

PIERO  
CARDUCCI\*

# Analisi strutturale dell'offerta di formazione post-laurea

## 1. Introduzione

Nell'articolo sono commentati i risultati di un'indagine sulle caratteristiche strutturali dell'offerta di formazione cosiddetta "a catalogo"; non vengono invece considerati in questa sede i corsi con caratteristiche di mero addestramento<sup>1</sup>.

L'indagine è stata condotta con riferimento a raggruppamenti omogenei di aziende operanti nel settore,

\* Resp.le Dipartimento Direzione Aziendale Scuola Superiore G. Reiss Romoli.

<sup>1</sup> Definiamo *formazione*:

- l'acquisizione di un sapere specialistico, unitario e flessibile, aperto al cambiamento, ad integrazioni ed a nuovi apprendimenti;
- l'acquisizione di atteggiamenti e capacità, connessi alla cooperazione autoregolata all'interno dell'organizzazione del lavoro;
- l'acquisizione di una concezione del lavoro individuale all'interno di un articolato sistema di valori.

Per *addestramento*, della cui offerta non ci interessiamo in questa sede, intendiamo invece tutte le attività mirate a sviluppare le capacità di svolgere mansioni e compiti specifici. L'addestramento è, nella nostra concezione, del tutto svincolato dal titolo di studio e dalla posizione aziendale di chi ne fruisce: l'addestramento all'uso di un pacchetto software può riguardare infatti tutte le posizioni aziendali indifferentemente.

per valutare come la diversità delle strategie adottate incida sulle caratteristiche dell'offerta?

Prima di procedere nell'esposizione sembra utile richiamare sinteticamente alcuni connotati strutturali del settore della formazione che, come vedremo in maggior dettaglio, lo configurano come caratterizzato dagli elementi propri delle fasi di maturità:

\* *il tasso di crescita è sostanzialmente stabile.* Il tasso medio annuo di crescita dell'offerta a catalogo è stato del 3.2% annuo nel triennio 1991-93. In netto decremento appare l'offerta generica ed interaziendale, mentre, per converso, si osservano indizi di un importante sviluppo dell'attività di aggiornamento mirata su specifici problemi aziendali;

\* *la domanda appare più matura e selettiva.* Cresce l'attenzione nei confronti della qualità dell'offerta. L'evoluzione dell'offerta negli ultimi anni è stata segnata, sia pur debolmente, dal dibattito sulla definizione dei requisiti di affidabilità del prodotto formativo. La procedura di certificazione della formazione, da poco avviata nel nostro Paese, si muove in questa direzione ed è auspicabile che essa rappresenti l'inizio di un processo diffuso che favorisca l'incontro tra domanda e offerta ad un livello di massima trasparenza;

\* *il grado di concentrazione delle attività è assai elevato.* Si consolidano le quote di mercato dei grandi produttori che, utilizzando le leve proprie della concorrenza oligopolistica, hanno creato solide barriere alla mobilità tra i raggruppamenti strategici operanti nel settore. Nonostante si ritenga generalmente il contrario, sono pochi grandi enti che determinano gli umori del mercato;

\* *le strategie di differenziazione sono molto sviluppate.* Le strategie di raggruppamento sono centrate su gruppi omogenei di clienti (quadri, Top Management, ecc.), ovvero su gruppi di prodotti (servizi su specifiche aree tematiche, servizi in house del cliente o complementari al prodotto formativo), o su aree geografiche definite. A fronte di una domanda non più in crescita e meno indifferenziata i grandi produttori tendono a posizionarsi su un definito segmento di mercato, al fine di risultare meno vulnerabili all'erosione della quota da parte dei concorrenti;

<sup>2</sup> La Scuola Superiore G. Reiss Romoli realizza periodicamente un'indagine campionaria sull'offerta delle principali Scuole di formazione europee, e non soltanto europee. L'indagine è basata sull'analisi di un campione non probabilistico, su interviste a testimoni privilegiati e, inoltre, sull'analisi di similari ricerche realizzate da istituti accademici e non, di tipo qualitativo o quantitativo. In questo articolo si commentano i risultati relativi alla sola offerta a catalogo di un campione di 57 aziende, pari al 75% dell'universo censito, comprendente enti che, a diverso titolo e con differenti assetti istituzionali, forniscono servizi di formazione. L'anno di riferimento dei dati rilevati, ove non specificato, è il 1993.

