



# L'evoluzione delle Corporate University

Giuseppe Cappiello

**G**ià nel 2004 Enzo Rullani ci avvertiva del fatto che “l'unica fabbrica che cresce continuamente in termini di occupati, valore e rilevanza economica, è la fabbrica dell'immateriale”. Cos'è l'immatéria-

le nella prospettiva proposta? Detto in estrema sintesi l'immateriale è quella parte di valore per il cliente che non è da attribuire al costo delle materie prime e della trasformazione fisica delle merci.

Un paio di pantaloni del

segmento cosiddetto fast fashion, prezzi bassi e collezioni che cambiano frequentemente per rispondere in tempo reale alle richieste mutevoli dei consumatori, può avere un costo diretto di produzione intorno ai due euro e viene ri-

venduto poco sopra i dieci. Il margine per l'impresa deriva da quella parte di produzione che non è trasformazione materiale dei tessuti, magari realizzata in un Paese a basso costo del lavoro, ma si genera nella gestione dell'im-

materiale e cioè logistica, capacità di non lasciare rimanenze, valorizzazione del *brand*, scelta delle partnership nei vari mercati. Questa seconda parte di attività può moltiplicare anche per quattro o cinque il valore della materia prima trasformata.

Le fabbriche che producono l'immateriale sono molto diverse da quelle che conoscevamo, quelle che siamo soliti chiamare fordiste. Queste ultime crescevano standardizzando la produzione al fine di ridurre la complessità ed i costi mentre le imprese dell'immateriale generano valore mediante un utilizzo accurato della conoscenza. Non è tolta la complessità ma gestita dentro una fitta rete di relazioni a monte e a valle. Baglieri et al. (2013) descrivono così il cambiamento

in atto: "la moderna fabbrica aveva come obiettivi la massimizzazione dell'efficienza interna complessiva e il coordinamento di ciascuna funzione con altre attività dell'impresa stessa. Appare chiaro che la visione funzionalista risulta superata... e la visione per processi è senz'altro preferibile". In una visione per processi le capacità, siano esse quelle imprenditoriali oppure quelle delegate al management, sono essenziali per una lettura del contesto competitivo e per il consolidamento delle competenze all'interno dell'organizzazione. Patrizio Bianchi (2018) rileggendo Adam Smith distingue tra competenze (*skill*) manualità (*dexterity*) e intelligenza (*judgement*). La fabbrica, cioè l'impresa contemporanea, non è solo

frutto dell'applicazione al lavoro umano di tecnologie evolute che consentono maggiore produttività ma, e forse soprattutto, un luogo iperconnesso in cui l'intelligenza individuale e collettiva si coordinano per il raggiungimento di uno scopo comune (*purpose*).

Qui sta forse il passaggio cruciale al quale occorre porre attenzione: la smaterializzazione del valore, l'enfasi sui servizi offerti piuttosto che sul loro supporto materiale, l'eccesso di offerta (anche se in questi giorni paradossalmente siamo tutti preoccupati per la scarsità di materie prime, dal grano ai microchip) pongono una grande richiesta di senso, di leggere e interpretare l'esperienza che si fa attraverso il lavoro o il consumo, di allineare gli obiettivi delle co-

munità locali, nazionali o internazionali in cui siamo inseriti, si pensi ad esempio a problemi comuni come la sostenibilità o la sicurezza, di irrobustire un capitale sociale fatto di beni tangibili ma anche di relazioni e di conoscenza.

## Le Corporate University

In un contesto come quello che si è descritto, e forse proprio per questo, a partire dagli anni Ottanta, prima negli Stati Uniti e poi nel resto del mondo, si è sviluppata una particolare modalità di accumulare e diffondere la conoscenza all'interno delle imprese: la Corporate University. Dopo le esperienze semi-







nali prima di General Motors (1927) e poi di General Electric che nel 1956 fondò il leggendario Jonh Werch Leadership Development Centre in un paese dal nome molto evocativo, Crotonville nello Stato di New York, anche altri importanti gruppi industriali come Walt Disney Corporation e Motorola hanno costituito una propria struttura formativa di livello superiore. Negli Stati Uniti nel 1988 sono state rilevate circa 400 strutture assimilabili a una Corporate University e nel 2012 l'80% delle imprese Fortune 500 aveva già dato vita a una struttura di questo tipo. Nel 2015 in Cina se ne contavano 3700. La prima esperienza di Corporate University in Italia risale al 1957 quando Enrico Mattei decise di fondare all'Eni una scuola di studi superiori sugli idrocar-

