



**ASSOKNOWLEDGE**  
Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici

# Rapporto Assoknowledge 2019

---

**Rapporto sul mercato  
della Corporate Education in Italia**



DIPARTIMENTO DI SCIENZE AZIENDALI





DIPARTIMENTO DI SCIENZE AZIENDALI



ASSOKNOWLEDGE

Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici

---

Ricerca di Assoknowledge Confindustria SIT realizzata dal Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Alma Mater Studiorum Università di Bologna

### **Responsabile del Rapporto**

*Prof. Giuseppe Cappiello, Dipartimento di Scienze Aziendali – Università di Bologna*

### **Introduzione, Focus (un approfondimento su alcune imprese) e Conclusioni**

*Prof. Giuseppe Cappiello, Dipartimento di Scienze Aziendali – Università di Bologna*

### **Mercati globali, Market-Driven Management e conoscenze di concorrenza**

*Prof. Silvio M. Brondoni, Dipartimento di Economia, Metodi Quantitativi e Strategie di Impresa  
Università degli Studi di Milano-Bicocca*

### **La conoscenza come leva di competitività**

*Prof. Manlio Del Giudice, Università degli Studi di Roma “Link Campus University” (Roma)  
Dott.ssa Valentina Cillo, Università degli Studi di Roma “Link Campus University” (Roma)*

### **La gestione della conoscenza all’origine delle dynamic capability**

*Prof. Mauro Gatti, Dipartimento di Management - Sapienza Università di Roma  
Dott. Antonio Daood, Dipartimento di Management - Sapienza Università di Roma*

### **Mercato del lavoro e tecnologie digitali in Italia**

*Prof.ssa Francesca Sgobbi, Dipartimento di Ingegneria Meccanica e Industriale Università degli  
Studi di Brescia*

Le informazioni e i dati contenuti nel presente Rapporto sono stati raccolti e utilizzati per finalità esclusivamente di ricerca scientifica e non per finalità di natura commerciale e speculativa.





---

# INDICE

1. Premessa .....	5
2. Introduzione.....	7

## PRIMA PARTE

3. Mercati globali, Market-Driven Management e conoscenze di concorrenza.....	9
4. La conoscenza come leva di competitività.....	17
5. La gestione della conoscenza all'origine delle dynamic capability.....	23
6. Mercato del lavoro e tecnologie digitali in Italia.....	29

## SECONDA PARTE

7. Focus (un approfondimento su alcune imprese).....	35
8. Conclusioni.....	41



DIPARTIMENTO DI SCIENZE AZIENDALI



**ASSOKNOWLEDGE**

Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici

---



---

## 1. PREMESSA

La redazione del Rapporto Assoknowledge 2019 ci ha visti impegnati in un lungo e articolato percorso.

Nel corso di questi ultimissimi anni si sono infatti verificati degli importanti cambiamenti che ci hanno interrogati e ci hanno imposto di fare degli approfondimenti che inizialmente non avevamo previsto.

Le imprese, interpellate dall'Università di Bologna, ci hanno dato delle risposte che ci hanno fatto percepire che eravamo in presenza di un profondo cambiamento nella loro gestione del Capitale Umano e in particolare della leva dell'Education. Percepimmo che nelle imprese stava avvenendo un cambiamento paradigmatico e strutturale della funzione Human Resources.

Decidemmo subito di approfondire e di capire meglio i termini e la natura di questo cambiamento, facendoci aiutare da una serie di esperti della materia che sono stati individuati e contattati dall'Università di Bologna.

Anche attraverso il loro aiuto qualitativo, abbiamo progressivamente preso coscienza della natura del fenomeno che stavamo osservando.

In estrema sintesi la “conoscenza” si è aggiunta ai fattori tradizionali della produzione, strumentali alla generazione di valore, facendo assumere al Capitale Umano, un nuovo ruolo di Patrimonio Strategico delle imprese.

