

# web marketing tools

STRUMENTI E STRATEGIE PER L'ECONOMIA DIGITALE

tools

Spedizione in abbonamento postale - 70% - Milano EDIZIONI PRO-SOURCES Srl RIVISTA MENSILE L. 15.000 / € 7,75

4344

STRATEGIC INSIGHT

**CHE COSA OFFRI IN CAMBIO?**

FULVIO CERUTTI 21

STRATEGIC INSIGHT

**E-MAIL MARKETING: NOTIZIE DAL FRONTE**

MARCO RIVOSCECCHI, EMANUELE FERRO, JASMIN TRIPODI 25

WEB MARKETING TRIBAL ECONOMY

**RAVE AGAINST THE MACHINE**

EMANUELE DAINESI 40

WEB MARKETING INTERNET STRATEGY BASICS

**COME SVILUPPARE UN INTERNET MARKETING PLAN** 3ª PARTE

ROBERTO VENTURINI 46

WEB MARKETING COME LI MONITORIAMO QUESTI UTENTI?

**SITE-CENTRIC O VISITOR-CENTRIC**

LUCA MEYER 56

WEB ADVERTISING

**CERCASI BANNER DISPERATAMENTE**

ANGELO OLIVA 64

COMUNICAZIONE

**IL NEW OROSCOPO DI UNA ESTATE VERY COOL**

TONY GHERARDELLI 70

COMUNICAZIONE

**ASCOLTIAMO LA RETE**

PAOLO GUADAGNI 77

COMUNICAZIONE

**IL FUTURO DEGLI ITALIANI: LA iTV**

LUCA MAGNANI 83

TECNOLOGIA

**REPORTAGE SULLA JAVA CONFERENCE**

ANNA STEFANI 90

WEB TRENDS

**NON SOLO I-MODE**

RITA VIOTTI 94

WEB TRENDS

**LA SFIDA INTERNAZIONALE DEL DIGITAL DIVIDE**

SILVIA LELLI 100

WEB TRENDS

**HEALTHCARE MARKETING**

ERRICO FORMICHELLA 111



PIRELLI RACCONTA e-PIRELLI

**ANDREA PIRONCINI**di Francesco Sacco  
e Giovanni Vannini

121

**SPECIALE  
E-LEARNING**

LE VIE DELL'E-LEARNING

122  
di Ennio MartignagoE-LEARNING? STICKY BUSINESS!  
IL CASO SIMULWARE128  
di Alberto BreganiMax Netroom™  
Investigatore Virtuale 13

SPECIALE

E-LEARNING

IL VARIEGATO MONDO DELL'E-LEARNING PROPONE UN'AMPIA OFFERTA SPESSO DI QUALITÀ CHE PERÒ NON RIESCE ANCORA A TROVARE UNA DOMANDA ADEGUATA. L'OBIETTIVO DICHIARATO È QUELLO DI INDIVIDUARE CON PRECISIONE I BISOGNI EMERGENTI NELL'APPRENDIMENTO E NELLA FORMAZIONE SENZA DIMENTICARE IL RUOLO INDISPENSABILE SVOLTO DAL GIOCO E DALLA MOTIVAZIONE. MA ANCHE LE SIMULAZIONI E I GIOCHI CAPACI DI AUMENTARE IL COINVOLGIMENTO EMOTIVO DEVONO ESSERE "SITUATI" NON NELL'ISOLAMENTO DELLE QUATTRO MURA DOMESTICHE MA NELLA CONDIVISIONE DELL'APPRENDIMENTO E NELL'ESPERIENZA DEL GRUPPO. CERCARE GLI STRUMENTI PER PERSEGUIRE QUESTI OBIETTIVI RAPPRESENTA LA SFIDA DELLE STRATEGIE COMUNICATIVE E DELLE NUOVE TECNOLOGIE DELLA MULTIMEDIALITÀ.

ENNIO MARTIGNAGO

ALBERTO BREGANI

# LE VIE DELL'E-LEARNING

ENNIO MARTIGNAGO

**FORMAZIONE A DISTANZA** o Distance Learning prima, Formazione online poi, Web Based Training (o WBT), Apprendimento Cooperativo, onLine education e infine Virtual Learnin: sono solo alcuni dei tanti modi in cui è stato chiamato un fenomeno che sembra essere sempre lo stesso, ma dietro al quale non esiste ancora una precisa comunione di intenti. E ancor meno di modelli.

## UN MEZZO CHE NON GIUSTIFICA I FINI

Qualche mese fa in tre nazioni europee si è tenuta la prima edizione del Forum dell'e-learning, a testimoniare l'interesse crescente per l'erogazione dell'educazione attraverso gli strumenti informatici e in particolare attraverso le reti e Internet. Pochi mesi prima il Forum della Formazione indetto annualmente da Somedia al Palazzo delle Stelline di Milano segnava il trionfo del tema rispetto ai modelli tradizionali, anche se non erano chiare le direzioni che gli operatori italiani stavano perseguendo. Da un po' di tempo, infine, l'e-learning occupa puntualmente le pagine dei principali giornali italiani, dalle riviste di settore ai quotidiani economici. Si parla molto di quello che si fa negli USA, ma c'è molto meno da dire del nostro paese, dove peraltro gli operatori non mancano. E se una volta ad occuparsi della cosa erano poche società battipista, oggi sembra essere divenuto un business interessante per grandi soggetti economici, dalle banche alle società elettriche. Per investire su questo settore della New Economy è sempre più evidente che non si può avere il fiato corto: bisogna correre forte oggi nella speranza di ritorni significativi a tempi medio-lunghi.

