
PIERO
CARDUCCI *

La formazione continua come necessità

Exordium "Allegro"

Nel contesto nel quale opera il sistema della formazione professionale, in senso lato inteso, si osservano segnali di mutamenti rilevanti, indotti dall'evoluzione del contesto normativo di riferimento, della domanda ed anche dell'offerta. Trascuriamo in questa sede l'evoluzione del contesto normativo di riferimento (patto per il lavoro, Documento Berlinguer, legge delega di riforma del settore, e così via) cui dedicheremo un successivo intervento, e concentriamo invece la nostra attenzione sui principali mutamenti della domanda con qualche cenno sul lato dell'offerta.

Questi segnali di cambiamento della domanda si esprimono nella crisi dei corsi interaziendali — che trovano la loro matrice nell'idea universalistica del sapere — e nella speculare esaltazione della valenza unica ed individualistica della conoscenza e del Know-how. La conseguenza pratica è l'orientamento, sempre più percepibile nei clienti, a concentrare la richiesta di formazione sulle attività "su Misura", ossia su argo-

* Direttore Gestione e Sviluppo Scuola Superiore G. Reiss Romoli.

menti direttamente connessi al conseguimento di obiettivi specifici e con contenuto individualistico.

Si rileva inoltre dal lato della domanda una tendenza alla contrazione delle risorse destinate alla formazione e per contro una progressiva preferenza per la formazione *in house*: i corsi di lunga durata vengono sempre più rifiutati perché il principale fattore di costo è ormai il tempo impegnato dai discenti e la formazione residenziale è poco gradita in quanto relativamente più costosa.

Anche per quanto riguarda l'offerta si osservano indizi di una evoluzione che va tenuta nel debito conto. Accenniamo soltanto allo sforzo, da parte delle università, di adeguare i contenuti dei corsi alle esigenze del mondo del lavoro, e questo sforzo va ben oltre l'istituzione della laurea breve. Assistiamo al proliferare di molte iniziative — in forma di consorzi tra università ed aziende con finanziamento pubblico — volte a fornire ai neodiplomati ed ai neolaureati una formazione professionale, prevalentemente nel campo della gestione aziendale, alternativa o parallela alla formazione universitaria.

Si configura in sostanza una situazione nella quale le istituzioni formative pubbliche, o comunque al di fuori del "mercato" in quanto a finanziamento pubblico, si accingono a fornire una preparazione molto più ampia e completa ai fini dell'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro, e nella quale quindi le imprese e le altre organizzazioni clienti dovranno farsi carico sempre più della formazione professionale *continua*:

- * per mantenere e sviluppare il Know-how di chi già opera nelle aziende (funzione di consolidamento), favorendo peraltro la diffusione di metodologie e di tematiche con riflessi operativi non immediati ma strategicamente importanti (funzione eversiva). L'aggiornamento deve essere inteso in senso ampio, sia in termini di sviluppo di competenza finalizzate all'attività professionale, sia come allargamento del sapere verso una visione interdisciplinare e discontinua;
- * per sviluppare competenze direttamente legate al conseguimento di esclusivi obiettivi del committente. È fuori di dubbio che, oggi, i rapporti impresa-ambiente evolvono verso situazioni sempre meno stabili, meno prevedibili e che meno ripetono l'esperienza precedentemente accumulata; di qui la crescente richiesta di interventi formativi "su misura" finalizzati a sviluppare i comportamenti e le competenze professionali necessarie al conseguimento di obiettivi specifici, legati a particolari momenti organizzativi e di mercato.

Medium "Largo"

Un tempo le nazioni considerate più ricche e potenti erano quelle che disponevano di carbone ed acciaio, e più in generale di risorse materiali, oggi il potere economico è molto più correlato alla disponibilità di risorse come la tecnologia e le innovazioni che un Paese riesce a sviluppare. Questo è vero

anche a livello di impresa, e indubbiamente risultano favorite quelle organizzazioni che investono in beni di tipo immateriale: i marchi ed i brevetti, la reputazione sul mercato, le tecnologie di prodotto e di processo, la qualità della rete di distribuzione e di assistenza sono queste le chiavi della competitività delle imprese. Per contro l'esperienza insegna che le organizzazioni che si ostinano a produrre beni e servizi indifferenziati e con tecnologie mature sono destinate ad una lotta impari con la concorrenza dei paesi dell'Est europeo e in generale dei paesi in via di sviluppo. Nella migliore delle ipotesi la prospettiva è quella di scontare erosione nei margini lordi, profitti sempre più contenuti, e in ogni caso di avere le possibilità di crescita precluse.