Il principio, alla base di questo cambiamento, è che nella competizione globale, i risultati delle imprese sono direttamente collegati alle persone e al luogo dove sono fisicamente realizzati i loro prodotti e servizi. Questi ultimi infatti non possono essere prodotti in qualsiasi luogo e da qualunque persona senza che queste scelte abbiano delle significative ripercussioni sui loro risultati competitivi. Esiste infatti un diretto legame tra i prodotti e i servizi delle imprese e le persone che hanno concorso alla loro realizzazione.

Le persone sono parte integrante della percezione di valore dei beni e dei servizi realizzati, sono il loro differenziale competitivo, sono cioè quella componente del valore che fa la differenza e che costituisce la ragione per la quale questi ultimi, sono alla fine scelti dai loro utilizzatori finali.

Le persone nella nuova sfida globale sono la componente centrale del valore delle imprese, sono il loro capitale strategico.

Abbiamo inoltre osservato un altro aspetto non sempre condiviso come dovrebbe: non esistono persone svincolate dal territorio in cui vivono e operano; il legame persone territorio non è svincolabile.

I sistemi di valorizzazione delle persone sono pertanto fortemente condizionati dalle realtà territoriali in cui le imprese operano.



---

In un mondo che si sta sempre più globalizzando e virtualizzando assistiamo ad un processo solo apparentemente di segno opposto, quello del recupero della dimensione tangibile rappresentata dalle persone e dal territorio in cui queste persone sono chiamate ad impegnarsi.

Le conseguenze di questi fenomeni osservati modifica profondamente le modalità di gestione dei due sistemi di valorizzazione delle persone: quelli educativi e quelli organizzativi. Entrambi acquisiscono la stessa, e in alcuni casi maggiore importanza, dei processi utilizzati dall'impresa per la realizzazione delle sue proposte di valore.

In particolare la funzione Education, per effetto di questo cambio di prospettiva, si trova ad agire, all'interno dell'impresa, come un qualsiasi altro reparto produttivo.

Da funzione orizzontale di staff diventa funzione verticale, parallela alle linee di business.

Diventa cioè come un qualsiasi reparto produttivo, nello specifico, un realizzatore di valore incrementale di capitale umano.

Per effetto di questa trasformazione strutturale dell'Education, le imprese di Assoknowledge hanno avuto la forte necessità di misurare il delta incrementale di capitale umano, generato dai loro interventi.

La risposta a questa esigenza non poteva che essere trovata all'interno delle modificazioni comportamentali degli stakeholder destinatari delle linee di business dell'impresa. In questa prospettiva le imprese di Assoknowledge hanno concorso ad elaborare la Metodologia Q.F.D.H.C. il cui obiettivo è proprio quello di far convergere le funzioni Linee di Business e Education sugli stakeholder finali, destinatari delle Value Proposition e di allineare le iniziative di valorizzazione del capitale umano ai processi produttivi interni all'impresa.

Assoknowledge ha successivamente avviato una serie di iniziative associative, di condivisione e di confronto con i propri associati, finalizzate ad estendere e ad evolvere l'applicazione della Metodologia Q.F.D.H.C.

In questa prospettiva, e guardando al futuro, due sono gli ambiti di principale interesse per Assoknowledge:

- La sperimentazione e la scelta delle più appropriate modalità contabili di iscrivere a bilancio il valore incrementale di capitale umano che questi processi innovativi realizzano.
- La sperimentazione di nuove forme di adozione della Metodologia Assoknowledge Q.F.D.H.C. a iniziative collettive di sistema partecipate da stakeholder appartenenti ad ambiti diversi: imprese, scuole, università, istituzioni locali ed altri soggetti.

Per il perseguimento di questa "vision" per il futuro, Assoknowledge apre le sue porte a tutti i soggetti industriali e istituzionali interessati ad ingaggiarsi, in questa innovativa sfida competitiva di Education.