Ha partecipato la dr.ssa Marina Braccini, docente di Organizzazione Aziendale della Scuola Superiore G. Reiss Romoli.

\* è crescente l'attenzione dei produttori verso la comunicazione. Tra i grandi produttori si realizza una sorta di "concorrenza sulla pubblicità" attraverso il progressivo affinamento nei canali di comunicazione con il mercato. Cataloghi e brochure, abituali strumenti di comunicazione tra domanda e offerta, tendono mediamente alla completezza del messaggio, fornendo più che in passato indicazioni chiare su obiettivi, contenuti, struttura, docenti coinvolti e, soprattutto, informando sul ventaglio di competenze che l'ente mette al servizio del potenziale fruitore per l'elaborazione di prodotti formativi progettati ad hoc. Sono ancora troppi, peraltro, i produttori che affidano la comunicazione sulle attività svolte a cataloghi-brochure confusi nella semantica, alle volte ampollosi e ridondanti, orientati alla persuasione più che all'informazione, dove all'enfasi sugli aspetti formali corrisponde una carenza di notizie essenziali sugli aspetti di struttura e di contenuto. La conseguenza immediata, in assenza di standard universalmente accettati, è che il cliente risulta spesso disorientato nel suo approccio al mercato, essendo troppe volte privato degli strumenti essenziali per poter scegliere e per poter valutare ex ante il corso.

## 2. Profilo degli operatori

Si è proceduto a classificare gli operatori in raggruppamenti o *cluster* omogenei, condotta tenendo nel debito conto gli elementi caratteristici delle singole imprese. Si è scelta la strada di operare per *cluster* al fine di semplificare l'analisi strutturale, collocandosi ad un livello intermedio tra l'intero settore e il singolo produttore.

La varietà delle opzioni espresse dalle aziende interpellate può essere a nostro avviso ricondotta a tre principali linee guida:

a) la formazione è l'attività prevalente alla quale vengono associati servizi di consulenza o ricerca in un'ottica di complementarità rispetto al prodotto principale. Definiamo *specialisti in formazione* gli enti appartenenti a tale raggruppamento;

b) l'attività di formazione costituisce un servizio complementare alla vendita o manutenzione di prodotti hardware e software. Definiamo *produttori di sistemi* gli enti che operano con tale finalità. Tali enti operano in buona sostanza in un settore diverso da quello della formazione: per essi l'offerta di servizi formativi costituisce un vero e proprio Cavallo di Troia, strumentale all'acquisizione di quote di mercato nelle attività costituenti il core business aziendale;

c) le attività di formazione, ricerca e consulenza vengono esercitate alternativamente o congiuntamente, integrandosi in un rapporto di complementarità reciproca, senza attribuire un ruolo prevalente a nessuna attività in particolare. Definiamo *polivalenti* i produttori appartenenti a tale raggruppamento: trasferendo nella formazione il know-how accumulato in altre attività

essi raggiungono livelli di flessibilità operativa e, alle volte, vantaggi sui costi di ricerca e sviluppo sconosciuti agli altri operatori.

Operano dunque nel settore istituti che sviluppano la maggior parte del proprio fatturato attraverso la formazione, altri che vedono tale attività in termini complementari all'offerta di prodotti-servizi principali, altri ancora che sviluppano il servizio formativo in termini inscindibili dalle attività, prevalenti o no, di consulenza e di ricerca<sup>3</sup>.

### 2.1. *Analisi dei raggruppamenti*

Gli specialisti in formazione rappresentano il gruppo più consistente sia per numero di operatori che per volume di attività; significativamente rappresentati sono anche produttori di sistemi:

TAV. 1. *Missione (numero di operatori e di giornate erogate)*

Missione	N.	% N.	% gg.
specialisti in formazione	28	49	73
produttori di sistemi	13	22	17
polivalenti	16	29	10
<b>TOTALE</b>	<b>57</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Occorre rilevare che nel raggruppamento degli specialisti operano produttori con marcate affinità strategiche, ma profondamente differenziati nelle dimensioni. I grandi produttori (da 150 a 600 corsi a catalogo) costituiscono l'ossatura del settore se si considera, come è meglio esposto successivamente, che i soli primi quattro operatori realizzano il 60 delle giornate di corso erogate dalle imprese del campione.

