



**FORMAZIONE.** I dati della ricerca Asfor "Formazione Manageriale e Imprenditoriale nelle Pmi"

# Parlano le imprese

**La formazione manageriale è utile: chi vi ha investito seriamente raccoglie buoni frutti, anche e soprattutto durante i periodi di crisi**

di **Paolo Gubitta**

**N**el nostro paese, la formazione manageriale e imprenditoriale ha una storia abbastanza consolidata: le prime business school sono apparse alla fine degli anni '50 e Asfor, Associazione italiana per la formazione manageriale, è nata nel 1971. Ciò nonostante, vari studiosi in periodi diversi hanno puntualmente segnalato le potenziali derive dell'*executive education*. A metà degli anni '70, si sottolineava il rischio che una progettazione formativa avulsa dalla corretta valutazione della struttura del sistema economico italiano e delle caratteristiche delle imprese (poche imprese ad azionariato diffuso e tante a proprietà familiare; una miriade di realtà piccole e una manciata di organizzazioni mastodontiche e spesso di proprietà statale), invece di aumentare la qualità della gestione potesse addirittura generare una vera e propria *diseducazione manageriale*. A metà degli anni '80, invece, il tema centrale del dibattito era sul reale *outcome* degli investimenti in *executive education*: non si metteva in dubbio la qualità intrinseca della formazione in termini di contenuti, bensì la sua reale capacità di incidere sui processi delle imprese, tanto da arrivare a parlare di *formazione apparente*. A cavallo del nuovo secolo, l'*executive education* in Italia ha compiuto passi da gigante.

Da un lato, ha recuperato il gap rispetto ai paesi di matrice anglosassone, che per primi svilupparono e diffusero in tutto il mondo la cultura della formazione continua per le figure direttive. Dall'altro, ha trovato una via originale di espressione, capace di tener conto delle specifiche esigenze delle imprese piccole, medie e grandi e di metabolizzare la rivoluzione digitale e l'ingresso nell'economia della conoscenza.

## Impatto sulle performance

Nell'ultimo decennio, i cambiamenti nell'economia, nelle istituzioni e nei mercati hanno lanciato nuove sfide all'*executive education*, che Asfor ha colto costituendo diversi gruppi di lavoro, tra cui uno che, dall'autunno del 2007, lavora sulla formazione manageriale e imprenditoriale nelle imprese di piccola e media dimensione. Nel corso del 2011 è stata condotta una ricerca che ha coinvolto 200 imprenditori e manager in tutta Italia, con l'obiettivo di capire se e fino a che punto gli investimenti in formazione manageriale e imprenditoriale impattano sulle performance delle imprese. I risultati sono confortanti e ci permettono di dire che esiste una *formazione utile*, ossia che quando imprenditori e manager frequentano iniziative strutturate (e non occasionali) di *executive education* si rilevano



**Paolo Gubitta** è responsabile scientifico Ricerca Pmi Asfor, direttore scientifico Area Imprenditorialità del Cuaa e professore straordinario di Organizzazione aziendale all'Università di Padova

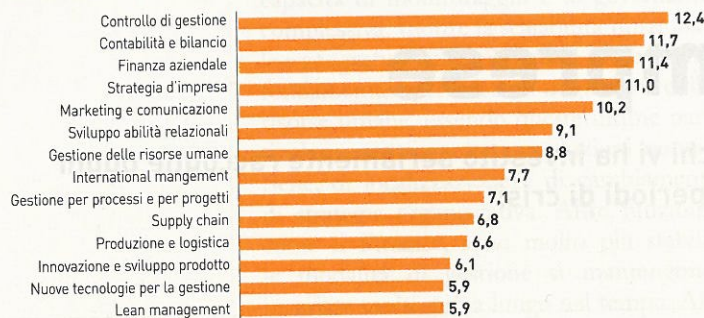
## La ricerca: chi, quanti, perché

La ricerca sulle Pmi è stata condotta nella seconda metà del 2011, attraverso un'intervista telefonica realizzata da una società specializzata e ha coinvolto 200 persone, tra membri della proprietà in ruoli direttivi (40% del campione) e manager (60%) di imprese medie e piccole (fatturato medio sui 30 milioni di euro nel 2010), prevalentemente delle regioni settentrionali (75%), rispetto a quelle del Centro e del Sud (25%), con un'età media di 41,4 anni, 73% uomini e 27% donne. Il 45% del campione occupa posizioni di direzione generale. I due terzi del campione riguardano persone che occupano posizioni strategiche nell'impresa e che tra il 2006 e il 2010 hanno frequentato un'iniziativa formativa di almeno 100 ore. Un terzo del campione, invece, nel periodo considerato non ha partecipato a iniziative di *executive education* di una certa consistenza. La performance dell'impresa è stata misurata elaborando i dati economici, finanziari, patrimoniali e competitivi delle aziende tratti dalla banca dati Aida, che raccoglie i bilanci di tutte le aziende italiane.