**Laura Deitinger**  
*Presidente Assoknowledge*





---

## 2. INTRODUZIONE

Lo scenario competitivo è cambiato molto negli ultimi anni, è evidente, ma sorprende soprattutto come continui a cambiare a ritmi sempre più sostenuti.

Non che non fossimo avvertiti di quanto stava per accadere.

Già sul finire degli anni Settanta si registrano i primi segnali che indicano che il modello che aveva guidato lo sviluppo fino a quel momento era diventato insufficiente a reggere le sfide emergenti. Il fordismo, espressione sintetica con la quale si descrive l'applicazione dei principi organizzativi della direzione scientifica del lavoro messi a punto da Frederick Taylor, stava rallentando la sua spinta propulsiva a causa di una crescente complessità. La fabbrica ai tempi di Henry Ford, infatti, era stata impostata in condizioni di maggiore stabilità dell'ambiente competitivo e quindi sulla possibilità di programmare in dettaglio ed in anticipo le attività in modo da ridurre gli imprevisti ed i costi.

In breve tempo il consumatore sempre più esigente e diversificato ha iniziato chiedere prodotti e servizi più personalizzati in alternativa alle soluzioni standard disponibili sul mercato <sup>(1)</sup>.

Come reazione le imprese hanno puntato sulla disponibilità di risorse distintive<sup>(2)</sup> e tra queste è via via emersa l'importanza della conoscenza. Si spiegano così anche gli ingenti investimenti volti all'attrazione dei talenti, quelli finalizzati all'aggiornamento delle attività formative e soprattutto alle attività di ricerca e sviluppo.

Poi sono arrivate le tecnologie digitali, sono state abbattute frontiere fisiche, amministrative ed ideologiche ed i mercati sono diventati globali.

Ora siamo di fronte ad un nuovo balzo in avanti.

---

(1) È nota l'espressione di Henry Ford secondo cui i clienti potevano acquistare l'automobile che volevano purché fosse nera e modello T. In pratica le variazioni erano pressoché annullate ed il processo produttivo rigido.

(2) Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.



---

L'innovazione tecnologica, la strategia delle imprese e la reazione dei vari livelli di governo hanno spinto a rivedere i modelli di business, le alleanze e attrezzarsi per acquisire sempre conoscenza nuova.

Probabilmente per la prima volta nella storia recente, il cambiamento non è stato progettato perché non è il frutto di una innovazione specifica (la macchina a vapore, l'elettricità, l'elettronica) ma è frutto della convergenza di tecnologie già in uso.

Sensori diffusi, grande capacità di calcolo, telecomunicazioni a banda larga, cloud computing sono traiettorie tecnologiche note ma i loro utilizzo contestuale ha portato alla “nuova rivoluzione delle macchine” (Brynjolfsson & McAfee 2015).

Per usare una metafora marinaresca è come se utilizzare materiali più sofisticati o potenziare il motore della barca, o le vele, non fosse più sufficiente per aumentarne la velocità; occorre cambiare paradigma, come si usa dire, e ridurre l'attrito, planare sull'acqua. Un po' quello che si è visto nelle ultime regate della Coppa America.

Gli effetti di quanto sinteticamente descritto sono cospicui e sono sotto gli occhi di tutti ma forse non ancora compresi a fondo.

Il lavoro che viene illustrato di seguito è stato realizzato in tre fasi ed intende aiutare nella comprensione del momento in cui le imprese si trovano ad operare.

Si è voluto partire con un inquadramento teorico di alcuni aspetti come quello dei mercati globali e del mercato del lavoro, per poi procedere con un approfondimento effettuato su alcuni casi virtuosi di gestione della conoscenza attraverso uno specifico strumento che è quello della Corporate University.

Da ultimo si tenta una proposta che possa contribuire ad allineare strategia a risorse disponibili attraverso la conoscenza e la formazione del personale.

**GIUSEPPE CAPIELLO**

*Dipartimento di Scienze Aziendali Università di Bologna*