Pochi giorni fa mi è stato chiesto di scrivere un volume sull'e-learning. Si voleva però un manuale esaustivo come se ne trovano ormai diversi negli USA. Il fatto è che non è possibile una simile operazione che si voglia al contempo seria e professionale. Si possono trattare alcuni aspetti del problema e quello di cui la gente avrebbe bisogno sarebbe un metodo critico, per non cadere nei trabocchetti più ovvi della "e-" moda. Ogni giorno che passa qualcuno si sveglia e inventa qualcosa di nuovo o decide che è il caso di invertire la rotta. A seconda della sua notorietà, i più buttano via i precedenti precetti e guai a non usare le parole d'ordine del momento.

Il fatto è che ci si concentra molto sulle tecnologie, all'apparenza il vero fattore di innovazione, quando a ben guardare si tratta di soluzioni in gran parte riciclate da altri ap-

plicativi. Si minimizza invece sulla rivoluzione delle competenze formative che questa comporta e sul fatto che il vero skill che determina il vantaggio competitivo è proprio quello educativo. Purtroppo a questo proposito le cose sono molto meno rosee. Si vanno correndo addirittura grandi rischi a danno degli utilizzatori come dei committenti. Mano a mano che ci si va rendendo conto di questo gap, le grandi aspettative si trasformano in dubbi o sfiducia, proprio mentre si vanno investendo cifre colossali per acquistare qualcosa che si comprende poco.

Esistono poi dei rischi politici di un fenomeno in mano a pochi che dettano legge. Si pensi ad esempio all'operazione con la quale Saba uno dei più imponenti gruppi statunitensi ha realizzato una rete nazionale per un intero paese europeo, la Norvegia ([http://www.saba.com/english/about/news/2000/news\\_000815\\_norway\\_on.htm](http://www.saba.com/english/about/news/2000/news_000815_norway_on.htm)), che lascia aperto il forte rischio di colonizzazione della cultura e dell'economia di un'intera nazione attraverso la delega della gestione dell'educazione a imprese d'oltre oceano. Non si tratta di un caso isolato, visto che Saba sta proseguendo con altri paesi scandinavi, allargandosi fino in Germania, mentre altri come IBM o Smartforce stanno "infiltrandosi" anche da noi.

Prima di considerare questi aspetti di tendenza della questione c'è da porsi alcune domande cruciali: l'e-learning conviene? Conviene proprio per tutti? Entro quali margini chi compra ha senso che investa? Quali sono i reali spazi di business di questo settore?

A leggere i nostri giornali dovrebbero essere questioni di lana caprina, visto il grande ed ecumenico entusiasmo che contagia tutti. Di fatto si potrebbe andare incontro a delle disillusioni simili a quelle che hanno segnato il duro risveglio delle dot.com dopo la sbronza borsistica a cavallo di fine 99. Quando si va a confrontare i risultati concreti i conti potrebbero non tornare e ci si potrebbe rendere conto di avere sopravvalutato la questione concentrandosi troppo sulle nuove tecnologie e molto meno sulla domanda reale e sulla sua sod-

disfazione, come pure sulle specificità di un mercato molto delicato. Già oggi qualcuno, come Forrest Research, pur condividendo un entusiasmo che soffia sugli affari dei consulenti, comincia a mettere le mani avanti. Se guardiamo alla concretezza della questione ci rendiamo conto di due fatti:

- che la formazione riconosciuta un po' ovunque rimane quella d'aula: infatti, mentre nessuno si azzarda a dire che i corsi onLine siano migliori di quelli in aula, è vero invece che la maggior parte dei corsi onLine mancano di interazione studente-docente studente-studente. "È quasi impossibile duplicare via computer l'atmosfera di una classe, uno degli elementi che maggiormente attivano la motivazione" (secondo una ricerca del 2001 Forrester Research).
- Il risparmio è molto meno importante di quanto sembri. Per guadagnarci gli investimenti devono essere altissimi, molto più di quelli sostenuti in passato, e i vantaggi sono legati al dinamismo dell'offerta e a una visione del lavoratore come knowledge worker, molto meno diffusa di quanto gli analisti vorrebbero indicarci. IBM, ad esempio, avendo molte ragioni per puntare su questo modello, soprattutto in relazione alle caratteristiche del settore in cui opera, ha risparmiato 200 milioni avendo investito 1 miliardo (di dollari ovviamente): meno del 20% su un investimento enorme. Recenti ricerche sostengono che nel 2000 negli USA 62,5 Milioni di dollari sono stati spesi dalle imprese e mentre 40 sono stati loro forniti dal governo per la Formazione onLine delle aziende. Insomma, il risparmio non pare così sensibile da essere realmente strategico senza un vero e proprio guadagno nelle competenze, nel knowledge, nella cultura e nella comunicazione aziendale.

