4.4.3.1.2 Riduzione dei costi di docenza e del costo opportunità della mancata produttività	282
4.4.3.1.3 Confronto fra i costi di erogazione dell'iniziativa di formazione rivolta a un numero limitato di utenti	284
4.4.3.1.4 Confronto tra i costi di progettazione e sviluppo dei contenuti e dei servizi offerti	285
4.4.4 Analisi dell'investimento complessivo per rivolgere l'iniziativa a tutti i manager dell'azienda	287
4.4.4.1 Costo complessivo di erogazione dell'iniziativa	289
4.4.4.2 Confronto fra i costi di progettazione e sviluppo del corso di formazione	292
4.4.5 Vantaggi originati grazie all'adozione della metodologia dell'e-learning	293
4.5 <u>Conclusioni</u>	297
CONCLUSIONI	299
Allegato 1 Gli operatori del mercato dell'e-learning	305
Allegato 2 Analisi dell'efficienza formativa di un corso di formazione aziendale e del grado di applicazione dei contenuti appresi	307
Bibliografia	319
Indice delle figure	327
Ringraziamenti	333