

Corporate University

Elena Passoni

Sintesi

Esplose come moda organizzativa alcuni anni fa, oggi di Corporate University si parla meno. Ma esistono ancora? Dove? E soprattutto, hanno portato risultati concreti? In questo articolo, dopo aver delineato le caratteristiche principali delle Corporate University, si racconta il caso di Shell Academy, una Corporate University realizzata da Shell in Italia per la propria forza vendita esterna. Shell ha voluto offrire ai propri partner commerciali l'opportunità di sviluppare nuove competenze, in modo da creare valore aggiunto all'interno dell'intera filiera e conquistare così insieme un vantaggio competitivo duraturo. Il caso testimonia che la Corporate University, se basata su solide fondamenta strategiche e se progettata e gestita con convinzione da tutti gli attori organizzativi, può divenire realmente uno strumento chiave per il raggiungimento dei risultati di business.

Corporate University nella realtà italiana: il vantaggio competitivo della formazione nell'esperienza di Shell Academy

Cosa è una Corporate University: una premessa

Come si può evincere dai numerosi testi sul tema, esistono molteplici definizioni di Corporate University. In questo articolo, si propone un'interpretazione del concetto che combina quanto definito dalla letteratura con quanto sperimentato direttamente sul campo. Una definizione di riferimento è fornita dall'EFMD (European Foundation for Management Development) secondo cui: "la Corporate University è l'espressione concreta e visibile di una *learning organization* che sviluppa e sostiene i processi di cambiamento, garantisce l'allineamento di valori, strategie e persone nell'organizzazione, adegua e fa crescere di continuo le competenze chiave dell'azienda e dei singoli individui che per essa e

Corporate University

con essa lavorano; la sua *mission* è di aiutare a migliorare e rinforzare la posizione competitiva delle imprese sul mercato, ma è anche quella di introdurre discontinuità innovative nella situazione esistente laddove si renda necessario”.

La Corporate University è dunque uno strumento che:

- sviluppa le competenze strategiche di un'organizzazione: mira a consolidare nelle persone e a trasformare in patrimonio organizzativo l'insieme delle conoscenze, esperienze, valori indispensabili per competere nel tempo con successo;
- promuove apprendimento e innovazione: si propone di costituire un valido supporto alla comunicazione e alla realizzazione della *vision*, degli obiettivi, della cultura e dei valori aziendali.

I trend internazionali e la situazione in Italia

Una ricerca pubblicata da Asfor (Associazione per la Formazione alla Direzione Aziendale) nel 2004¹ evidenzia che:

- i principali destinatari dei corsi sono i manager interni, ma ad essi si affiancano sempre più altri soggetti della catena del valore (fornitori, clienti, strutture educative che formano i giovani di potenziale interesse per l'azienda),
- sono in costante aumento le alleanze con i centri istituzionali del sapere (università, business school, società di consulenza, centri di ricerca),
- cresce il ricorso ai docenti interni, fenomeno che alimenta la *sponsorship* e il *commitment* organizzativi,
- le metodologie formative utilizzate sono di tipo *blended* e affiancano all'aula l'apprendimento a distanza: *action learning*, *experiential learning* e *e-learning* assumono un ruolo sempre più rilevante,
- per quanto riguarda la misurazione dei risultati, oltre alla

Corporate University nel mondo

Nate negli Stati Uniti intorno agli Anni 30 (la prima fu General Motors nel 1927), hanno visto in questo Paese il loro consolidamento intorno agli Anni 50 per poi esplodere negli Anni 90: se ne contavano 400 nel 1980, 1.600 nel 1990, 2.400 nel 2000. La Corporate University Exchange (società americana di primaria importanza che studia il fenomeno delle Corporate University e supporta le organizzazioni nella loro progettazione e implementazione), prevede che entro il 2010 tale numero raggiunga le 3.700 unità.