#### CARA VECCHIA, IMMARCESCIBILE CARTA...

Qual è dunque la strada che dovrebbe perseguire chi sta investendo in questa direzione. Soprattutto quella di comprendere che l'erogazione in rete costituisce un supporto importante, ma niente più che un supporto. Questo inoltre deve fare i conti con la concorrenza della carta, supporto di gran lunga più versatile e quindi sovrano per la distribuzione degli aggiornamenti. E così

che il guru dell'interfaccia uomo-macchina, lo psicologo Donald Norman, da poco responsabile dell'e-learning nel consorzio della Cardean University, in una recente conferenza a Milano ha affermato che **"Il computer è uno dei peggiori supporti che possano essere pensati per la lettura"**. Per leggere, spiega Normann, la tecnologia da sempre più indicata è la carta, un mezzo che resta ancora insostituibile per versatilità, portabilità, flessibilità, comodità, multifunzionalità, trasportabilità e così via. Microsoft sta cercando di fare usare i computer palmari per sollevare il lettore dalla rigidità del monitor, ma senza grande successo. Capita, infatti, che chi scarica dalla rete o si procura altrimenti degli ebook per prima cosa li stampi e poi li archivi sul disco rigido.

Com'è possibile che un guru dell'e-learning si esprima in questo modo, apparentemente contro l'uso del computer? "Il computer nell'educazione", spiega, "va usato, contrariamente a quanto viene finora indicato dai più, per tutto quello che non è lettura: **simulazione, gioco, valutazione e innanzitutto comunicazione e gruppo**".

Su questa strada si va muovendo anche un vero mito dell'educazione e in particolare di quella che fa uso delle Nuove Tecnologie. È così che Roger Schank, direttore dell'Istituto per le scienze dell'apprendimento della Northwestern University dell'Illinois e capo di Columbia Interactive della Columbia University, trova che gli attuali metodi informatici affondino le radici nell'istruzione tradizionale, troppo disattenta all'esperienza, sola maestra di vita. Il computer deve servire, non tanto per ingrassare i contenuti tradizionali, quanto per fornire un "luogo virtuale" protetto dove il discente possa fruire di una simulazione dei fenomeni che gli consenta la possibilità di sbagliare senza che questo errore sortisca conseguenze indesiderate e, così facendo di imparare veramente. Non è tanto il "cosa" si impara, quanto il "come" lo si fa, ciò su cui dovrebbe concentrarsi la nostra attenzione.

Il colpo di grazia sul tema lo ha poi dato di recente uno dei più controversi, ma anche ascoltati veterani di Internet, Clifford Stoll in un libro tradotto da poco per Garzanti con il titolo *Confessioni di un eretico high-tech*. Scienziato ed educatore, oltre che tecnologo, egli afferma perentorio che le scuole degli Stati Uniti farebbero bene a investire meno in tecnologie e di più in sistemi scolastici efficaci. È proprio quando così non è che ci si rivolge

all'informatica per spostare l'attenzione su altro, affermando inoltre che imparare può essere ludico e non faticoso, quasi a dimenticare che si tratta di un lavoro impegnativo che paga quanto più si investe tempo e fatica.

In un white paper dal titolo *What's Difference?*, nel tracciare una "Rassegna delle ricerche contemporanee sugli effetti del Distance Learning nell'Educazione Superiore", The Institute for Higher Education Policy statunitense indica quelli che per loro sono i "Principi metodologici per la corretta pratica educativa".

Eccoli:

- 1 Incoraggia i contatti fra studenti e campus.
- 2 Sviluppa reciprocità e collaborazione fra studenti.
- 3 Usa tecniche attive di apprendimento.
- 4 Fornisce restituzioni premurose e veloci.
- 5 Enfatizza il time-on-task.
- 6 Comunica aspettative superiori.
- 7 Rispetta la diversità dei talenti e delle modalità di apprendimento.

Quanti di questi obiettivi possono essere trasferiti all'e-learning, almeno ai nostri giorni?

### LE CONDIZIONI PER APPRENDERE

Che cos'è l'applicazione di e-learning ad oggi più comunemente diffusa? (vedi tabella)

Si tratta innanzitutto di **un sito** che offre soprattutto dei **corsi a catalogo** sulla cui bontà si misura e definisce i propri parametri di benchmarking. Accanto quindi ad un più o meno complesso **LMS** (sistema di gestione dell'apprendimento) che consente l'erogazione e l'amministrazione dei corsi e fornisce l'infrastruttura delle comunicazioni fra studenti e studenti, fra questi e insegnanti e/o facilitatori (tutor) e fra tutti costoro e il sistema stesso, si trova una **biblioteca di contenuti** in genere **ipertestuali** o **ipermediali**. Programmi per il **testing** consentono di guidare lo studente nel suo percorso, ma anche di valutarne la qualità delle conoscenze. Gran parte del budget viene investito in questi strumenti. Sì, perché finora la "rivoluzione" delle tecnologie didattiche sembra consistere in un ribaltamento della funzione didattica a favore degli strumenti e il più delle volte a scapito della relazione. Quest'ultima prospettiva comporterebbe innanzitutto un imponente investimento in risorse umane e in spazi di relazione e personalizzazione dell'apprendimento. Questo comporta anche lo svi-

luppo di competenze specifiche negli insegnanti, nei facilitatori e nelle figure che governano il processo dell'apprendimento. Argomenti questi troppo disertati dalla discussione sull'e-learning.

