



Paolo Gubitta (a cura di)

La formazione manageriale e imprenditoriale nelle PMI

**Processi evolutivi
e nuove sfide
dell'executive education**

COLLANA ASFOR / FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



La Collana ASFOR / Franco Angeli

La scelta di ASFOR - Associazione Italiana per la Formazione Manageriale (già Associazione per la Formazione alla Direzione Aziendale) - di attivare dopo oltre quarant'anni di vita una propria Collana editoriale di diffusione della cultura della formazione manageriale risponde, da un lato, all'esigenza di consolidare il ruolo che il sistema dell'alta formazione, delle scuole di management e delle corporate university deve svolgere in un contesto di competizione globale di elevata complessità e, dall'altro, all'obiettivo di fornire a tutti i soggetti che operano per lo sviluppo delle persone e delle organizzazioni un contributo di riflessione per una sempre maggior efficacia dei processi formativi, attraverso il consolidamento e il rafforzamento delle competenze manageriali.

La collana vuole essere quindi uno strumento aperto al confronto e al dibattito della business community per sviluppare e approfondire temi rilevanti di management, per diffondere esperienze, modelli e best practice nella formazione manageriale e nella gestione del Capitale Umano.

In tale prospettiva, si colloca coerentemente la decisione di inaugurare la Collana ASFOR/Franco Angeli con l'opera "40 anni di formazione manageriale. Ruolo e contributo di ASFOR" che conduce il lettore a ripercorrere attraverso la storia della Associazione, la via italiana alla management education, le evoluzioni che hanno caratterizzato l'economia del Paese e i cambiamenti in atto nella società.

La collana rappresenta in definitiva una sfida che ASFOR, forte di decenni di iniziative, esperienze e confronti a livello nazionale ed internazionale, vuole intraprendere insieme ai propri associati e ai propri stakeholder, per far comprendere a tutti come la formazione manageriale e le attività ad essa connesse possano contribuire ad affrontare e superare le difficoltà ed i problemi del presente ed essere una leva strategica per costruire un futuro migliore.

Vladimir Nanut
Presidente ASFOR

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Paolo Gubitta (a cura di)

La formazione manageriale e imprenditoriale nelle PMI

**Processi evolutivi
e nuove sfide
dell'executive education**

COLLANA ASFOR / FRANCO ANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2015 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione. ASFOR e la sfida formativa per le PMI italiane di <i>Vladimir Nanut</i>	pag. 9
1. La formazione manageriale nelle PMI, le ragioni di una ricerca di <i>Giuseppe Perrone</i>	» 11
1. La formazione in tempi di crisi	» 11
2. Imprenditoria e cultura manageriale	» 11
3. Leadership e formazione manageriale	» 14
4. Quale formazione?	» 15
2. La formazione manageriale e imprenditoriale in Italia: due fatti stilizzati di <i>Paolo Gubitta, Mauro Meda e Alessandra Tognazzo</i>	» 19
1. Né “diseducante”, né “apparente”: verso la formazione utile	» 19
2. La ricerca: metodologia e descrizione del campione	» 20
3. Primo fatto stilizzato: consapevolezza di quanto si sa (e non si sa)	» 21
4. Secondo fatto stilizzato: <i>ri</i> -modellare l’orientamento imprenditoriale?	» 28
3. L’evoluzione della formazione manageriale e imprenditoriale di <i>Giuliano Calza e Sabrina Dubbini</i>	» 33
1. Formazione manageriale <i>alla ricerca</i> di nuovi modelli	» 33