I grandi produttori presentano caratteri di eccellenza perseguiti attraverso un itinerario comune:

<sup>3</sup> L'analisi per raggruppamenti omogenei risponde all'esigenza fondamentale di individuare alcune dimensioni strategiche attorno alle quali costruire una mappa delle tipologie di comportamento significative per la caratterizzazione dell'offerta. Il criterio adottato per la classificazione in raggruppamenti si fonda sull'individuazione della missione prevalente come determinante del comportamento strategico.

Nella definizione dei tre gruppi strategici individuati, si è proceduto anzitutto raggruppando le singole imprese sulla base dell'attività prevalente in termini di volumi. Successivamente si è analizzata la correlazione multipla tra nove variabili, che definiscono le combinazioni tra il segmento di mercato e il mix di attività congiunte alla funzione formativa. In tal modo è stato possibile delimitare sia i gruppi che le linee strategiche normalizzate che li caratterizzano. Le nove variabili utilizzate nell'analisi multipla sono: 1. mercato servito (target); 2. mix di attività congiunte alla formazione; 3. giornate di formazione erogate; 4. numero dei titoli; 5. utilizzo di supporti didattici; 6. produzione di supporti didattici; 7. natura giuridica; 8. realizzazione di corsi presso il cliente; 9. ente promotore.

- una significativa attività di studio e di ricerca a sostegno della formazione;
- la cura posta nella selezione e nella realizzazione del materiale didattico, fino alla produzione di libri di testo direttamente associati ai corsi;
- un diffuso utilizzo di supporti didattici su base informatica, audiovisiva o multimediale;
- una buona comunicazione con il mercato, ottenuta mediante materiale informativo abbastanza soddisfacente;
- le notevoli capacità progettuali che si esprimono in una notevole diversificazione dell'offerta.

Tali produttori godono di rilevanti riduzioni di costo unitario, al crescere dei volumi erogati, grazie allo sfruttamento di curve di esperienza e di economie di varia natura. L'esperienza cumulata su elevati volumi di attività porta all'affinamento dei processi ed all'accumulazione di competenze facilmente trasferibili su una pluralità di interventi; la larga scala di produzione, inoltre, consente la ripartizione su un gran numero di edizioni dei costi diretti sostenuti nelle fasi di analisi dei bisogni e di progettazione. L'azione convergente delle due variabili libera le risorse necessarie a sostenere una politica di forte differenziazione pur mantenendo elevati standard di qualità, e questo rappresenta uno dei significativi punti di forza del raggruppamento nei confronti della concorrenza<sup>4</sup>.

Nel raggruppamento degli specialisti in formazione opera un certo numero di imprese interstiziali di dimensione inferiori, specialisti di particolari aree tematiche. Essi si rivolgono ad un target costituito prevalentemente da quadri tecnici; tendono a caratterizzarsi proponendo un'immagine di elevata professionalità, fondata sulla qualità dei docenti, sull'utilizzo di supporti didattici avanzati e, alle volte sulle caratteristiche di residenzialità degli interventi.

La minore scala di produzione non consente agli enti specializzati di sfruttare appieno il vantaggio competitivo derivante dalle economie di scala né di incidere sul meccanismo di determinazione del prezzo di mercato. La posizione di debolezza che potrebbe derivarne nei confronti dei grandi produttori è compensata da una strategia centrata prevalentemente sulla esasperata differenziazione di prodotto, che ha garantito e garantisce una quota di mercato relativamente stabile, ancorchè limitata, e il posizionamento su aree tematiche protette dalla competizione sui prezzi (non price competition).

<sup>4</sup> I grandi produttori sono, tra l'altro, leader indiscussi nella realizzazione e nell'utilizzo di supporti didattici. Nulla peraltro ci sentiamo di dire circa la qualità di questi prodotti: è noto che esistono moltissimi corsi multimediali, ma la qualità media è assai bassa. È da notare che, in generale, i corsi analizzati si basano ancora prevalentemente sulle lezioni in aula, affiancate da esercitazioni e discussioni di casi, ed i metodi didattici risentono di un forte influsso accademico.