Non è un caso che sinonimo di formazione onLine sia l'acronimo **WBT** (Web Based Training), vale a dire "apprendimento centrato sul Web. Con tutti i vantaggi noti (a partire dall'interattività fino alle economie spaziotemporali) il Web rimane uno strumento. È come se parlassimo di "apprendimento basato sul libro" o basato sull'aula. Che senso avrebbe? Non è certo il supporto utilizzato che fa da base di un processo quale quello dell'apprendimento. Neppure la ragione cognitiva in sé può costituire il motore che spinge la conoscenza. La risposta non può essere univoca: è difficile dire che cosa motiva in tutti e in tutti i casi l'apprendimento. Tuttavia, volendoci provare, ne troveremmo sicuramente di più importanti che uno strumento come il Web.

Ecco tre espressioni note e condivisibili da gran parte della comunità degli educatori:

### ➔ L'APPRENDIMENTO SI BASA SULL'ESPERIENZA

Con quest'affermazione si pone l'accento sulla differenza fra una conoscenza che passa per l'astrazione, la mentalizzazione e quella che si fonda sulle dinamiche più autentiche dell'esistenza. Imparare dall'esperienza, dal lavoro, dai tentativi, dal confronto, dal mondo personale di tutti i giorni di ognuno di noi sta alla base di tutti i principali modelli educativi e quindi anche di gran parte della formazione dell'adulto. Fra gli altri si richiamano a questo principio modelli quali l'*action learning*, il *learning-by-doing*, le tecniche di coaching... Con l'ausilio dei supporti informatici si può solamente ottenere un succedaneo di questo modo di apprendere facendo ricorso alla **simulazione**. In alcuni casi si arriva a delle esperienze simulate all'apparenza più reali della realtà stessa, come pure a sperimentare esperienze impraticabili altrimenti. Ne sono esempi gli strumenti di realtà virtuale con cui si ottengono notevoli simulazioni di guida di veicoli tra i più disparati, dall'auto all'aereo supersonico, di operazioni chirurgiche (che in alcuni casi possono essere eseguite a distanza con i pazienti reali), o casi ad alto rischio. Possono essere considerate di questo tipo anche esperienze degli

**Avatar** o dei giochi di ruolo come i **MUD** (e i **MOO**, Multi Oriented Object, vale a dire Mud in 3D), in cui si creano dei mondi virtuali riempiti da personalità fittizie con le quali chi gioca tende a identificarsi al punto di provare dei vissuti di “uccisione”, di “scarnificazione” o di supplizio come se lo si stesse vivendo realmente (Rhengold, Mead).

#### ➔ L'APPRENDIMENTO SI BASA SULLE EMOZIONI

L'affiliazione all'insegnante, l'emulazione del leader, il conflitto con l'antagonista, la competizione con altre persone o gruppi, l'amicizia, l'affetto, il desiderio, l'antipatia e l'odio, il narcisismo, le delusioni e le umiliazioni... Queste e altre sono alcune delle dimensioni emozionali tipiche di qualsivoglia contesto di apprendimento dalla famiglia all'asilo e la scuola in poi. Fanno da sprone o da freno a qualsiasi processo di apprendimento. Imparare è un desiderio e Pagliarani parla di “desiderio di bellezza”. A favorire l'apprendimento attraverso le emozioni sono il gioco e la relazione. La simulazione e i giochi di ruolo comportano un coinvolgimento emotivo. In generale l'apprendimento viene favorito dai **giochi** come i comuni videogiochi, ma anche i **concorsi** o i **quiz** di gruppo. A questo proposito non concordo con chi offre delle sessioni formative come premio in un sito di e-learning. Il gioco, per funzionare deve basarsi sul piacere e sulla leggerezza. Funzionano meglio gadget tradizionali o premiazioni pubbliche. Sicuramente le emozioni si fanno più forti nell'esperienza di gruppo, come nelle **chat**.

#### ➔ L'APPRENDIMENTO SI BASA SULLA SOCIALITÀ (GRUPPO, CONDIVISIONE E COMUNICAZIONE)

Le esperienze vengono condivise con altre persone e dalla messa in comune del vissuto e delle emozioni si pongono i fondamenti della motivazione ad apprendere. Il gruppo è spesso lo stimolo (o il deterrente) della condivisione di un'appartenenza o di un'avventura. Difficilmente si apprende da soli trovando esclusivamente in sé stessi la motivazione della conoscenza. Gli strumenti di questo percorso educativo sono sicuramente i forum, i newsgroups, le conferenze, le chat, l'IRC, l'instant messaging, la posta elettronica, le videoconferenze, il tutoring... ma pri-

ma ancora si trovano nella capacità dello staff di dare motivazioni e creare gruppi, nella capacità di questi di individuare i propri leader, di fare crescere una critica fertile e la capacità a tollerare la frustrazione.