Tra le Corporate University più rappresentative negli USA troviamo:

- General Motors
- Walt Disney
- Motorola
- Boeing
- Oracle
- Bell Atlantic
- Ford
- Federal Express
- IBM
- General Electric
- Caterpillar
- Cisco
- HP
- IBM

In Europa, da un censimento del 2000, risulta che le Corporate University sono circa cento. Tra le più famose si ricordano:

- STMicroelectronics
- Lufthansa
- Ericsson
- Siemens
- Nokia
- Daimler-Chrysler
- Volkswagen
- Deutsche Bank
- Barclays
- Novartis
- ABB.

Corporate University

tradizionale verifica della soddisfazione dei partecipanti, si va estendendo il ricorso a sistemi che misurano gli effetti sul lavoro, sia a livello individuale sia a livello di team,

- diverse aziende di grandi dimensioni hanno raggiunto l'obiettivo dell'autofinanziamento delle Corporate University, altre imprese hanno adottato il modello del *pay for service*.

Quale è la situazione in Italia?

Sempre la ricerca Asfor rileva che:

- le Corporate University non sono largamente diffuse nel nostro Paese, anche a causa di un tessuto imprenditoriale costituito da piccole-medie imprese che non hanno una dimensione tale da giustificare l'investimento e da aziende multinazionali straniere che realizzano tali iniziative presso casa madre,
- l'introduzione della Corporate University è prevalentemente legata a cambiamenti strategici e organizzativi,
- i percorsi formativi coinvolgono trasversalmente diverse Funzioni/Divisioni e sono differenziati per livello di management,
- i destinatari sono prevalentemente i dipendenti; solo alcune realtà si rivolgono anche a utenti esterni,
- i contenuti riguardano diffusamente tutte le tematiche aziendali (finanza, amministrazione, controllo, marketing, vendite, produzione, organizzazione, risorse umane, sviluppo prodotto, project management, information technology e metodi di management),
- le metodologie didattiche fanno riferimento prevalentemente all'aula; si fa poco ricorso all'*e-learning*, all'*experiential learning* e all'*action learning*, considerati impegnativi e costosi,
- buona parte delle aziende lega la partecipazione a passaggi di carriera; quasi la totalità prevede programmi per i neoassunti e per gli alti potenziali,
- sono attive partnership con università, società di consulenza e business school,

In Italia si contano una ventina di Corporate University. Tra le più conosciute:

- Fiat (Isvor)
- Enel (Sfera)
- Eni
- Seat
- Barilla
- Ferrero
- Illy
- Assicurazioni Generali
- Banca Intesa
- Unicredit

- carenti sono i sistemi di valutazione dei risultati, inesistenti quelli realizzati nel medio periodo: la metà dei rispondenti all'indagine ricorre ai questionari di rilevazione della soddisfazione dei partecipanti; solo alcune imprese utilizzano strumenti di valutazione dell'apprendimento, quali esami e test, svolti comunque solo all'interno del percorso formativo.

Perché le aziende realizzano le Corporate University

La Corporate University si dimostra essere uno strumento fondamentale per competere nell'epoca della *knowledge economy*, in cui le risorse critiche sono rappresentate dalle competenze delle persone; tali competenze richiedono di essere continuamente aggiornate per fronteggiare le sempre nuove condizioni di contesto, i nuovi spazi di mercato, le nuove tecnologie.

La Corporate University può offrire una formazione continua e costante, orientata al futuro, su temi e contenuti strategici e di frontiera. In questo senso, le prime motivazioni sono di tipo strategico.

Proprio per le sue fondamenta strategiche, la Corporate University può diventare un potente mezzo di innovazione e di cambiamento: essa infatti può proporre contenuti e contesti che stimolino le persone ad uscire dalla propria

Corporate University

comfort zone per acquisire nuove competenze e comportamenti. Inoltre, dal momento che coinvolge un numero elevato di soggetti, può attivare un'energia di trasformazione di grande portata e promuovere un significativo cambiamento. La Corporate University consente lo sviluppo di un apprendimento non solo a livello individuale, ma anche a livello organizzativo: essa si propone, infatti, come un vero e proprio strumento di *knowledge management*, in cui competenze, comportamenti, valori, *vision*, strategie vengono trasferiti e diffusi su ampia scala e divengono patrimonio condiviso. Una delle caratteristiche sostanziali di una Corporate University è di essere non solo un luogo di apprendimento, ma anche di socializzazione, di comunicazione e di confronto di esperienze e conoscenze, di creazione di un linguaggio comune, di consolidamento delle modalità più opportune di operare e di interagire nel contesto interno ed esterno.