Nel secondo *cluster* operano i produttori di sistemi. Essi sviluppano un'attività polarizzata su ben individuati prodotti formativi, strettamente collegati al core business aziendale. Il caratteristico punto di forza di questi istituti consiste nella leadership di costo derivante dall'integrazione tra diverse aree di business. Come tutte le imprese diversificate, conseguono vantaggi rilevanti nello sfruttamento dei costi comuni e congiunti — ad esempio, l'investimento realizzato per l'acquisizione delle competenze necessarie alla produzione di un pacchetto software può essere ben speso nella formazione. Per di più, le imprese del raggruppamento non attribuiscono priorità strategica al profitto derivante dal prodotto formativo che è destinato a svolgere un ruolo strumentale rispetto agli obiettivi di diffusione dei sistemi hardware-software di produzione dell'ente. Ne consegue un'offerta a prezzi sensibilmente inferiori rispetto al complesso degli operatori. Si noti poi come il raggruppamento, essendo dotato di solide barriere all'entrata, si collochi in una posizione forte sul mercato formativo, mentre risulta assai sensibile alle intemperie strutturali che oggi imperversano sul mercato dell'IT (Information Technology).

In ogni caso, si potrebbe ritenere che l'influenza congiunta di elementi quali la caratterizzazione del prodotto, il differenziale di prezzo e il non trascurabile volume di attività — orientata peraltro ad un mercato captive — potrebbero rappresentare una minaccia per gli altri raggruppamenti. In realtà i produttori di sistemi, rivolgendosi ad un segmento di domanda ben definito, non determinano condizioni di interdipendenza di mercato tra i gruppi di produttori; differenziandosi i clienti, si riduce il livello di concorrenza globale tra i raggruppamenti che si muovono così come se operassero in settori distinti. I grandi produttori si trovano così nella possibilità di fissare liberamente, entro una certa misura, il prezzo, consapevoli che i comportamenti degli altri raggruppamenti interferiscono limitatamente con le loro strategie.

Opera infine nel settore della formazione tecnica postlaurea un ampio numero di operatori *polivalenti* i quali:

- detengono, sia singolarmente che come raggruppamento, quote di mercato non significative;
- non perseguono una condotta ben definita diversificando la loro attività tra formazione, consulenza e ricerca;
- propongono i loro servizi ad una clientela assai eterogenea;
- agiscono prevalentemente, ma non esclusivamente, nei campi dell'informatica e del management. In tali aree tematiche si riscontra peraltro uno scarso livello di approfondimento dei contenuti. Infatti la possibilità di operare anche se sprovvisti di know-how di elevato livello scientifico e la modesta entità degli investimenti all'entrata necessari, riduce le barriere all'entrata facilitando sovente l'ingresso e lo sviluppo di operatori non dotati dei requisiti minimi di affidabilità e professionalità;
- utilizzano strumenti di comunicazione sovente poco chiari, dai toni

imbonitori, carenti di notizie su struttura, contenuti ed altri elementi essenziali per poter valutare ex ante il prodotto;

- fanno scarso impiego di moderne tecnologie educative;
- non dispongono di strutture dedicate e, quindi, operano di norma presso il cliente o presso alberghi.

Tali produttori risentono dei limiti tipici della piccola dimensione e dispongono di limitate risorse per investimenti in ricerca e sviluppo che, solitamente, accompagnano la formazione di buona qualità. La loro attività formativa assume carattere spiccatamente commerciale, sovente è ridotta ad un mero atto di erogazione destinato a scadere nel tempo per obsolescenza della docenza e per la difficoltà ad inserirsi in ampi circuiti di apprendimento.

Ciononostante essi convivono con le altre realtà produttive costruendo i propri punti di forza su strategie di segmentazione volte ad individuare e colmare vuoti d'offerta, a servire particolari nicchie di mercato, ad avvantaggiarsi della conoscenza diretta del cliente — accadimenti recenti dimostrano che purtroppo anche nel settore della formazione non è raro il manifestarsi di gravi episodi collusivi.

Gli operatori polivalenti traggono proprio dalle piccole dimensioni i loro caratteristici punti di forza, in termini di mobilità su diversi segmenti di mercato, di flessibilità organizzativa ed operativa; operando, inoltre, su più aree di business, realizzano economie di costo trasferendo nella formazione il know-how accumulato in altre attività.