Ritengo infine che incontrarsi fuori dal setting virtuale possa consolidare significativamente le relazioni (cfr Rheingold) e le spinte all'apprendimento. L'utilizzo promiscuo di corsi in aula e forum virtuali può quindi dare risultati superiori all'utilizzo di uno solo dei due ambienti.

Naturalmente non è sufficiente mettere a disposizione gli strumenti; occorre anche e soprattutto creare le **sinergie** migliori fra i diversi momenti. Un elemento critico per la riuscita è costituito dalla **composizione dello staff formativo** e la preparazione degli esperti (che non dev'essere né troppo didattica, né troppo tecnica: occorre comprendere che **gli skill per l'e-learning** devono essere specifici e, laddove non ci siano in quanto è troppo presto per parlare di un bacino di competenze, occorre lavorare a fondo per crearle, senza accontentarsi dei primi risultati, ma spingendosi sempre più in là.

Il primo passo per l'e-learning, non è dunque il testo o l'ipertesto, ma la preparazione di una piattaforma per i gruppi di apprendimento. Successivamente ci si può indirizzare a investire in corsi basati sulla simulazione e in particolare quel tipo di simulazione alla base di tutti i primi apprendimenti che è il gioco. Tuttavia, perché il gioco sia veramente efficace, va giocato insieme. Si ritorna insomma alla priorità del sociale, del gruppo.

#### SCELTE CRUCIALI

Marc J. Rosenberg nel suo libro *e-learning* mette in evidenza, contrariamente a gran parte della letteratura sull'argomento, la centralità delle strategie sulle tecnologie. Proprio questa ridefinizione è la chiave di lettura attualmente più interessante dell'attività di e-learning. Si tratta di una discussione delicata che arriva in un momento delicato, testimoniato dal ventaglio di punti di vista e di proposte che le centinaia di organi specializzati offrono a chi si avventuri a comprendere meglio ciò di cui si sta parlando. Il successo dell'e-learning deve in definitiva fare i conti con alcuni scenari cruciali di cui proviamo in chiusura a tinggiare le componenti essenziali.

Sul fronte delle tecnologie esiste una vera pletora (vedi

tabella). Tuttavia alcune promesse non sembrano dare i riscontri tanto attesi. Fra queste quella degli sviluppatori multimediali, una professionalità che sembrava dovere essere strategica e su cui scuole e giovani hanno tanto investito. La conseguenza immediata è che sul mercato esiste una grande offerta, in parte anche di qualità, che non trova una domanda adeguata. Così gli sviluppatori si accalcano alle porte dei pochi grandi clienti nella speranza di contratti fortunati di lunga durata che raramente si verificano. Il prodotto più diffuso rimane l'ipertesto più o meno interattivo e con una parte di multimedialità e animazione più o meno grande, in genere scarsamente incisiva. Ben poco si offre sul fronte della simulazione e del gioco. Come se ciò non bastasse questi prodotti non sono in grado di fornire risposte all'emergente bisogno di comunicazione e grupalità che non può essere soddisfatto con dei semplici materiali didattici. Questo genere di competenze non è così robusto e non abbondano certo a questo proposito idee e modelli di successo. Due questioni mettono in crisi i fautori del risparmio. Innanzitutto il fatto che, per quanto si automatizzi o si gestisca in outsourcing, l'e-learning ben fatto richiede un gruppo di conduzione del processo preparato ed efficace che abbia al suo interno robuste competenze educative, da un lato, e di e-business dall'altro. Un tale gruppo di lavoro non è facile né da crearsi, né da gestirsi e ben difficilmente può essere spostato del tutto al di fuori dell'organizzazione che fruisce del servizio. Richiede un gruppo di professionisti numericamente variabile in funzione dei risultati attesi, dove comunque siano presidiate le aree chiave che proviamo a ipotizzare nel box che segue.

#### ORGANIZZAZIONE DELL'E-LEARNING

##### AREA DI GESTIONE

1. Management e amministrazione (coordinamento strategico, istituzionale, gestione...)
2. Pianificazione didattica (e integrazione con attività on stage)
3. Rapporti con i clienti (Customer Care Management)
4. Monitoraggio (controllo di qualità, usabilità, statistiche, analisi di servizio...)
5. Rapporti con i fornitori (e-procurement) e ricerche di mercato (individuazione e acquisizione prodotti e fornitori)
6. Account Manager, e-business Manager

##### AREA DIDATTICA

7. Education (facilitatori, docenza, test e valutazione)
8. Analisi del bisogno e studio del courseware
9. Area di relazione
10. Tutorship, Assistenti curriculari, valutatori
11. E-community (Usenet, Newsgroup, Mailing, Conferencing, Chat...)
12. Supporti e facilitazione (FAQ, help desk, call center...)

##### AREA INFORMATIVA

13. Redazione (Content Management)
14. Information & Resource retrieval

##### AREA TECNOLOGICA

15. Gestione e integrazione delle piattaforme (Web & URL Management)
16. Sviluppo (Web design, Multimedia development, Sviluppo HTML, DHTML, XML, Flash, Java, Javascript, ASP, ColdFusion...)