2.	La critica alla formazione manageriale degli anni Ottanta: alcune considerazioni attuali	pag. 33
3.	Evoluzione dei destinatari, dei contenuti, dei metodi didattici: come cambia lo scenario dell'alta formazione	» 36
4.	Cambio di paradigma e aumento della competitività globale: impatti sulla formazione manageriale	» 44
5.	Modelli emergenti: scuole di cultura di impresa nell'ecosistema innovativo del territorio	» 49
6.	Se l'impresa si fa <i>Lab, Academy o School</i>	» 51
4.	La competitività delle PMI in un'economia senza confini: i possibili contributi della formazione	
	di <i>Luigi Serio e Federico Visconti</i>	» 53
1.	Formazione per la competitività	» 53
2.	L'universo delle piccole e medie imprese e la sfida della competitività	» 54
3.	Lo stato dell'arte nelle pratiche formative	» 60
4.	Il contributo della formazione: alcuni cantieri aperti	» 62
5.	Luoghi e processi formativi: uno sguardo al futuro	» 67
5.	<i>Social capital e tecnologia: nuovi fabbisogni di competenze per le PMI</i>	
	di <i>Francesco Venier</i>	» 71
1.	In gara con le macchine: <i>a brave new world</i>	» 71
2.	Un'altra gara: "La seconda metà della scacchiera"	» 74
3.	<i>Social technologies</i> e formazione del <i>social capital</i> nelle PMI	» 76
4.	Il ruolo del <i>social capital</i> nello sviluppo delle reti di PMI	» 82
5.	<i>Social technologies</i> a supporto della formazione di <i>social capital</i>	» 85
6.	Fare formazione è stare in un contesto	» 89
6.	Educare le PMI all'uso delle <i>social technologies</i>	
	di <i>Francesco Venier</i>	» 91
1.	Dal dire al fare	» 91

2. <i>Social technologies</i> e valore	pag. 91
3. Abilitare l'impresa-hub	» 93
4. La formazione sulle <i>social technologies</i> per le PMI	» 96
5. Le PMI e le sfide della <i>social media strategy</i>	» 104
7. Formazione imprenditoriale e performance delle PMI a proprietà familiare	
di <i>Paolo Gubitta e Alessandra Tognazzo</i>	» 107
1. Non di solo reddito vive la PMI (familiare)	» 107
2. La componente <i>socio-emotional</i> delle decisioni imprenditoriali	» 108
3. Lo studio esplorativo: cosa serve alla formazione imprenditoriale?	» 109
Bibliografia	» 113
Gli autori	» 121

Prefazione.

ASFOR e la sfida formativa per le PMI italiane

di *Vladimir Nanut**

È praticamente già da un decennio che ASFOR ha ritenuto importante, rispetto anche alla propria mission, svolgere un'attività di ricerca mirata su alcuni temi rilevanti riguardanti la formazione manageriale. Tale attività riflette da un lato l'esigenza di offrire un servizio ai propri associati, mettendo loro a disposizione utili conoscenze e riflessioni su vari aspetti di interesse, e dall'altro di consentire all'Associazione stessa di disporre di un quadro conoscitivo per la definizione delle proprie attività e iniziative, anche relativamente ai rapporti con le istituzioni di riferimento.

Più specificatamente, possiamo innanzitutto far riferimento alle ricerche annuali dell'Osservatorio ASFOR, che comprende le indagini campionarie sulla domanda e sull'offerta di formazione manageriale (sia in generale dei soci ASFOR che in particolare delle Corporate University), nonché i Focus Group sui trend emergenti della formazione manageriale. Pur senza la pretesa che i risultati abbiano una rappresentatività statistica dei segmenti considerati, le indicazioni che si ottengono dall'Osservatorio, oltre che essere a disposizione di tutti gli interessati grazie alla loro pubblicazione nella Lettera ASFOR, offrono l'opportunità di confronto e dibattito tra gli addetti ai lavori in appositi workshop organizzati dall'Associazione in differenti sedi sul territorio nazionale.

Ugualmente interessanti sono anche i dati che l'Associazione raccoglie ed elabora periodicamente con riferimento all'universo dei Master accreditati ASFOR, fornendo ai potenziali utenti (studenti) preziosi elementi per le scelte di formazione post laurea, ma offrendo anche utili indicazioni alle aziende per le loro politiche di recruiting.