burì. Sessantacinque anni dopo, quell'intuizione è diventata una realtà formativa riconosciuta a livello internazionale. All'istituzione della Scuola Mattei (poi divenuta l'attuale ENI Corporate University), seguirono quelle di ISVOR-FIAT, della Scuola Superiore G. Reiss Romoli (poi ridenominata Telecom Italia Learning Services - TILS) e delle Scuole di formazione dell'IRI, ma esempi di questo tipo rimasero a lungo confinate a poche grandi imprese. Solo alla fine degli anni Novanta nuove iniziative presero vita e le Corporate University si inserirono nel dibattito nazionale relativo alla formazione d'impresa. Nel 2002 ASFOR ha individuato ventisei Corporate University presenti in Italia, con attività prevalentemente destinate ai manager dell'impresa di rife-

rimento, talvolta affiancati dal resto dei dipendenti o anche da ospiti esterni, e ha evidenziato contestualmente una elevata propensione a stipulare accordi e partnership con le università tradizionali e con le agenzie formative, nonché un crescente interesse per l'apprendimento a distanza e l'e-learning. Negli anni successivi, alcune di queste tendenze si sono ridimensionate; il tema dell'e-learning, ad esempio, è rimasto centrale nella sua capacità di facilitare la diffusione dei programmi di apprendimento e di ridurre i costi, ma è maturata una maggiore consapevolezza dei suoi limiti. L'emergenza sanitaria degli ultimi due anni ha obbligato a svolgere molte iniziative in remoto e gli strumenti informatici hanno fatto un balzo notevole ma vedremo se continue-

ranno ad essere utilizzati nello stesso modo oppure, più probabilmente, ci sarà una integrazione tra presenza fisica e formazione a distanza.

Nel 2015 Assoknowledge ha rilevato nuove iniziative (trentacinque le strutture censite con il Rapporto) ma anche alcune cessazioni; dall'indagine risulta che i motivi principali che hanno spinto alla costituzione di una Corporate University sono quelli di favorire lo sviluppo delle conoscenze e la diffusione delle *best practice* in tutta l'impresa (95%), assicurare formazione continua (74%), diffondere i valori e la cultura d'impresa (68%), favorire l'inserimento dei neo assunti (68%), accompagnare i processi di cambiamento (53%). Nella maggior parte dei casi si trattava di unità organizzative all'interno della funzione HR e solo nell'11% era stata costituita un'entità autonoma all'interno del Gruppo. Per contro non ci sono più solo grandi imprese a dar vita a una Corporate University ma anche piccole imprese, come ad esempio Landirenzo che, forse non a caso, nel tempo si è affermata come leader a livello internazionale nel proprio settore, la commercializzazione e l'installazione di sistemi di alimentazione per autotrazione che utilizzano combustibili alternativi, rispettosi dell'ambiente e meno costosi. Una ricerca in corso promossa da Unica, la Corporate University del Gruppo Unipol, ne ha censite oltre

130. Unica, peraltro, avviata solo nel 2016 si sta distinguendo per una rapida crescita delle attività e dell'esperienza maturata proprio nella formazione non solo del personale interno. Ad evidenza i progetti citati sono molto diversi tra loro e vanno dalla semplice riorganizzazione del dipartimento di formazione aziendale fino a istituzioni educative nate da una impresa ma che ora hanno assunto una propria autonomia ad assegnano veri e propri titoli di studio e sono centri di profitto.

Oggi le Corporate University si distinguono soprattutto per una maggiore attenzione al territorio e agli stakeholder dell'impresa di appartenenza anche se l'attività di formazione è nettamente prevalente rispetto all'attività di ricerca che invece viene svolta da appositi dipartimenti o da altre iniziative esterne (es. Competence Centre locali, Agenzie regionali, ecc.).