##### AREA SERVIZI AGGIUNTIVI

17. Gestione Basi Dati (Archivi e Repository, DataWarehouse, Knowledge Management, CRM...)

Per quante economie di scala possano essere tentate, da alcune di queste funzioni nessuno si può del tutto esimere. Neppure il settore emergente degli LSP (il corrispettivo dei servizi in affitto ASP nel campo del learning) sembra risolvere la questione e gli affari non sono entusiasmanti neppure per le poche società che da anni operano in questo segmento.

L'altro nodo di Gordio è costituito dai rapporti con la formazione tradizionale. Non solo questa non può essere eliminata come alcuni speravano, ma da quel versante si preparano a una resa dei conti tanto attesa e che si avvicina con le prime difficoltà dei padroni dei bottoni. Quando ci si accorgerà che i due mondi non devono convivere solo a parole (e chi non condivide questa comunione teorica?!), ma sulla base di protocolli operativi professionali e con una regia che accomuni gli strumenti in funzione del fine e non del mezzo. E su questo si può dire ben poco, salvo il fatto che proprio questi cambiamenti stanno producendo una mutazione nel modo di pensare la formazione nelle imprese che oramai non ci si aspettava più. Da anni o decenni alcuni operatori dell'apprendimento organizzativo sostengono che la formazione deve uscire dal letto di Procuste della Direzione del Personale per entrare nella Direzione Strategica e solo ora per la prima volta assistiamo a questo slittamento. Questo grazie alla nascita nelle grandi imprese USA (in Italia generalmente non siamo neppure pronti a comprendere il problema), fra cui Cisco, Pendant Dell Computer, Charles Schwab, Bain & Company e Doloitte Consulting, di grandi integratori delle conoscenze. Uno studio della Corporate University Xchange di New York (<http://www.corpu.com>) che parla di "Operating education as a business" li definisce *Chief Learning Officers*. Il loro compito consiste nell'aumentare il vantaggio competitivo delle risorse di conoscenza in imprese che fanno dell'innovazione e del knowledge la loro materia prima, ottimizzando i costi e conseguendo obiettivi ambiziosi nel massimo delle sinergie e nel più breve tempo possibile, sfruttando al meglio risorse interne e outsourcing, con il risultato di un sostanziale cambiamento continuativo della cultura d'impresa. Questo ruolo sembra superare una separazione mai del tutto compresa fra apprendimento e conoscenze, il primo delegato ai progetti di Learning Management e il secondo a teorie e applicativi di Knowledge Management. L'e-learning per funzionare veramente de-

ve muoversi dentro e fuori del serbatoio e dei processi di Knowledge Management, dove l'uno è l'espressione e l'altro il patrimonio.

L'aspetto tecnologico fra i più critici del momento rimane sicuramente quello delle reti e dell'ampiezza di banda. Da questo punto di vista bisogna rassegnarsi presto o tardi a rinunciare a Internet, ma non alla sua logica. Neppure con l'ADSL infatti si possono superare i colli di bottiglia di un sistema che, per quanto ricco e democratico, mal si presta a fornire performances adeguate allo studio, alla ricerca e ad applicazioni avanzate. Sicuramente la banda larga ottica che sta muovendo i primi passi nel nostro paese giocherà una parte significativa nel problema, ma esistono già ora società che forniscono trasmissioni in streaming su reti dedicate in grado di veicolare audio/video e quant'altro occorra per una formazione on-line evoluta.

Anche la questione dei noti standard di certificazione va rivista.

#### STANDARDS E CERTIFICAZIONE

Per avere delle indicazioni di riferimento, l'organo storicamente più riconosciuto è l'Airline Industry CBT Committee (AICC) nel cui sito <http://www.aicc.org/> possono essere rinvenuti gli standard per il training on-line, i test, le lezioni, i moduli e così via. Subito dopo arrivano gli standard dell'IEEE Learning Technology Standards Committee (IEEE LTSC) disponibili al sito <http://ltsc.ieee.org/>.

Esiste anche un'interessante iniziativa del governo statunitense per definire gli standard dell'apprendimento distribuito (ADL Advanced Distributed Learning) rinvenibili presso <http://www.adlnet.org/>. Sono infine particolarmente interessanti quelli definiti da una società di mercato, la EDUCAUSE Instructional Management System Project (IMS) che, pur basandosi sul lavoro dell'AICC, declina i criteri su dimensioni di maggiore evidenza, come l'ambiente di apprendimento o le caratteristiche dell'utilizzatore.

Il fatto è che la materia è in costante trasformazione e nessuno standard anche solo un po' stringente renderebbe giustizia di tutte le istanze, in quanto non passa settimana che qualcuno non reinventi o stravolga certezze apparentemente consolidate e nessuna autorità di certificazione può stare al passo di un mercato, specie se così dinamico. Anche se a noi italiani la cosa può sembrare poco verosimile, per farsi un'idea è sufficiente visitare i cataloghi di Start4all sull'argomento agli indirizzi: <http://e-learning.start4all.com/> e <http://learningorganizations.start4all.com/>.

Delle definizioni servono, anzi sono irrinunciabili, ma devono essere più fluide possibile per lasciare spazio alla creatività e all'inventiva che sono il pane della competizione in questo settore.

#### COSA MANCA ANCORA IN ITALIA

Come promuovere, alla fine, il business nel settore dell'e-learning nel nostro paese? Per non bruciarlo e non bruciarsi occorre innanzitutto evitare di promettere i risultati sbandierati da consulenti e da giornali pubblicitari.