Il profilo del raggruppamento è completato dalla presenza di pochi produttori, che realizzano una modesta quota dell'offerta (3%), e si distinguono in quanto leader nei settori della consulenza e della ricerca. Essi godono di significativi vantaggi di accesso agli esperti di specifiche aree tematiche, che poi divengono i docenti nelle azioni di formazione. Si tratta di un vantaggio di non poco conto, se si considera che, nella situazione attuale, la docenza di qualità sta diventando una risorsa scarsa, assumendo il ruolo del fattore maggiormente significativo per valutare l'attività degli enti in proiezione futura.

## *2.2. La concentrazione delle attività*

Un aspetto strutturale, che caratterizza il settore in modo rilevante, è costituito dalla concentrazione delle attività. Com'è noto, il grado di concentrazione di un settore, determinato dal numero delle imprese in esso operanti e dalle loro dimensioni relative, incide sia sul comportamento di acquisto, sia sulla condotta e sulla performance dei produttori, per via dello sfruttamento di economie di scala e di eventuali barriere all'entrata nel mercato.

Nella Tabella 2 abbiamo calcolato un indicatore di concentrazione, misurata in termini di giornate di corso erogate dai primi sette enti; il quadro che si delinea non cambierebbe nella sostanza esaminando il dato relativo al numero dei corsi o al fatturato. I primi due enti realizzano il 50% delle giornate di formazione, i primi sette raggiungono quasi il 75%:

TAV. 2. Indicatori di concentrazione (% gg.)

Enti	1	2	3	4	5	6	7	1-7
giornate (gg.)	34	16	5	5	5	4	4	73
gg. cumulate	34	50	55	60	65	69	73	73

In termini di valori assoluti, i corsi esaminati in termini di *titoli* offerti a catalogo sono stati 5.078 nell'anno 1993, per un totale di 36.800 giornate di formazione. I corsi esaminati sono stati ripartiti in riferimento ad aree tematiche predefinite, che comprendono gruppi di corsi omogenei rivolti ad uno specifico indirizzo formativo<sup>5</sup>:

TAV. 3. Analisi dei corsi per aree tematiche

aree tematiche	titoli %	gg. %	durata media (gg.)
Telecomunicazioni	6.9	4.9	5.0
Informatica	42.0	38.9	6.5
Elettronica	16.9	20.2	8.4
Direzione Az.le	34.2	36.0	7.4
<b>TOTALE</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>7.0</b>

Calcoliamo ora l'indicatore di concentrazione non già per il mercato nel suo complesso, bensì in riferimento alle singole aree tematiche. Limitando l'esame ai primi quattro produttori, in quanto gli altri risultano meno significativi in termini di quota, si nota un incremento del tasso di concentrazione, tranne che per l'area dell'Informatica, e, soprattutto, emerge un certo numero di enti che assumono una posizione di leadership in particolari segmenti.

L'analisi delle caratteristiche dimensionali degli enti presenta un settore fortemente polarizzato. Da un lato, rileviamo alcuni grandi produttori operanti prevalentemente nei settori dell'elettronica, delle telecomunicazioni e delle discipline di direzione aziendale. Dall'altro lato, rileviamo un insieme di enti costituito da realtà tra loro molto diverse, che sembrano preferire la formazione nell'informatica. Inoltre l'offerta risulta differenziata, in termini di

<sup>5</sup> I corsi afferenti ad uno specifico indirizzo formativo sono stati classificati in aree tematiche omogenee utilizzando, per i corsi di area tecnica, i criteri di normalizzazione proposti dalla IEEE. Nell'area Direzione Aziendale sono compresi i corsi in economia e gestione aziendale, in gestione operativa, in organizzazione aziendale, in qualità totale, nelle discipline comportamentali.

mix tra la funzione di formazione ed una molteplicità di servizi concorrenti o parzialmente sostitutivi, a tal punto da rendere non sempre agevole la delimitazione di un mercato quale area di scambio tra produttori e clienti del prodotto formazione.

TAV. 4. Indicatori di concentrazione per aree tematiche dei primi quattro operatori (% gg.)