In prima approssimazione una Corporate University è la *strutturazione all'interno dell'impresa di percorsi di apprendimento* rivolti ai dipendenti o anche ad altri interlocutori esterni ad essa. Uno dei principali studiosi del fenomeno la definisce come "l'ombrello strategico per sviluppare – nell'ordine – personale, clienti e fornitori, - in modo da supportare le strategie di business di un'organizzazione" (Meister, 1998). Dealtry (2017) ha definita una Corporate University come "a management intervention that takes a com-

*pany or organization into a new robust and sustained phase of business development that it would not achieve with its current levels of opportunity for thought leadership and styles of learning behavior"*.

Le denominazioni adottate dalle varie realtà costituite nel mondo sono numerose: Corporate University, corporate college, academy, institute, school e identificano solo parzialmente le varie configurazioni organizzative mentre tendono soprattutto a documentare il forte *commitment* verso l'accumulazione di conoscenza. Si sceglie di denominare in un certo modo la propria iniziativa per segnalare all'esterno che si vuole istituire qualcosa di significativo e duraturo, evocando concetti quasi istituzionali. Osservando il panorama nel suo complesso, si rileva peraltro che in Europa l'atteg-

giamento adottato nell'utilizzo dell'espressione "University" è più conservativo che negli Stati Uniti (Renauld Coulon, 2002), probabilmente a motivo del fatto che la tradizione di Università nel vecchio continente ha radici molto indietro nel tempo e quindi forse ingenera qualche soggezione in più. Al tempo stesso la scelta di queste denominazioni rivela una certa difficoltà a dialogare con le università tradizionali, talvolta auto-referenziali e poco inclini a piegare l'attività di ricerca verso ambiti più applicativi e commerciabili.

no organizzate oppure del livello del grado di apertura all'esterno; la più nota è la scala di Allen.

Allen pone lo sviluppo delle Corporate University su una scala con quattro livelli:

Al **livello 1** si collocano quelle Corporate University sostanzialmente configurate come dei dipartimenti di formazione aziendale. Esse esistono per garantire formazione ed addestramento sui compiti specifici dell'impresa, centrati sulla singola mansione del dipendente che deve essere formato. La gran parte delle Corporate University statunitensi e di cui si è fatto menzione in precedenza è assimilabile a questo tipo di struttura. La scelta di "etichettare" il proprio dipartimento come Corporate University mostra comunque un particolare interesse per l'apprendimento e l'investimento sul ca-

## Classificazione delle Corporate University

Le Corporate University sono state classificate in vario modo a seconda di come so-

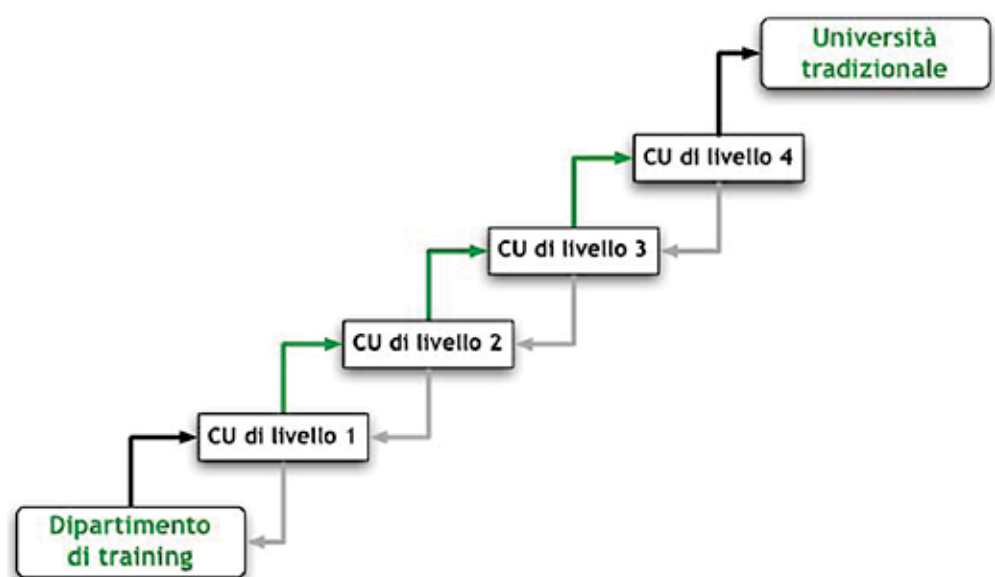


Fig. 1 – I 4 livelli della scala di Allen.