Sono due le caratteristiche che differenziano gli investimenti in risorse immateriali da tutti gli altri: i tempi di acquisizione ed i modi con cui accumulare tali risorse. Se un'azienda decide di entrare in possesso di determinate materie prime o di un immobile, l'unico vincolo che ha è rappresentato dalla disponibilità finanziaria. Per gli investimenti immateriali non è quasi mai sufficiente andare sul mercato e *poter pagare*: la reputazione dell'azienda presso i consumatori si conquista con anni di impegno e non è semplice sviluppare marchi riconosciuti; analogamente non basta *poter pagare* per fare acquisire alla propria organizzazione una certa cultura aziendale o un'esperienza relativa ad un processo produttivo o un'efficace comunicazione organizzativa.

È dunque cosa opportuna accumulare nel tempo le proprie risorse invisibili pensando alla loro valorizzazione nel lungo periodo; ad esempio con un impegno costante e prolungato nella formazione, nella ricerca e sviluppo o nella creazione di un marchio con azioni continue che non verranno penalizzate nei periodi congiunturali negativi.

È facile comprendere che questi beni invisibili richiedono una manutenzione continua e costante nel tempo e, in assenza di un impegno sistematico in azioni che sostengano e sviluppino questo tipo di risorse, si avrebbero conseguenze diverse a seconda dell'orizzonte temporale considerato. Da un lato si aumenterebbe sicuramente la redditività nel breve periodo, dall'altro però si innescherebbe una inesorabile perdita di consistenza e quindi di valore di tale risorsa invisibile. Se si volessero recuperare le quote perse in un secondo momento, gli investimenti necessari sarebbero di necessità cospicui.

Un aspetto che accomuna ed integra le risorse immateriali è l'informazione. L'informazione è l'essenza del valore degli investimenti intangibili: basti pensare al valore che ha la conoscenza di una tecnologia per un'azienda high-tech o al valore di una mailing list per una società di vendita per corrispondenza o ancora al valore dell'informazione diffusa dalla pubblicità a sostegno di un marchio.

Se però l'informazione è la sintesi delle risorse invisibili, il luogo in cui si accumula tale valore è l'elemento umano. Perché un'impresa possa usare e sviluppare le proprie tecnologie ed i propri metodi di lavoro è necessario uno

staff in cui incorporare le informazioni necessarie. L'elemento umano è il vero importante accumulatore di queste risorse: in molte imprese, la presenza di personale specializzato che conosce a fondo le procedure aziendali e che possiede specifiche competenze è fondamentale per mantenere lo sviluppo dell'impresa.

In sostanza gli investimenti immateriali non consentono in alcun modo di separare le persone dalle risorse immateriali. Gli ingegneri immagazzinano conoscenze tecniche nella loro mente, i lavoratori acquisiscono capacità ed esperienza sul lavoro: questi sono esempi di *informazioni personificate*. Le persone sono quindi accumulatori e generatori di risorse invisibili ed il mezzo più diretto per far accumulare risorse invisibili è la formazione continua. La formazione come investimento può riguardare delle aree di conoscenza tecnologica specifiche dell'impresa e perpetuare così la competenza sul proprio core business. In aggiunta l'impresa può affiancare della formazione di tipo generale, al fine di accumulare risorse invisibili sotto forma di una vera e propria eccedenza di capacità professionali. Una strategia di questo tipo soddisfa la crescente necessità di avere delle risorse umane flessibili, con attitudine all'innovazione, in un ambiente esterno sempre più dinamico, dove la capacità innovativa di squadre di lavoro ben motivate sono da considerarsi come basi dell'eccellenza aziendale.

Sorge però un problema nell'accumulazione di risorse invisibili (sotto forma di vere e proprie eccedenze professionali) in quanto si rende necessario distribuire nel tempo, appunto continuamente, le azioni di una tale politica. Ci sono poi altri rischi nello sviluppare risorse invisibili all'interno dell'organizzazione, connaturati alla difficoltà di valutare con buona approssimazione le reali potenzialità accumulate dalla propria organizzazione. Si può sapere con precisione quali sono i limiti di un impianto in termini di capacità produttiva e di qualità della produzione, ma per le risorse umane il discorso è diverso. Tale difficoltà di valutare il livello di risorse intangibili accumulate da un'azienda non riguarda solo le risorse umane che costituiscono l'organizzazione. La notorietà di un marchio anche di livello mondiale non assicura il successo in un nuovo mercato. La pretesa di vendere detersivi in Giappone con metodi simili a quelli usati negli Stati Uniti si risolse inizialmente in un insuccesso per la Procter & Gamble. In questo caso si era sovrastimato il potere della risorsa intangibile "marchio internazionale".