Enti	1	2	3	4	1-4
Telecomunicazioni	41	46	12	5	84
Informatica	17	14	12	11	54
Elettronica	85	6	4	3	98
Direzione Aziendale	32	25	12	4	73

### 2.3. La determinazione del prezzo

Esaminando la relazione tra i comportamenti degli enti rispetto ai prezzi dei corsi ed alle strategie di acquisizione dei finanziamenti pubblici, emergono ancora alcune tendenze di un certo interesse. La fonte di finanziamento pubblico risulta particolarmente significativa per il raggruppamento degli specialisti in formazione, che accedono direttamente o indirettamente alle fonti comunitarie (Fondo Sociale Europeo, IMI, ecc.) e ad altri fondi statali e regionali. Considerando l'offerta nel suo complesso, rileviamo che la presenza dei finanziamenti pubblici non è affatto sporadica o poco rilevante; la natura privatistica di diversi enti è, pertanto, soltanto convenzionale, pur operando essi formalmente al di fuori dei flussi di finanziamento di natura pubblicistica e quindi dalle sue cornici normative (L.845 e sgg.).

La massiccia presenza pubblica, palese o no, non resta evidentemente senza effetto. Si è anzitutto rilevata una proporzionalità inversa tra il livello dei prezzi dei corsi e l'accesso a fonti di finanziamento pubblico. La presenza dell'ente pubblico, quale finanziatore diretto o indiretto di servizi formativi, influenza la produzione dell'intero settore, nonché le relative quote di mercato. L'effetto distorsivo sui prezzi appare evidente, e restano in definitiva spiazzati quei produttori che non possono o non vogliono accedere a meccanismi di sostegno esterno e, pertanto, presentano a parità delle altre condizioni prezzi relativamente più alti per prodotti analoghi.

Un'ulteriore forza distorsiva del corretto meccanismo di formazione dei prezzi è rappresentata dalla presenza sul mercato della quota di offerta, significativa in termini di volumi, del raggruppamento dei produttori di sistemi. Tale gruppo propone un livello dei prezzi inferiore, in media, del 30% relativamente al complesso degli operatori, peraltro su un mercato pressoché totalmente captive. In effetti, per tale raggruppamento l'offerta di servizi formativi costituisce un'attività complementare al Core Business aziendale; in tal senso, un prezzo artificialmente basso assume un ruolo strumen-

tale, è cioè funzionale alle strategie di penetrazione di sistemi hardware-software di produzione e distribuzione diretta dell'ente.

Sono quindi presenti ed agiscono nel mercato — o, meglio, nei *mercati* — significative forze distorsive del meccanismo di determinazione del prezzo, nonché disomogeneità dei livelli didattici le quali, insieme alle altre caratteristiche del settore, impediscono il pieno dispiegarsi di quelle forze concorrenziali — quali il potere contrattuale dei clienti e l'allocazione efficiente delle risorse — che secondo la migliore dottrina procurano un miglioramento nel funzionamento del mercato.

È proprio partendo dalla considerazione di tale imperfezione che si spiegano determinati comportamenti dei produttori sugli aspetti relativi ai prezzi, altrimenti inspiegabili. Ci riferiamo al sospetto allineamento notato nel livello dei prezzi dei corsi: se escludiamo dal computo il gruppo dei produttori di sistemi e gli enti pubblici, prezzi risultano allineati, senza significativo riguardo alla natura degli enti, alle loro dimensioni, al livello di approfondimento dei contenuti, ed all'ambiente entro il quale si svolge l'esperienza formativa.

Tale allineamento è, a nostro avviso, una diretta conseguenza della struttura del settore, caratterizzato da uno scarso potere di direzione della domanda. Lo scarso potere contrattuale degli acquirenti risulta determinato non già da condizioni di eccedenza di domanda, bensì principalmente al difetto di informazione, per cui il compratore si trova spesso nell'impossibilità di poter correttamente identificare e valutare il prodotto formativo.

I grandi produttori operano secondo una logica oligopolistica che, com'è noto, determina un basso livello di competitività sul prezzo. Una politica aggressiva, volta a migliorare la posizione dell'impresa, provocherebbe immediatamente una reazione di adeguamento da parte delle altre soggettività dotate di pari forza competitiva, vanificando i potenziali effetti di una manovra offensiva. Ne consegue un allineamento collusivo dei comportamenti all'interno del segmento dei grandi produttori, che si riflette su un sostanziale livellamento dei prezzi del settore.