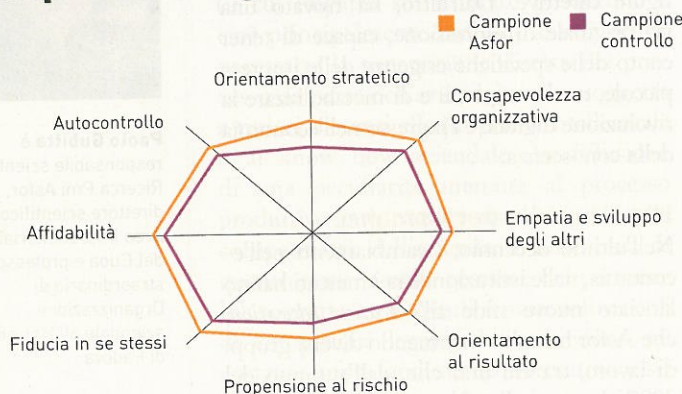


## I corsi più frequentati



Fonte: Ricerca Asfor - Formazione Manageriale e Imprenditoriale nelle Pmi -2012

## Competenze: migliora l'autopercezione



Fonte: Ricerca Asfor - Formazione Manageriale e Imprenditoriale nelle Pmi -2012

benefici effetti sui risultati delle loro imprese. Vediamo in dettaglio perché si può parlare per davvero di *formazione utile*.

### Controllo e autopercezione

In termini di contenuti, gli imprenditori e i manager italiani sono molto *attratti* dalle materie che hanno a che fare con il controllo economico-finanziario (contabilità e bilancio, controllo di gestione, finanza aziendale), con la strategia e con il marketing. Tale focalizzazione è senza dubbio di estrema importanza per condurre il business in periodi di elevata turbolenza come quelli attuali, perché una solida competenza su queste dinamiche riduce i rischi di entrare in sofferenza. Va anche sottolineato che la propensione verso le tematiche del controllo è più marcata tra chi occupa posizioni di direzione generale, rispetto a chi coordina aree funzionali. Un secondo dato di interesse emerge dal confronto tra coloro che hanno frequentato iniziative di *executive edu-*

*cation* negli ultimi 5 anni e quelli che non lo hanno fatto, rispetto all'autopercezione delle proprie competenze (orientamento strategico, consapevolezza organizzativa, empatia e sviluppo degli altri, orientamento al risultato, propensione al rischio, fiducia in se stessi, affidabilità, autocontrollo). Dalla ricerca emerge che i primi si sentono *più preparati*. Tale percezione non è priva di effetti pratici, perché il fatto di considerarsi più o meno capaci di fare determinate cose impatta sulle strategie e sulla gestione quotidiana. Detto in altri termini, siamo di fronte a persone che indipendentemente dal grado di propensione al rischio (che è un tratto della personalità non facilmente modificabile) hanno una maggiore capacità di ponderare le loro decisioni e quindi di agire con maggiore cognizione di causa. In più, la ricerca Asfor ha dimostrato che le imprese guidate da un team di vertice *recentemente (ri) formato* tendono a essere:

- 1) più portate a dire la propria sul mercato, immaginando azioni e strategie nuove capaci anche di anticipare i concorrenti;
- 2) più propense a incamminarsi in sentieri di investimenti e progetti che sono magari più rischiosi, ma che promettono risultati migliori;
- 3) più orientate a prendere di petto il mercato, anche con azioni che anticipano il mercato e in qualche modo sperano di influenzarlo.

### Risultati confortanti

Per dire che l'*executive education* è utile per davvero resta da dimostrare che le imprese degli imprenditori e dei manager che l'hanno frequentata negli ultimi anni hanno prestazioni più elevate rispetto alle altre. Questa analisi è stata fatta rispetto alla crescita (fatturato) e alla redditività (in termini di Ebitda su vendite). I risultati sono confortanti. Le imprese guidate da un team che ha fatto investimenti formativi rilevanti avevano trend di crescita più elevati rispetto alle altre già prima della crisi e mediamente hanno subito battute di arresto meno marcate negli anni seguenti allo shock del 2008. Se ci si focalizza sui soli imprenditori, il dato è ancora più evidente. In media, gli imprenditori recentemente tornati "a studiare sui banchi di una business school" nel periodo 2007-10 hanno visto crescere il fatturato delle loro aziende del 20%, a fronte di una flessione del 17% medio tra chi non lo ha fatto, mentre in termini di redditività hanno subito una contrazione più limitata. ■