Inoltre, la Corporate University è uno strumento che permette di attrarre e di trattenere i "talenti" aziendali e anche, più in generale, tutti i collaboratori, sostenendo audacemente la teoria che non di soli talenti vive un'azienda di successo. In un contesto in cui le persone cercano realtà lavorative che offrano loro la possibilità di conoscere e di sperimentare, di sviluppare nuovo know how, di crescere professionalmente per avere un curriculum sempre più interessante per il mercato del lavoro, l'apprendimento e la conoscenza divengono i nuovi oggetti di scambio tra azienda e persona.

Cosa distingue, dunque, una Corporate University da una tradizionale struttura formativa?

L'esplicito legame con la strategia e la volontà di diffondere la conoscenza rende la Corporate University intrinsecamente *firm specific*. I percorsi formativi, i contenuti delle iniziative, le modalità di erogazione, le metodologie

didattiche sono di volta in volta definiti su misura, a partire dalle caratteristiche del business di riferimento, dalla mission e dalla cultura aziendali, nonché dai ruoli direttamente coinvolti. Le Corporate University efficaci riescono a superare una delle principali critiche mosse al sistema formativo classico, non sempre vicino al business e a volte non coerente con le specificità della singola organizzazione. Inoltre, lo stretto rapporto con la strategia la rende fortemente orientata al futuro, a differenza della formazione tradizionale che tendenzialmente è finalizzata a colmare il gap di competenze che le persone manifestano rispetto al ruolo già ricoperto o a un ruolo che potranno ricoprire nel breve periodo.

L'offerta di una Corporate University si articola in percorsi formativi che hanno un orientamento molto pragmatico, sia che sviluppino competenze *hard* sia che sviluppino competenze *soft*. Il legame tra percorso formativo e miglioramento delle performance individuali e aziendali deve essere molto chiaro: già nel breve periodo, infatti, è importante che l'utilità del percorso sia visibile nella manifestazione di nuovi comportamenti da parte delle persone o nell'implementazione di nuove azioni a livello organizzativo.

Per ottenere questo, all'aula tradizionale si affiancano metodologie formative complementari, molto esperienziali, quali casi, simulazioni e, soprattutto, strumenti di *action learning* che consentono di applicare quanto appreso direttamente alla realtà specifica del partecipante e di verificarne l'impatto. In tal modo, si possono sia risolvere problemi specifici, sia consolidare le competenze individuali, attraversando in modo ottimale tutte le fasi del ciclo dell'apprendimento.

Un'ulteriore differenza è rappresentata dagli attori coinvolti. Il corpo docente della Corporate University, generalmente è composto da un mix di formatori con background differenti (università, business school, società di

Corporate University

consulenza, centri di ricerca, docenti interni), che integrano approcci e punti di vista diversi e consentono la realizzazione di percorsi innovativi densi di stimoli. Tale *faculty* è coordinata da un comitato scientifico che imposta il progetto e ne monitora la realizzazione, garantendone la qualità dei contenuti, la coerenza con gli obiettivi formativi e la continuità didattica. La direzione Risorse Umane ha il delicato compito di conciliare l'orientamento strategico espresso dal vertice con le esigenze manifestate dal resto dell'azienda e individuare dei partner formativi che siano in grado di tradurre i fabbisogni emersi in contenuti coerenti con le aspettative aziendali, lungo tutto il percorso.

Infine, destinatarie dell'iniziativa non sono solo persone interne all'azienda (sicuramente prevalenti): in diverse realtà sono coinvolti anche utenti esterni, quali clienti, fornitori, partner. Tale apertura consente di creare un forte legame con interlocutori rilevanti e di costruire relazioni di partnership di lungo periodo per creare valore aggiunto all'interno del sistema di business.