Meritano di essere segnalate, inoltre, anche le specifiche ricerche volte ad analizzare e/o approfondire particolari tematiche, come i più efficaci modelli e strumenti per la formazione all'imprenditorialità o i rapporti tra *etica* e

* Presidente ASFOR.

business: entrambe queste indagini sono in corso di svolgimento. In tale contesto, considerato il rilievo e il ruolo che le PMI hanno per l'economia del nostro Paese, ad ASFOR è sembrato del tutto naturale dedicare una specifica attenzione anche alle problematiche formative del variegato mondo delle imprese di minori dimensioni, che rappresentano pur sempre la struttura portante del nostro sistema manifatturiero. È noto peraltro che si tratta di un universo di norma poco avvezzo alle attività formative nel campo del management, un universo dove prevalgono piuttosto i processi di *learning by doing*, cioè le modalità di apprendimento esperienziale sul campo.

Non vi è dubbio, tuttavia, che negli ultimi anni, anche per effetto della crisi che ha colpito pesantemente proprio le minori imprese – più fragili e più in difficoltà nella competizione globale – è cresciuta anche nei responsabili delle PMI la consapevolezza dell'esigenza di rafforzare le competenze imprenditoriali e manageriali per affrontare le nuove sfide poste dalle attuali dinamiche competitive.

Anche se tale maggiore consapevolezza non ha ancora prodotto radicali cambiamenti nelle scelte di investimento delle PMI nella formazione, si registra nondimeno una crescita delle iniziative formative a favore di tali segmenti d'impresa e una maggiore disponibilità dei soggetti apicali delle stesse a partecipare a programmi formativi nelle tematiche di management.

Nel loro insieme le analisi contenute nel presente volume cercano di fornire un quadro aggiornato dello stato dell'arte nella formazione imprenditoriale e manageriale delle PMI e di delineare alcuni elementi evolutivi dei processi formativi alla luce degli scenari competitivi che stanno emergendo, nonché dello sviluppo delle nuove tecnologie che sta modificando alcuni dei tradizionali paradigmi organizzativi e gestionali delle aziende.

Si tratta di aspetti di grande rilievo e interesse non solo per gli associati ASFOR impegnati nella realizzazione di iniziative formative per il variegato mondo delle PMI, e ovviamente per gli imprenditori e i manager che ne fanno parte, ma anche per tutti i soggetti, tra cui i policy maker, che hanno la responsabilità di operare affinché il ricchissimo patrimonio di conoscenze ed esperienze produttive incorporato nelle imprese minori non subisca ulteriori perdite e dispersioni a causa dei mancati investimenti nell'aggiornamento e nella crescita delle competenze e delle capacità dei vertici a governare le nuove dimensioni della competizione.

In questo senso ASFOR si augura che l'opera possa stimolare nelle sedi opportune confronti, approfondimenti e discussioni utili a individuare risposte efficaci alle problematiche che in essa vengono evidenziate, con l'obiettivo di fornire, per quanto possibile, anche un contributo alla ripresa produttiva e all'avvio di una nuova fase di crescita.

1. La formazione manageriale nelle PMI, le ragioni di una ricerca

di *Giuseppe Perrone**

1. La formazione in tempi di crisi

I molti anni di recessione economica, l'alta disoccupazione e la fluttuazione dei commerci internazionali sono alcuni dei fattori che hanno contribuito alla rinascita dell'interesse per l'imprenditorialità e le piccole imprese. Questa situazione, fra i variegati espedienti per reagire alla crisi che sono sulle cronache quotidiane, ha rafforzato l'attenzione dei decisori al ruolo potenziale dell'imprenditorialità come una ricetta per la rinascita economica. I tempi quindi sembrano maturi per attrezzarsi a individuare le nuove opportunità di crescita che esistono, anche se nascoste. Nel mondo globalizzato, però, la competitività delle imprese si gioca attraverso l'innovazione organizzativa, oltre che quella tecnologica e di prodotto, e, fattore particolarmente rilevante, con l'aggiornamento e lo sviluppo del capitale umano, quel complesso di competenze e conoscenze che hanno le persone che lavorano nell'impresa, compresi, e particolarmente, manager e imprenditori.

2. Imprenditoria e cultura manageriale

L'imprenditore, una delle figure più complesse fra quelle che agiscono sulla scena economica, è l'attore di una dinamica molto diversa a seconda del contesto istituzionale e del livello di sviluppo di un'economia.