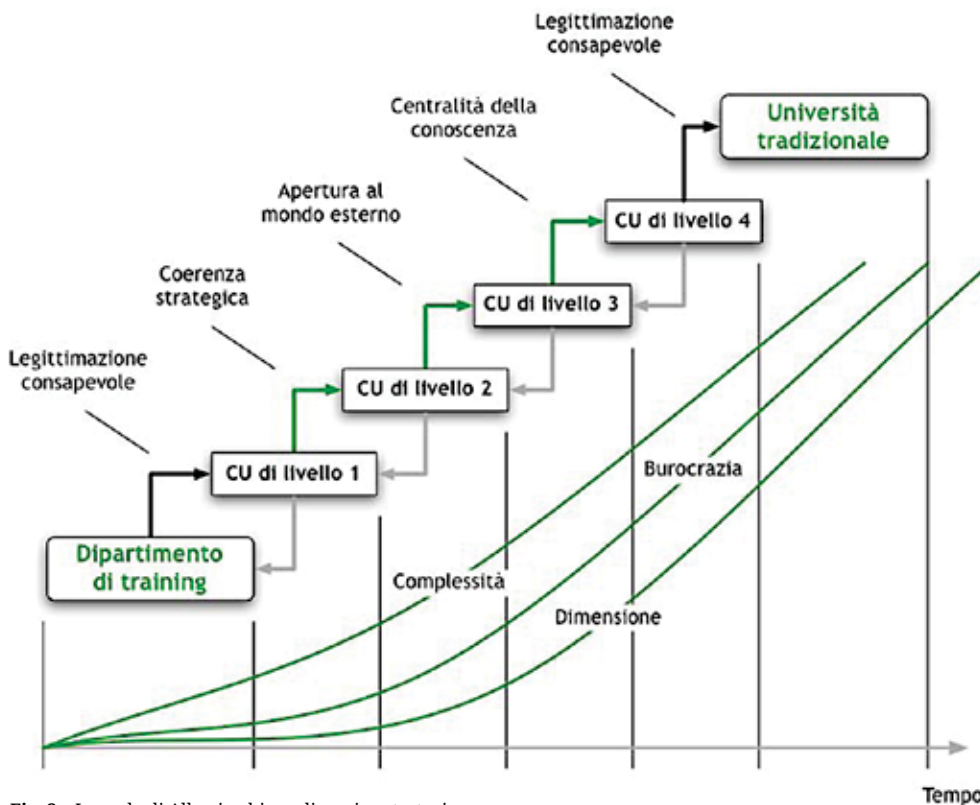


Fig. 2 – La scala di Allen in chiave dinamico-strategica.

pitale umano presente in azienda anche se le condizioni generali, economiche o di cultura di impresa, non consentono di spingersi ad un maggior impegno in questa direzione. Le Corporate University di **livello 2** erogano al personale in forza all'impresa anche dei corsi di sviluppo manageriale, oltre all'addestramento tecnico necessario per lo svolgimento delle *operations*. Mentre nel livello precedentemente descritto l'attenzione è posta su abilità e competenze necessarie per adempiere alle mansioni assegnate, al secondo livello si percepisce l'esigenza di estendere l'investimento anche ai livelli di governo dell'organizzazione.

Nelle Corporate University di **livello 3** la frequenza di corsi offerti dalla Corporate University consente di ottenere dei crediti che possono essere riconosciuti in un percorso di studi convenzionale e contribuire al raggiungimento di una laurea o di un titolo accademico superiore spendibile sul mercato (master di primo e di secondo livello). In Italia e in molti altri Paesi la normativa non consente tale soluzione e ciò spiega perché solitamente le attività formative vengono svolte insieme a strutture accreditate, oltre naturalmente alle università tradizionali. Le Corporate University di **livello 4**, organizzano percorsi di studio che consentono a coloro che vi parte-

ciperanno di ottenere titoli di valore accademico (lauree triennali, lauree quinquennali, master di primo livello e master di secondo livello). La stessa classificazione può essere vista in una prospettiva strategica e documenta questo aprirsi dell'impresa di cui si è detto. Dal punto di vista organizzativo, invece, le Corporate University possono essere classificate anche a partire dai contenuti formativi principali e quindi in tre tipologie:

a. La prima, di natura **“generalista”**, che copre tutti i contenuti formativi diffondendo così la cultura d'impresa tra il maggior numero possibile di dipendenti.