Condizioni di successo per la realizzazione di una Corporate University

Anche su questo tema esistono numerosi scritti (a partire da quello di riferimento della Meister², fino a quello di S. Garbellano, apparso sul n°25 di questa stessa rivista lo scorso anno a proposito delle District University): tra le diverse condizioni evidenziate:

- definizione della vision, dei destinatari e della gamma di offerta,
- collegamento ai processi di knowledge management, di apprendimento e di cambiamento e a un solido modello di valutazione delle competenze,
- strutturazione di un sistema di misurazione dei risultati e di un piano di comunicazione,

- individuazione della struttura di governo e di gestione dedicata alla Corporate University,
- identificazione dei partner formativi e delle fonti di finanziamento,
- coerenza con le politiche di gestione delle risorse umane, ne tratteremo tre, ovvero quelle che si sono rilevate tra le più critiche nelle esperienze vissute.

1. Collegamento alla strategia

Condizione imprescindibile di esistenza di una Corporate University è il collegamento con una visione strategica chiara.

Questo presuppone che in azienda *esista* una visione strategica, ovvero che il vertice abbia un'idea precisa su come intendere competere nel business di riferimento nel presente e nel futuro. Se la questione può apparire scontata da un punto di vista logico, lo è molto meno nella realtà dei fatti. Di fronte alla domanda "Cosa vogliamo essere tra 5/10 anni?" molte aziende non hanno una risposta ferma ed è chiaro come, in mancanza di tali riferimenti, una struttura come la Corporate University diventi uno strumento non finalizzato e ambiguo e corre il rischio di realizzare corsi che per contenuti, taglio, modalità formative, ... non sono utili al business.

2. Sponsorship allargata e coinvolgimento di tutti gli attori chiave

Altro elemento chiave è il contributo integrato di una serie di attori: il vertice aziendale, le diverse Divisioni/Funzioni, la Direzione Risorse Umane. Una volta che il vertice aziendale ha definito l'orientamento strategico di fondo, le varie Direzioni/Funzioni, in un rapporto dialettico continuo e costante con la Direzione Risorse Umane, hanno il compito di tradurlo in un percorso formativo coerente. E' fondamentale che, dopo il lancio, gli attori chiave si incontrino periodicamente per verificare l'andamento delle attività

Corporate University

e i risultati conseguiti, nonché per rinforzare, attraverso gli strumenti di comunicazione interna ed il dialogo quotidiano con le persone, la valenza di tale percorso. Una Corporate University ha un impatto tanto maggiore quanto più grande è la forza e la costanza della sponsorship che la promuove.

3. Misurazione dei risultati

Dal momento che i risultati della Corporate University si manifestano in un arco temporale dal breve al medio/lungo periodo, il sistema che è preposto a misurarli deve contenere indicatori coerenti. La soddisfazione dei partecipanti misurata attraverso i questionari di valutazione è un indicatore di corto respiro, così come il miglioramento delle performance immediate. Anche qualora tali indicatori rilevassero valori molto positivi, i risultati non giustificerebbero l'elevato investimento necessario alla realizzazione di una Corporate University.

Per questo motivo, a tali indicatori è necessario affiancare altre misure che rilevino nel tempo l'utilità della Corporate University per il business e per la strategia. Ad esempio, è importante monitorare la reale applicazione sul campo delle competenze sviluppate dalle persone, a quali risultati ha portato, quanto tali competenze si sono dimostrate in linea con quanto richiesto dall'organizzazione e dal contesto competitivo. Se la formazione ha riguardato anche temi legati alla cultura e ai valori aziendali, è possibile verificare quanto e in che direzione sono mutati i comportamenti e gli atteggiamenti delle persone, e quanto essi sono allineati a quanto atteso.

Il caso Shell Academy

Shell Academy è la Corporate University che il business Lubricants di Shell Italia (che segue la distribuzione e la vendita di lubrificanti, accanto ai business dei carburanti e delle carte carburante) ha realizzato per i propri

rivenditori e agenti.