L'assenza di concorrenzialità sul prezzo garantisce buone possibilità di profitto agli operatori del settore favorendo le imprese con una posizione strutturale più debole, sia in termini di quota di mercato che di caratterizzazione del prodotto, e alimentando il rischio che operatori di livello scadente possano acquistare sempre più spazio. Del resto, il grado di interdipendenza tra i grandi produttori, sia come volontà di cooperazione, sia come livello di concorrenza, risulta basso; in tali circostanze, i prezzi risentono esclusivamente delle strategie degli oligopoli, mentre i comportamenti degli altri raggruppamenti non sortiscono effetto.

In definitiva, il basso livello di concorrenza, la concentrazione delle attività, il difetto di comunicazione tra la domanda e l'offerta, la presenza di un importante gruppo di produttori di sistemi che opera secondo logiche proprie: sembrano essere le forze principali che agiscono sul meccanismo di determinazione dei prezzi.

I grandi produttori preferiscono non sfruttare in termini di leva sui prezzi le rilevanti economie di scala e di esperienza di cui godono; d'altro canto, l'attrattiva potenziale del mercato favorisce la nascita di nuove unità produttive di differente livello. In proiezione futura, tale processo di causazione circolare cumulativa non resta senza effetto: già oggi la docenza di qualità sta diventando una risorsa scarsa, in quanto il ritmo di crescita della domanda, anche se modesto nell'attuale congiuntura, è superiore al ritmo di crescita del numero dei docenti, espresso in termini omogenei. Si può pertanto ritenere che nel prossimo futuro assisteremo, da un lato, al notevole sviluppo di prodotti didattici sostitutivi, soprattutto pacchetti multimediali, dall'altro, ad un'insistenza maggiore da parte degli enti specialisti in formazione sulla problematica fondamentale della professionalità e dell'aggiornamento dei docenti.

### 3. Conclusioni

Per quanto esposto nei precedenti paragrafi risulta evidente che il mercato della formazione sia caratterizzato, dal punto di vista dell'analisi economica, da rilevanti "eccezioni" per quel che concerne i requisiti fondamentali dei mercati concorrenziali.

È cosa nota come il grande numero di operatori sul mercato costituisca uno dei requisiti centrali della concorrenza perfetta. La concorrenza garantisce poi che il sistema di relazioni tra gli agenti economici conduca alla migliore allocazione possibile delle risorse. È evidente che il mercato della formazione sia caratterizzato da rilevanti imperfezioni nei requisiti concorrenziali. La conseguenza è che i servizi formativi presentano per il potenziale acquirente un elevato grado di incertezza nel calcolo dei costi-benefici, proprio per la difficoltà a tradurre il prezzo di mercato in differenze qualitative chiare e percepibili. L'incertezza sul costo e l'asimmetria di informazioni sul contenuto intrinseco del servizio, dunque sui risultati sembra polarizzare l'acquisto verso due tipologie estreme di servizi: da un lato quelli dai contenuti facilmente percepibili, il cui acquisto presenta rischi limitati, ovvero certezza sui costi-benefici; dall'altro quelli a tal punto essenziali che il costo associato alla rinuncia supera significativamente i costi in termini di situazioni di incertezza, di razionalità limitata e di concorrenza imperfetta tipiche del mercato della formazione. In ogni caso, dunque, il cliente deve poter disporre ex ante di conoscenze sufficienti sia per comprendere i benefici connessi all'utilizzo del servizio, sia per esercitare un controllo di qualità sulla fornitura, senza di che il rischio diverrebbe insostenibile e l'acquisto non razionale.

Di qui la necessità di una qualche forma di regolazione che, nella finalità ultima garantisca il funzionamento del mercato, reprima i comportamenti fraudolenti (moral hazard) e penalizzi gli operatori che non siano in grado di raggiungere standard comuni di efficienza (adverse selection).

È legittimo allora stimolare la diffusione di forme di regolazione che suppliscano, in termini di stretta efficienza economica, alle imperfezioni più o meno gravi del mercato.