Si apprende dall'ONU¹ che oltre il 50 per cento dei poveri urbaniz-

* Consigliere ASFOR, delegato alle attività per le PMI.

¹ Le Nazioni Unite, attraverso le agenzie UNDP e UNIDO, sviluppano un'estesa ricerca su imprenditoria e sviluppo economico che origina una lunga bibliografia. I dati riportati sono un'elaborazione da Altenburg ed Eckhardt (2006).

zati del mondo gestisce un proprio business, mentre il 20 per cento della popolazione rurale povera conduce un'impresa non agricola, oltre alle tante persone che gestiscono una fattoria. È la cosiddetta imprenditoria di necessità (*necessity entrepreneurship*) che il GEM (Muffatto *et al.*, 2013) identifica nei Paesi *factor driven*, la cui economia, dominata dai fattori della produzione, è caratterizzata da agricoltura di sussistenza e dalla presenza di risorse naturali ingenti e forza lavoro non qualificata. Siccome la povertà in questi Paesi non accenna a diminuire, si potrebbe concludere che l'imprenditorialità non aiuti a risolvere il problema dell'indigenza.

Qual è la caratteristica specifica degli imprenditori? Tutti amano le loro imprese che considerano parte integrante della loro vita, ma quando si chiede a una persona povera di quei Paesi che cosa pensi della propria attività, la risposta non è quella che si potrebbe immaginare. Una ricerca fatta a Udaipur (Banerjee *et al.*, 2011), una zona rurale dell'India, riporta le risposte date dagli imprenditori poveri alla domanda su cosa ambissero per i loro figli. Il 18 per cento vorrebbe per loro un lavoro da dipendente di un'azienda privata, il 41 per cento opta per un impiego pubblico, ma non da insegnante, per il quale si schiera il 34 per cento. Ciò che veramente sorprende è che nessuna di queste persone si augura per i loro figli un'attività imprenditoriale in proprio. Alla medesima domanda posta, però, nel nostro mondo, quello caratterizzato dalla continua ricerca di efficienza (*efficiency driven*), dovuta a un'economia competitiva grazie a processi di industrializzazione, o che vive la fase denominata *innovation driven*, cioè guidata da cambiamento, conoscenza e tecnologia, le risposte sarebbero completamente diverse. Perché allora quegli imprenditori intervistati sono così riluttanti a convincere i propri figli a seguire le loro orme?

Una risposta è del tutto ovvia. Avere lì una piccola impresa non rappresenta davvero la realizzazione di un sogno: essere un imprenditore a Udaipur non è una scelta, ma l'unico modo per sopravvivere. Spesso, anche nel nostro mondo occidentale, riciclarsi come imprenditore dopo aver perso il lavoro da dipendente non è il coronamento di un sogno. Essere imprenditore, quindi, sembra non essere legato a una condizione di necessità. Se guardiamo agli imprenditori contemporanei, coloro che incontriamo generalmente nella vita quotidiana, ci accorgiamo che essi hanno tutti alcuni tratti distintivi che li rendono, a volte, troppo sicuri di sé. Sono convinti che, contro tutte le aspettative, saranno in grado di trasformare il proprio sogno in realtà. Questa carica permette loro di realizzare cose in campi in cui molte altre persone fal-

liscono: sono in grado di dedicare tutta la loro attenzione alle loro imprese, a cui sono fortemente attaccati da parlarne abitualmente come delle loro creature. Ma questo può essere il loro tallone d'Achille. Una volta che hanno iniziato l'attività, non sanno rinunciare al controllo diretto e totale delle loro società, anche se non sono bravi nella gestione. Il successo quasi sempre produce anche un ottundimento del senso critico, per cui si persiste nel credere che il modello di gestione adottato sia il segreto del successo e quindi non debba essere cambiato. E quando non se ne può proprio fare a meno, si affidano le posizioni di vertice a membri della propria famiglia, anche se non sono dotati della necessaria esperienza e predisposizione.