b. La seconda, di tipo **“manageriale”**, che intende sviluppare le competenze manageriali sia generiche che comportamentali, al fine di rafforzare il legame tra tale tipologia di formazione e l'organizzazione,

c. Vi sono infine le Corporate University **“tecniche”**, focalizzate sulla creazione, diffusione e mantenimento delle competenze tecniche tipiche dell'attività svolta dall'impresa.

Un'altra possibilità di classificare le Corporate University è quella che osserva le modalità con cui la conoscenza è prodotta e scambiata. Se la Corporate University non produce nuova conoscenza mediante attività di ricerca e tende a non avere occasioni di scambio può essere considerata un **“follower”** ovvero una realtà che segue l'innovazione introdotta da altri. Diverso invece per coloro che pur svolgendo ricerca al proprio interno hanno limitate occasioni di scambio; li abbiamo definiti **“serbatoi”** perché, nel momento in cui si aprissero, potrebbero essere una risorsa per altre organizzazioni. I **gatekeeper** sono rappresentati da coloro che, anche se non producono direttamente nuova conoscenza, sono attivi nello scambio e nella diffusione e quindi rappresentano dei **“portali”** per l'innovazione. I leader dell'innovazione svolgono internamente ricerca e partecipano alle comunità per scambiare conoscenza.



		Scambio di conoscenza	
		-	+
Produzione di conoscenza	+	Depositi di R&D	Innovatori
	-	Follower	Gatekeeper

Fig. 3 – Classificazione delle Corporate University (Cappiello e Pedrini, 2017).

In conclusione, quattro sembrano essere gli aspetti più significativi di quanto si è cercato di illustrare: il primo si riferisce al legame stretto tra le strategie di business e le dinamiche di aggiornamento delle competenze e quindi alla consapevolezza che, allo stato attuale delle condizioni competitive, non ci può essere crescita senza una costante produzione e scambio di conoscenza. Inoltre, c'è sta-

to nell'ambito della formazione aziendale, un lungo innamoramento per l'e-learning e più in generale per l'apprendimento a distanza; forse le Corporate University vanno ad integrare alcuni dei limiti riscontrati con queste soluzioni, "riavvicinando" in qualche modo i destinatari dell'attività formativa. Il terzo aspetto invece evidenzia l'apertura dell'impresa a tutti i portatori di interesse e quindi

la necessità di condividere questa conoscenza anche con clienti, fornitori e quant'altri collaborano alla strategia dell'impresa. La quarta considerazione è relativa alla valutazione di queste iniziative: le agenzie formative tradizionali (Università, Istituti tecnici superiori, ecc. ) almeno in linea di principio, garantiscono una terzietà non tanto dei contenuti che di questi tempi sono disponibili da numerosissime fonti, quanto sulla possibilità di non ridurre l'oggetto della conoscenza a ciò che è immediatamente utilizzabile. Su questi punti sarebbe interessante aprire un dibattito anche tra le Corporate University in modo da inserirle a pieno titolo tra i soggetti della formazione superiore nazionale.

### Bibliografia

- M. Allen, *The corporate university handbook – Designing, managing and growing a successful program*, AMACOM, 2002.
- D. Baglieri, G.B. Dagnino, R. Faraci, *Economia e gestione delle Imprese*, Isedi, 2013.
- P. Bianchi, *4.0. La nuova rivoluzione industriale*, Il Mulino, 2018.
- E. Rullani, *La fabbrica dell'imateriale*, Carocci, 2004.

### Giuseppe Cappiello

Docente di Economia e gestione delle Imprese e Gestione dei Servizi Pubblici al Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università di Bologna.

### Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>