Le possibili forme di regolazione sono numerose e variegate, in parte per la specificità delle condizioni di mercato che sono state di volta in volta chiamate a fronteggiare, in parte per l'evoluzione metodologica che ha avuto luogo recentemente nella teoria economica. Nel caso della formazione, riteniamo che l'efficienza del mercato potrebbe trarre enormi benefici già dall'applicazione di forme elementari di regolamentazione, senza particolari interventi prescrittivi dello Stato tipici di altri settori di attività — si pensi, ad es., al caso tipico delle Public Utilities.

Stimolare una maggiore diffusione delle procedure di accreditamento e di valutazione, sulla base di rigorosi requisiti standard dei programmi formativi, costituisce, a nostro avviso, una condizione elementare indispensabile perché si possano affermare nel settore della formazione corrette logiche di mercato. La diffusione di tali procedure inoltre rappresenta uno tra gli strumenti possibili per l'innalzamento del livello qualitativo dell'offerta. Razionalizzare il mercato non significa attribuire un valore di norma giuridica alle procedure di accreditamento dell'offerta.

Resta fermo il principio che la migliore formazione si realizza se gli enti possono operare in piena libertà; tuttavia, procedere nella direzione dell'accREDITAMENTO sembra essenziale per migliorare l'attuale immagine degli enti di formazione presso i clienti. Per quest'ultimi l'accREDITAMENTO risponde ad un'esigenza ormai ineludibile: quella di poter valutare ex ante il prodotto, in modo da poter scegliere un corso che sia davvero confacente al bisogno di sviluppo professionale del singolo, e sempre in relazione alle finalità dell'organizzazione committente.

In effetti, l'esigenza di considerare la formazione come un investimento non può essere ulteriormente elusa, anche in considerazione del non trascurabile volume di risorse che le aziende destinano a tale funzione. Tuttavia, ove si consideri tale problema sul piano concreto, si potrà facilmente rilevare quanto sia difficile passare da un'impostazione di natura macroeconomica al calcolo della redditività degli investimenti in formazione nell'ambito produttivo, né soccorrono sull'argomento linee di ricerca consolidate nei metodi e nei risultati. Soltanto in pochissime aziende sono rilevabili procedure sistematiche di pianificazione delle risorse umane, fondate sul monitoraggio continuo delle necessarie congruenze tra strategie, piani di formazione, iter di carriera e sistema premiante<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Per un approfondimento, si vedano gli articoli dello stesso Autore sui precedenti numeri della Rassegna CNOS e, inoltre: Carducci P., Miccinelli F., *La domanda di formazione post-laurea*, Osservatorio ISFOL, Roma, n. 4, 1992; Carducci P., Nicchiarelli R., *La domanda di formazione nelle aziende Hi-tech*, AIF/FOR, Milano, 1992; Carducci P., *La valutazione della formazione. Professionalità*, La Scuola, Brescia, n. 13, 1993; Carducci P., *Le determinanti della domanda industriale di terziario avanzato*, l'Industria, Bologna, n. 1, 1992; Carducci P., *L'offerta di formazione post-laurea*, Osservatorio ISFOL, febbraio 1994.

La diffusione di procedure di accreditamento dell'offerta produrrebbe dunque effetti modesti, se non fosse accompagnata da una decisa maturazione culturale della domanda. Solo correlando le attività formative ai risultati d'impresa sarebbe possibile avere la certezza della efficienza e della efficacia della formazione, e della sua influenza sulla *bottom line* aziendale. Appare pertanto difficile ipotizzare uno sviluppo ordinato del mercato, dal lato dell'offerta, in assenza di controllo, da parte delle organizzazioni committenti, del risultato degli interventi formativi — che vada ben al di là del gradimento manifestato dai partecipanti. Per converso non essendovi ancora un'organizzazione trasparente del mercato dei prodotti formativi, stenta, anche per tale via, a definirsi un'appropriata cultura della valutazione della formazione. In questo senso la sollecita e decisa costituzione di una maggiore capacità di spontanea regolamentazione da parte dei maggiori produttori di formazione potrebbe costituire un freno alle attuali pressioni in favore di cambiamenti istituzionali fondati su interventi amministrativi di tipo prescrittivo.