Questo fatto, abbastanza comune, induce ulteriori riflessioni. Si può ritenere che la proprietà familiare costituisca un vantaggio nelle piccole imprese a causa della convergenza degli interessi sul lungo termine. L'organizzazione, con la conseguente allocazione delle risorse, riflette la fiducia indotta dai legami parentali e la consapevolezza di lavorare per le proprie generazioni future è salvaguardia di continuità del business. Ma l'impresa deve seguire il razionale economico nel perseguire i suoi obiettivi. Le due istituzioni, famiglia e impresa economica, hanno un insieme di norme e di valori caratteristici che spesso sono fra loro incompatibili tanto da portare al conflitto e alla disgregazione. Come uscirne? Occorre convincersi del fatto che le attuali condizioni economiche rendono inefficaci le azioni che fino a ieri hanno portato a risultati anche brillanti. Occorre utilizzare al meglio la polivalenza e flessibilità riconoscibile nei manager professionali.

Un imprenditore e un manager si differenziano per molti aspetti. Un imprenditore, specialmente di PMI, è il proprietario dell'organizzazione e ne sopporta tutti i rischi e le incertezze, mentre il manager, quando presente, è un dipendente e accetta i rischi connaturati al suo contratto di ingaggio. Un imprenditore e un manager si differenziano, quindi, nei loro obiettivi di fondo: per il primo occorre inventare e creare, lasciando al manager il compito principale di sorvegliare e attuare i piani e le idee. Ne deriva che le più importanti qualità dell'imprenditore siano pensiero innovativo, lungimiranza, capacità di assunzione del rischio, mentre è obbligatorio per un manager essere formato nelle teorie e pratiche di gestione. Un imprenditore accetta il fallimento come parte dell'esperienza di apprendimento, mentre il manager deve fare ogni sforzo per evitare errori e scongiurare il tracollo dell'organizzazione a lui affidata. Per entrambi, in ogni caso, occorre integrare doti umane e conoscenze professionali con una migliorata capacità di leadership.

3. Leadership e formazione manageriale

La leadership è elemento centrale dell'innovazione organizzativa. Imprenditori e manager devono avere una propria visione del futuro e saper concentrare le energie per agire nel contesto socioeconomico, sfruttandone le opportunità e migliorandolo. Purtroppo nel nostro Paese l'interpretazione prevalente della leadership è riduttiva, considerandola come qualcosa di innato, che si possiede naturalmente e che, semmai, può essere perfezionata solo con l'esperienza e il tempo. L'approccio giusto è invece ritenere la leadership qualcosa che si può costruire mediante l'acquisizione delle competenze e la padronanza degli strumenti propri del manager. In altri termini, occorre mirare a una leadership basata sulle conoscenze e sulla loro *manutenzione* nel tempo, attraverso una formazione specifica. La mentalità del leader deve essere educata a comprendere alcuni fatti importanti. Si deve accettare che è normale che si verifichino problemi con caratteristiche differenti al crescere e al maturare dell'impresa. Si deve ammettere che il rapporto fra gestione e proprietà, famiglia e business, soprattutto nel momento cruciale del passaggio generazionale, deve essere gestito opportunamente; si deve capire che è naturale che le prospettive personali debbano essere correlate a quelle, differenti, degli altri componenti dell'impresa.

Così come non esiste una chiara e condivisa definizione di *formazione*, non vi è una metrica semplice ed efficace per valutare l'efficacia della formazione manageriale. Il criterio più frequentemente utilizzato per valutare un programma di formazione è la soddisfazione del cliente, piuttosto che considerare come obiettivo il miglioramento delle performance di business. Con la crescita enorme del settore della formazione, in gran parte sostenuto da fondi pubblici, è stato comodo ritenere che le imprese che hanno partecipato a programmi di formazione abbiano ottenuto qualche beneficio in un rapporto quasi automatico di causa-effetto. Tuttavia, sono scarse le ricerche empiriche che dimostrino chiaramente se la formazione per una piccola impresa porti alla migliore performance.

Intanto è irragionevole trattare tutte le forme di formazione manageriale come identiche. Alcune si concentrano sullo sviluppo di particolari competenze funzionali, altre possono concentrarsi su particolari fasi dello sviluppo delle piccole e medie imprese: startup, imprese in crescita ecc. Alcune sono fornite da organizzazioni pubbliche, come università e scuole, mentre altre sono realizzate dal settore privato della formazione e della consulenza. Anche durata e format sono molto variabili. L'offerta di formazione alle PMI deve operare come un potente agente di cambiamento, faci-

litando e consentendo all'impresa di crescere, espandere e sviluppare le proprie capacità e, in tal modo, migliorare la redditività.