Occorre essere consulenti di un processo lungo che affonda le sue radici nella convinzione di un amministratore delegato illuminato e certamente consapevole dell'impegno richiesto da un investimento a lunga scadenza. Il vero responsabile del progetto deve essere proprio lui e con lui devono essere pianificati con attenzione il timing e tutti gli step necessari.

Occorre evitare grandi investimenti iniziali in piattaforme gigantesche e costose che il più delle volte vincolano i clienti a continuare per la stessa strada, anche quando risulta poco efficace o superata. Bisogna individuare con precisione i bisogni emergenti e mirare a soddisfare solo quelli, pur avendo ben davanti agli occhi lo scenario di tendenza desiderato. Nel fare questo si devono scegliere gli strumenti che più si attagliano a conseguire bene e presto quell'obiettivo, lasciando a un secondo momento effetti speciali e disegni onnipotenti. Si deve suggerire un buon mix di fornitori esterni accanto a una solida regia interna con un manager riconosciuto e competente di tecnologie, ma prima di tutto di cultura d'impresa, strategie di business e soprattutto processi d'apprendimento.

Infine non va sopravvalutato il committente a spese degli utilizzatori, perché alla fine anche quello si adatterà al gradimento dei secondi e quindi alla riuscita del prodotto in termini organizzativi. Non si dovrà quindi dimenticare che la conoscenza e l'apprendimento sono misurati sui risultati economici e organizzativi, e per questo si eviti di scegliere soluzioni che compiaciano il professionista, senza ripagare degli investimenti. Non bisognerà sottovalutare infine gli stakeholders interni ed esterni, vale a dire tutti coloro che credono nel progetto e vi hanno investito in credibilità e aspettative. Proprio loro sono quelli che possono fornire i migliori feedback su quanto sta accadendo e sul reale funzionamento dell'attività e per questo bisogna porre un'attenzione di riguardo al loro punto di vista. Costoro vanno seguiti e curati passo-passo, senza tralasciare i vantaggi che la riuscita dell'operazione deve portare loro in termini economici, di carriera e professionali.

Come si può vedere, il terreno è ancora fertile e più interessante oggi che mai. La sfida è delicata e non va persa né per ingordigia né per impreparazione.

**Ennio Martignago**

**ENNIO MARTIGNAGO** Nato come psicologo, si occupa di "knowledge", "learning" e post-"eBusiness", avendo sulle spalle partecipazioni dirette (ultima l'ENEL) e indirette ad imprese, miliardi di caratteri fra cui un libro (Sesto Potere, scritta con amici profughi), svariati siti (Sestante, ApogeOnline, Nomadware, Aiuti...), un figlio dolcissimo e molta salutare ironia. [ennio@martignago.com](mailto:ennio@martignago.com)



ENNIO MARTIGNAGO

DIRETTORE EDITORIALE  
Alberto Bregani — bregani@wmttools.com

DIRETTORE RESPONSABILE  
Pasquale Depalo — depalo@wmttools.com

COORDINAMENTO REDAZIONE  
Alessandro Battaglia Parodi — alex@wmttools.com

PROGETTO GRAFICO  
Mirco Milani — milani@wmttools.com

ILLUSTRAZIONI  
Anwar Maggi — anwar@wmttools.com

COLLABORANO A QUESTO NUMERO

Alessia Ambrosini, Chiara Artosi, Paolo Barbesino, Basilio Bentivegna, Gian Roberto Casaleggio, Matthew Childs, Emanuele Ferro, Errico Formichella, Tony Gherardelli, Paolo Guadagni, Fulvio Cerutti, Emanuele Dainesi, Enrico Gazzano, Silvia Lelli, Luca Li Volsi, Giancarlo Livraghi, Luca Magnani, Ennio Martignago, Luca Massaron, Ivan Mazzoleni, Luca Meyer, Andrea Monti, Angelo Oliva, Manfredi Perrone, Marco Rivosecchi, Mario Rodriguez, Francesco Sacco, Andrea Secci, Jasmin Tripodi, Anna Stefani, Giovanni Vannini, Roberto Venturini, Rita Viotti, Michele Visciola

I profili dei collaboratori si trovano online sul sito  
www.wmttools.com

UFFICIO STAMPA  
IMAGE BUILDING SRL  
Via Torino 61 - 21123 Milano  
Tel. 02-89011300 - Fax 02-89011151  
REF. SIMONA VECCHIES — s.vecchies@IT.net

WMTTOOLS ONLINE  
Realizzazione e gestione tecnica a cura di  
QUADRANTE SRL - NUOVA COMUNICAZIONE  
www.quadrante.com

PER INVIO NEWS E COMUNICATI  
redazione@wmttools.com  
Attenzione: i comunicati stampa vengono accettati  
solo se inviati via email; quelli giunti in redazione via fax,  
non saranno considerati.

PER ABBONAMENTI E ARRETRATI  
abbonamenti@wmttools.com

web  
marketing  
tools  
STRUMENTI E STRATEGIE PER L'ECONOMIA DIGITALE  
www.wmttools.com

Web Marketing Tools® è la prima rivista di economia  
digitale in Italia, fondata da Alberto Bregani nel 1997.