Nata da un'idea di Miki Basso (al tempo Direttore Business Lubricants Italia) e Guido Bonino (al tempo Presidente e Responsabile Commerciale Shell Italia), la Shell Academy è stata un percorso triennale di sviluppo delle competenze di vendita dei partner commerciali di Shell.

Ripercorriamo l'esperienza, anche attraverso le parole di Miki Basso.

Cosa è stata nel concreto Shell Academy?

Alcuni numeri in prima battuta possono dare la dimensione del progetto, prima di descriverlo analiticamente:

- 3 anni di corsi
- 72 partecipanti
- 30 tematiche
- 444 ore di formazione
- 24 docenti.

Il percorso ha avuto un'impronta fortemente manageriale e ha seguito una logica "ad imbuto" (da argomenti basic ad argomenti sempre più specialistici). Sono state create classi differenti per agenti, rivenditori e figli di rivenditori, in modo da realizzare percorsi differenziati sulla base dei ruoli e dei livelli di competenza.

Nel primo anno si sono affrontati temi di management (economia aziendale, imprenditorialità, e-business, accounting e finance, marketing, organizzazione, comunicazione); nel secondo si è "stretto il cerchio" e si è lavorato sul mercato e sul cliente (marketing operativo, analisi del mercato, analisi dei bisogni dei clienti, gestione del territorio, gestione dei dati commerciali); il terzo anno si è focalizzato sulle tecniche di gestione delle vendite (gestione del prezzo e del servizio, sviluppo della redditività, sviluppo del territorio e del potenziale dei clienti, gestione della performance, tecniche di presentazione e negoziazione).

Corporate University

Shell Academy

azione formazione forma

Cosa
Shell Academy, ovvero "il viaggio" verso la leadership di professionalità e prestazione sul campo.

Perché
Il successo nel business si raggiunge soprattutto attraverso le risorse umane. Shell vuole creare vantaggio competitivo mettendo a disposizione dei partner commerciali l'esperienza e la tradizione di sviluppo delle risorse umane che da sempre la caratterizzano.

BUSINESS STEERING COMMITTEE
Guido Basso - Presidente e Country Chairman
Miki Basso - Sales Manager
Marco Brun - Sales Manager
Casper Riley - General Manager L.P.G.
Michèle Tronca - Sales Manager

I PARTECIPANTI
Agenti e rivenditori Shell

CORPORATE SUPPORT
Vanja Biologlio - Risorse Umane
Franca Mazzatorta - Public Affairs
Marco Serra - Risorse Umane

I DOCENTI
Manager e tecnici del gruppo Shell
Consulenti e professori universitari
Trainer professionisti e rappresentanti del mondo accademico

PARTNER DIDATTICO
EOS Consulenza per la Direzione SpA:
Maurizio Decastri - Presidente EOS
Luca Solari - Associato EOS

**Vivere è viaggiare
Viaggiare è vivere due volte**

Risorse umane
Professionalità
Leadership
Partner commerciali
Vantaggio competitivo

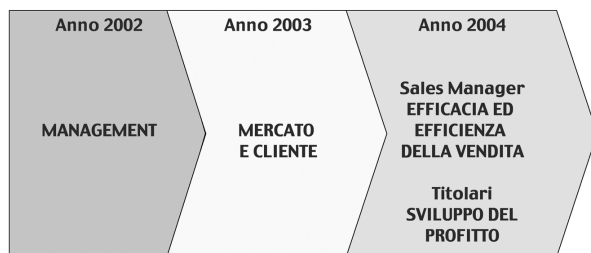
Business Steering Committee
Corporate Support
I Docenti
I Partecipanti
Partner didattico

Il percorso prevedeva cinque incontri annuali (uno ogni due mesi) della durata di una giornata e mezza. Si è svolto in aula attraverso l'utilizzo di un mix di metodologie didattiche: alle lezioni frontali si è affiancato un estensivo utilizzo di casi, lavori di gruppo su auto-casi, test e simulazioni.

Docenti dell'Academy sono stati professori universitari e formatori professionisti.

Al termine dei tre anni, ogni partecipante ha sviluppato un caso individuale, applicando uno dei temi dell'Academy a una situazione professionale realmente vissuta.