L'acquisizione di conoscenze e abilità possono comprendere la modalità informale (*on the job training*) e quella formale (*in house*, oppure la formazione esterna). In ogni caso, è giudizio condiviso che nelle PMI il desiderio di nuovo apprendimento proviene essenzialmente da fattori associati a performance di breve termine, quali problemi di produzione, di servizio, di efficienza e qualità, di uso di nuove tecnologie ecc.

4. Quale formazione?

A distanza di molti decenni dallo sviluppo dei piani formativi spinti dai finanziamenti comunitari, qual è la situazione?

Facendo leva sull'esperienza comune, sembra che la formazione manageriale finora non sia riuscita a creare quella generazione di nuovi manager e imprenditori capaci di integrare tutte le funzioni di gestione con visione strategica per guidare le organizzazioni al successo. La formazione manageriale si concentra quasi esclusivamente sulle singole discipline funzionali. L'integrazione viene lasciata alle poche le scuole di business che forgianno professionalità spesso culturalmente sbilanciate a favore di individualismo e competitività spinta, piuttosto che collaborazione e partnership.

Le organizzazioni stanno subendo il cambiamento e le nuove opportunità e le minacce che le impattano devono essere affrontate da chi ricopre il ruolo dell'imprenditore o general manager prendendo decisioni efficaci e attuandole con determinazione ed efficienza. Le scuole di business insegnano agli studenti, i futuri dirigenti, come prendere decisioni, ma con procedure valide per lo più in aree funzionali: marketing, finanza, risorse umane, produzione, con scarsa focalizzazione sul processo decisionale strategico che consenta all'organizzazione complessiva di raggiungere il suo scopo non solo nel breve, ma soprattutto nel lungo periodo. La gestione d'impresa richiede qualcuno che sia orientato ad agire strategicamente e, allo stesso tempo, focalizzato sul dettaglio; qualcuno che è visionario e creativo e, al tempo stesso, un pensatore logico e concreto; qualcuno sensibile alle persone, un costruttore di squadra, e allo stesso tempo concentrato a produrre risultati immediati che sa poi gestire eticamente a beneficio delle comunità degli stakeholder.

Sappiamo che nessuno è perfetto. Nessun singolo individuo possiede tutte le caratteristiche di personalità e lo stile manageriale necessario per eccellere. L'esperienza ci dice che è praticamente impossibile da trovare e

formare qualcuno a una leadership onnicomprensiva. Il manager ideale delle PMI è un amalgama dei tratti migliori di molte persone con differenti stili e approcci. L'errore che si può commettere, quindi, è che ci focalizziamo sugli individui, i cosiddetti leader o imprenditori, e ci aspettiamo che abbiano tutte le caratteristiche necessarie per gestire le organizzazioni. Il processo manageriale richiede, invece, un team composto da persone con diversi stili, fra loro complementari. Ma, ogni volta che c'è una squadra, necessariamente, ci sarà conflitto. Esso può essere distruttivo, a meno che i leader sappiano come convertire la carica in conflitto costruttivo. Spesso il conflitto è considerato come un fatto negativo piuttosto che un fenomeno naturale generato dal cambiamento, che è costante. Quando neghiamo il conflitto, a causa del suo potenziale distruttivo, fermiamo il cambiamento, incoraggiamo la burocrazia. Prendere buone decisioni è condizione necessaria, ma non sufficiente per la gestione. Occorre sapere come attuare le decisioni prese. Occorre saper diagnosticare i problemi, e dichiarare ciò che deve essere fatto. La formazione deve insegnare a prendere il *toro per le corna* e a mettere in atto il processo di attuazione delle decisioni che gestirà il cambiamento.