EDITORE: PRO-SOURCES SRL  
Sede, direzione, redazione, pubblicità, amministrazione  
C.so di Porta Vittoria 50 - 20122 Milano  
Tel. 02-5412.2025 - Fax 02-5412.2040

Tutti i diritti riservati © Pro-Sources Srl  
È vietata la riproduzione, anche parziale, del materiale  
pubblicato, senza autorizzazione dell'Editore.

WEB MARKETING TOOLS® LUGLIO/AGOSTO 2001  
Rivista mensile. Reg. Tribunale di Milano n.337  
del 5.5.2000

Spedizione in abbonamento postale - 70% - Milano

GESTIONE ABBONAMENTI: Staff Srl,  
20090 Buccinasco, MI

FOTOLITO: FART, Dormelletto, NO  
STAMPA: F.N. Grafiche Srl, Pieve del Cairo, PV

Una copia L. 15.000 / € 7,75  
Copia arretrata L. 25.000 / € 12,91  
(per ordini di numeri arretrati Tel. 02-5412.2025)  
L'abbonamento annuale ordinario, 11 numeri,  
è di L. 165.000 / € 85,21

Editoriale [ Alberto Bregani ] .....	1
L'ospite - Andrea Pironcini di Pirelli. Pirelli racconta E-Pirelli [ Francesco Sacco e Giovanni Vannini ] .....	4
<b>IN MEDIA STAT VIRTUS</b> [ Paolo Barbesino ] .....	12
<i>Max Netroom™ investigatore virtuale</i> .....	13
<b>STRATEGIC INSIGHT</b>	
Idee & Co. Intervista ad Andrea Giovenali [ Manfredi Perrone ] .....	14
Che cosa offri in cambio? [ Fulvio Cerutti ] .....	21
E-mail marketing: notizie dal fronte [ Marco Rivosecchi, Emanuele Ferro, Jasmin Tripodi ] .....	25
Come diventare capitani della net economy [ Luca Li Volsi ] .....	31
La comunicazione come fattore di successo nel lavoro di gruppo [ Enrico Gazzano ] .....	35
<b>NEXTEVOLUTION</b> [ Gian Roberto Casaleggio ] .....	38
<b>WEB MARKETING</b>	
<b>TRIBAL ECONOMY</b> Rave against the machine [ Emanuele Dainesi ] .....	40
Internet Strategy Basics - Come sviluppare un Internet Marketing Plan. 3ª PARTE [ Roberto Venturini ] .....	46
Virtual community & membership marketing - Universi paralleli, schiuma quantica e "l'anello mancante": la membership card [ Ivan Mazzoleni ] .....	50
Site-centric o Visitor-centric: come li monitoriamo questi utenti? [ Luca Meyer ] .....	56
Un'analisi dei network di esperienza nel mondo dei giovani. Il caso education. 2ª PARTE [ Basilio Bentivegna e Luca Massaron ] .....	59
<b>WEB ADVERTISING</b>	
Cercasi banner disperatamente [ Angelo Oliva ] .....	64
<b>THE USABILITY SESSION</b> [ a cura di Michele Visciola ] .....	68
<b>COMUNICAZIONE</b>	
Il new oroscopo di una estate very cool [ Tony Gherardelli ] .....	70
Verità, bugie e pubblicità su Internet [ Matthew Childs ] .....	74
Ascoltiamo la rete [ Paolo Guadagni ] .....	77
Vieni avanti, creativo [ Andrea Secci ] .....	81
Il futuro degli italiani: la iTv [ Luca Magnani ] .....	83
(Out) Law on the Net - Legge e fuorilegge in Rete [ Andrea Monti ] .....	86
<b>TECNOLOGIA</b>	
Reportage sulla Java Conference [ Anna Stefani ] .....	90
<b>WEB TRENDS</b>	
Non solo I-mode [ Rita Viotti ] .....	94
Il sogno del cittadino felice [ Mario Rodriguez e Giovanni Vannini ] .....	98
La sfida internazionale del Digital Divide [ Silvia Lelli ] .....	100
When the brand went wireless [ Chiara Artosi ] .....	108
Healthcare Marketing [ Errico Formichella ] .....	111
<b>The Domain Zone</b> - Dominio e diritto [ Alessia Ambrosini ] .....	118
<b>SPECIALE LEARNING</b> .....	121
Le vie dell'e-learning [ Ennio Martignago ] .....	122
E-learning? Sticky business! Il caso Simulware [ Alberto Bregani ] .....	128
<b>RECENSIONI</b> - A cura di Vittorio Pasteris	
La parola immaginata Anna Maria Testa - Pratiche Editrice .....	138
Farsi Capire Anna Maria Testa - Rizzoli Editore .....	138
NetWorth John Hagel III, Marc Singer - Edizioni Apogeo .....	139
Scrivere, linkare, comunicare per il web Enrico Pulcini - Franco Angeli Editore .....	140
E-business Claudio Demattè - ETAS Libri .....	141
Gli affiliati a WMT .....	142
Off-line - Riflessioni a modem spento [ Giancarlo Livraghi ] .....	144