Tali progetti sono stati poi valutati da una commissione di manager Shell che ha assegnato un riconoscimento ai migliori lavori, all'interno della cerimonia finale di consegna dei diplomi.



Come è nata l'idea di Shell Academy?

"L'iniziativa" racconta Basso "è nata all'interno di un progetto più ampio che si proponeva di coinvolgere sempre più la forza vendita esterna nella grande famiglia Shell. Abbiamo pensato di offrire ai nostri migliori rivenditori e agenti la possibilità di partecipare a un programma di sviluppo delle competenze commerciali, articolato in una serie di incontri di formazione e di confronto con esperti. Ma non ci siamo fermati qui. Abbiamo esteso questa opportunità anche ai figli di alcuni rivenditori, in una logica di sviluppo di lungo periodo e di investimento sulla nuova generazione imprenditoriale, supportando così i nostri partner nella non semplice fase del passaggio generazionale".

"Uno degli elementi di successo" continua Basso "è stata la forte collaborazione tra Business e Direzione Risorse Umane: rilevante è stata la sponsorship di entrambe le direzioni alla progettazione e alla realizzazione dell'iniziativa. La Funzione HR si è dimostrata un vero partner strategico: insieme ai consulenti, ha progettato e coordinato il progetto, verificando di volta in volta l'allineamento tra quanto proposto dai formatori e quanto

Corporate University

richiesto dal business, senza mai perdere di vista lo sviluppo strategico dell'impresa. Inoltre, in collaborazione con il business ha realizzato una serie di attività di comunicazione sull'andamento del progetto, così da mantenere sempre alta l'attenzione delle persone”.

Cosa dire dei risultati di tale iniziativa?

“Shell Academy è stata accolta con profondo interesse ed entusiasmo sia dai partecipanti sia dai manager Shell” racconta Basso “ricordo l'emozione di alcuni genitori alla serata del lancio e di alcuni partecipanti durante la cerimonia di chiusura. Il *commitment* si è mantenuto elevato durante l'intero percorso, tutti ci credevamo profondamente e sapevamo che i risultati sarebbero arrivati”.

L'Academy è stata per i partecipanti un'occasione di conoscenza reciproca e di confronto su esperienze comuni e ha permesso l'avvicinamento tra la forza vendita e la struttura Shell, creando le basi per lo sviluppo di una relazione di partnership di medio/lungo periodo.

Alla fine, i partecipanti al percorso hanno raggiunto performance commerciali superiori a quelle dei loro colleghi e hanno, nella maggior parte dei casi, superato il loro stesso budget. Ma non solo. La forte motivazione, dimostrata dalla costante presenza e partecipazione durante l'Academy, è stata trasferita nel contesto lavorativo; i membri dell'Academy hanno proposto una serie di iniziative nuove per lo sviluppo dei clienti; il management ha rilevato più evidenti competenze commerciali e proattività.

A livello globale, la Shell Academy ha ricevuto il riconoscimento SEOP President Awards, che premia le iniziative più innovative del mondo Shell; l'eco internazionale ha dato lo spunto alla creazione di programmi simili in altre filiali del Gruppo.

Quali le principali difficoltà nel realizzarla?

“L'aspetto forse più difficile è stato all'inizio staccare le persone dall'operatività e convincerle che l'iniziativa avrebbe portato loro risultati concreti” dice Basso.

Le persone dubitavano che una formazione d'aula potesse offrire un supporto concreto all'attività quotidiana e, inoltre, per molte di loro, allontanarsi dal lavoro per due giorni consecutivi era una questione difficilmente affrontabile. Ma poi hanno avuto modo di ricredersi, quando hanno scoperto che dall'Academy potevano trarre spunti, suggerimenti, soluzioni molto pragmatiche che le avrebbero aiutate realmente a migliorare il loro operato. Quella è stata la chiave di volta e da lì hanno partecipato con sempre più costanza e interesse. Un altro tema non banale è stato quello di riuscire a dare continuità sul campo a quanto appreso in aula, in modo da renderlo un metodo di lavoro acquisito.