L'abilità centrale dell'imprenditore è saper decidere in condizioni di incertezza. Ma, le decisioni prese portano a cambiamenti oggettivi e misurabili nelle prestazioni di business dopo il completamento della formazione? La prosperità deriva molto dalla creazione di imprese vibranti e profondamente radicate nell'economia locale. Perché ciò avvenga, vi è la necessità di ampliare il pool di talento imprenditoriale. Molti sono scettici sulla possibilità di sviluppare imprenditorialità attraverso la formazione. Sono note le battute umoristiche che legano cultura e imprenditorialità. Una, per tutte, racconta di un *signor Brambilla* che fonda la società, per passarla poi al figlio diventato *ragioner Brambilla* che la fa sopravvivere, per finire in mano al nipote *dottor Brambilla* che fallisce. Anche in altri ambienti il rapporto percepito tra istruzione e imprenditorialità non è diverso: basti pensare a Bill Gates e agli altri giovani miliardari che hanno lasciato l'istruzione formale molto presto. Le biografie di imprenditori di successo spesso descrivono queste persone come dotate di un patrimonio genetico straordinario, contribuendo a creare la percezione popolare di uno scollamento tra istruzione e imprenditorialità, meglio esemplificato dalla tesi comune che gli imprenditori si nasce, non si diventa.

Il rapporto tra istruzione e imprenditorialità, molto complesso, non può essere rimosso; deve essere affrontato. Da un lato, la formazione può aiutare i futuri imprenditori nello sviluppare le competenze che generano una mentalità adeguata, dall'altro può contribuire a sistematizzare l'esperienza

già maturata sul campo e a preparare i leader a risolvere problemi sempre più complessi e in rapida evoluzione. Imprenditorialità e istruzione sono, dunque, due straordinarie opportunità che devono essere sfruttate e interconnesse se si vuole sviluppare il capitale umano necessario per la costruzione della società del futuro. Solo un ambiente in cui l'imprenditorialità può prosperare e dove si possono mettere alla prova nuove idee con consapevolezza può garantire che molti dei problemi attuali possano essere affrontati e risolti.

ASFOR da molti anni focalizza l'attenzione sull'innovazione della leadership. Imprenditori e manager devono avere una propria visione del futuro e saper concentrare le energie per agire nel contesto socioeconomico, sfruttandone le opportunità. La ricerca che viene proposta è il risultato di uno specifico osservatorio sulla formazione manageriale nelle PMI che ASFOR ha attivato per stimolare il dibattito e sensibilizzare i policy maker a facilitare le condizioni per soddisfare una domanda spesso inespressa.

2. *La formazione manageriale e imprenditoriale in Italia: due fatti stilizzati*

di Paolo Gubitta*, Mauro Meda** e Alessandra Tognazzo***

1. Né “diseducante”, né “apparente”: verso la formazione utile

Correva il 1975, quando Giovanni Costa sottolineava il rischio che una progettazione formativa avulsa dalla corretta valutazione della struttura del sistema economico potesse generare una vera e propria diseducazione manageriale. Correva il 1984, quando Daniele Boldizzoni portava all’attenzione della comunità scientifica il tema spinoso della capacità della formazione di incidere sui processi reali e introduceva il concetto di formazione apparente.

In questi quarant’anni l’*executive education* in Italia ha compiuto passi da gigante. Da un lato, ha pienamente 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 alla formazione manageriale, capace di tenere conto delle specifiche esigenze delle imprese piccole, medie e grandi e di metabolizzare la rivoluzione digitale, come emerge ne *Il maestro e la rete*, il volume collettaneo curato da Giovanni Costa ed Enzo Rullani nel 1999.

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 sul tema della *Formazione Manageriale e Imprenditoriale nelle PMI*. Il gruppo ha realizzato due ricerche. La prima, condotta tra la fine del 2008 e l’inizio del 2009, dal titolo *Ritratti d’autore. Esperienze e soluzioni nella formazione manageriale e imprenditoriale per le PMI italiane*, si è focalizzata sull’offerta di formazione manageriale e imprenditoriale, ovvero sulle business school e sugli enti di formazione, coinvolgendo 36 istituzioni.

* Università di Padova e CUOA Business School.

** ASFOR.

*** Università di Padova.