Se è vero che da una parte i corsi avevano un taglio molto concreto e offrivano strumenti trasferibili nella realtà operativa, è anche vero che non era sufficiente sapere cosa cambiare e come per trasformare la realtà. L'implementazione del cambiamento era un processo difficile da realizzare, in particolar modo quando lo si doveva condividere e realizzare con persone che non avevano avuto la possibilità di effettuare lo stesso percorso formativo e che non riuscivano a integrarsi facilmente in quanto richiesto. L'ideale sarebbe stato trasferire l'Academy in ognuna delle realtà, ma era ovviamente impossibile!

La problematica del cambiamento è stata di recente affrontata al lancio di una nuova Corporate University all'interno di Shell, la euroShell Card University, che il business delle carte carburante ha sviluppato per i propri agenti di vendita.

In questo caso, sono stati coinvolti in aula non solo gli agenti destinatari dell'intervento, ma anche i loro area

Corporate University

manager: il percorso formativo ha offerto un'occasione strutturata in cui confrontarsi sulle aree e sugli strumenti di miglioramento, e sviluppare soluzioni condivise. Tale impostazione ha supportato l'attuazione dei cambiamenti, non solo perché le parti avevano realizzato il medesimo percorso e "parlavano la stessa lingua", ma anche perché ha consentito di responsabilizzare entrambi i livelli organizzativi nel trasferire quanto appreso nella quotidianità professionale.

Considerazioni finali

Shell Academy può essere considerata a tutti gli effetti un caso di successo dal momento che, a valle di una visione strategica molto chiara e di una *sponsorship* davvero forte, ha conseguito risultati eccellenti in termini di performance di vendita, motivazione delle persone, consolidamento dei legami tra impresa e forza commerciale esterna.

L'Academy è stata costruita sulla volontà di creare un vantaggio competitivo duraturo attraverso la partnership con la distribuzione; lo sviluppo delle competenze commerciali della forza vendita esterna ha consentito di creare un terreno fertile per l'ideazione e l'implementazione di iniziative comuni a elevato valore aggiunto, nell'ottica del miglioramento continuo delle performance di entrambi gli attori della filiera.

Dati i risultati, è possibile dire che la Corporate University si è dimostrata uno strumento realmente utile per il business.

Un'altra riflessione che tale esperienza suscita è come riuscire a mantenere nel tempo i risultati prodotti e a trasformare in realtà quotidiana quanto appreso in aula. E' necessario pensare a strumenti e modalità di gestione che monitorino e stimolino la continuità organizzativa di quanto generato dall'iniziativa, che nel

tempo mantengano alta l'attenzione verso quanto sviluppato e che consentano di aggiornare continuamente le competenze strategiche.

In questo senso, la Corporate University dovrebbe essere uno strumento permanente, che si rinnova costantemente sulla base dei cambiamenti di contesto e organizzativi. L'investimento richiesto è tutt'altro che irrisorio, sia in termini economici, sia in termini di sforzo organizzativo necessario per chiarire gli obiettivi strategici, tradurli in competenze distintive, integrare le competenze e le priorità dei diversi attori in gioco, misurare i risultati, creare e diffondere una cultura votata all'eccellenza. Ma si può fare diversamente e continuare a competere con successo? Probabilmente no.

¹ O. Busana, *Le Corporate University in Italia: una ricerca ASFOR su 25 scuole interne di formazione*, 2004

² J. Meister, *Corporate Universities: lessons in building a world-class work force*, McGraw-Hill Trade, 1998

Ringraziamenti

Si ringrazia Miki Basso per la preziosa collaborazione alla realizzazione di questo articolo.

Miki Basso

E' attualmente Direttore Commerciale Carburanti Trasporto per il Sud Europa in Shell; precedentemente, sempre in Shell, è stato Direttore Lubrificanti per il mercato Italiano, dove si è occupato in prima persona del rilancio dell'organizzazione vendita e più recentemente ha ricoperto il ruolo di Direttore Marketing Europa gestendo il rilancio del brand Lubrificanti per il settore Trasporto.

amilcare.basso@shell.com