Ma al di là dei possibili errori di valutazione delle risorse invisibili vi è la comune necessità di sostenere costantemente la loro efficacia e possibilmente di aumentarla. Naturalmente le azioni quotidiane di sostegno saranno diverse a seconda delle tipologie di risorse invisibili: l'impresa deve investire in formazione per aggiornare continuamente il proprio personale, in pubblicità per sostenere i propri marchi, oppure deve provvedere ad ottenere brevetti che proteggano gli investimenti nella ricerca. Ma la principale azione per preservare le risorse invisibili accumulate consisterà nel sostenere le proprie risorse umane. In questi casi però la realtà operativa insegna

che non sempre l'impresa agisce con convinzione e con la necessaria continuità, forse perché il collegamento costi-benefici non è così diretto né scontato. Si è visto però che quando non si hanno risorse umane sufficientemente formate, gli insuccessi sono paragonabili all'azienda che sospende gli investimenti in pubblicità o in ricerca e sviluppo, tanto più che la similitudine riguarda anche il tempo necessario per accumulare risorse invisibili. Un'organizzazione può avere successo solo se le tecnologie di sviluppo dei prodotti e dei servizi, di produzione e di distribuzione sono allo stesso livello. Allorché un panificio avvia lo sviluppo di un nuovo prodotto, ad esempio, si inizia con una precisa linea (i biscotti) e un dato livello di risorse (lavoro non specializzato), ma pianificando nel tempo i cambiamenti di gamma delle proprie attività. Sarà necessario formare ed impiegare lavoro specializzato per diversificare ulteriormente la produzione. In questo semplice esempio si vede come l'accumulo di risorse umane richieda tempo e denaro da investire. Ciò che si deve aggiungere è che per queste risorse va posta anche particolare cura nel rapporto con l'azienda e, per mantenere questo rapporto nel tempo, naturalmente non basta la formazione; bisogna allora usare al meglio tutte le iniziative, che rientrano nelle tecniche di gestione del personale come le politiche retributive, i percorsi di carriera, i sistemi premianti, ecc.

Abbiamo osservato che alla base delle risorse invisibili c'è l'informazione, e che le risorse umane sono così importanti proprio perché sono in grado di accumulare informazioni. L'azienda ha senza dubbio molti strumenti di marketing con cui sviluppare risorse invisibili nell'ambiente esterno. Qui gli accumulatori di informazioni sono i consumatori: quando i consumatori hanno accumulato una serie di informazioni positive, questo costituisce la risorsa invisibile che noi identifichiamo con la marca.

Tuttavia nella maggior parte delle altre aziende le risorse invisibili maggiori, quelle da cui genera il vantaggio competitivo, si trovano all'interno dell'organizzazione. Si pensi ad un'impresa con un grosso potenziale tecnologico che può tradursi nella capacità di sviluppare nuovi prodotti. Il valore di questa risorsa invisibile dipende molto dalla possibilità di avere un sistema di flussi di informazioni tra le aree tecniche ed il marketing. Ancora una volta è l'insieme delle risorse umane che deve essere messo in grado di funzionare in modo organico per scambiare ed accumulare informazioni. Il settore marketing deve riuscire a fornire alle aree tecnologiche le informazioni sui desideri dei consumatori, e seguendo gli sviluppi del mercato e della concorrenza deve assistere costantemente la ricerca e sviluppo.

In questo modo si ha che le eventuali nuove possibilità tecnologiche dell'azienda possano essere adeguatamente sfruttate, oppure anche che le variazioni nelle esigenze dei consumatori possano essere tempestivamente trasferite sui prodotti. Perché in un'azienda funzionino questi flussi di informazione tra le aree funzionali è necessaria una buona diffusa cultura aziendale e, pertanto, investire in formazione significa anche diffondere una cultura aziendale che potrà favorire quei flussi informativi.

Finis "Allegro"

A questo punto per comprendere appieno il titolo di questa nota (la formazione continua come necessità) va chiarito anche il rapporto tra *risorse umane e strategia aziendale*. Nella logica della formazione continua è necessario che tutto il personale si senta coinvolto nell'attuare il piano strategico e, per far questo, coloro che progettano la strategia devono preoccuparsi di trasmetterla correttamente a tutta l'organizzazione. Bisogna in altre parole realizzare la sintonia organizzativa: tutte le persone che fanno parte dell'azienda, dall'operaio al presidente, devono essere consapevoli del piano strategico, sia pure a diversi livelli, in modo che l'organizzazione si muova tutta e coerentemente nella stessa direzione.

La formazione è in tale contesto uno strumento insostituibile per comunicare la strategia e per farla assimilare a tutti i livelli; tanto più gli obiettivi strategici sono ben conosciuti e gli obiettivi finali sono chiari ed espliciti, tanto più probabile è la loro accettazione da parte di tutti i dipendenti.

Questo punto dovrebbe sempre essere tenuto presente dal vertice aziendale oltre che naturalmente dal diretto responsabile dello sviluppo del personale. I vantaggi sono numerosi a partire dalla maggiore facilità di coordinamento degli individui: può succedere ad esempio che nello svolgimento delle attività manchino a volte delle precise disposizioni; le persone coinvolte potranno trarre le autonome conclusioni soltanto se avranno ben compreso le linee strategiche di base dell'azienda. Un altro vantaggio della consapevolezza strategica degli individui è quello di incoraggiare la visione di lungo termine. Senza questo stimolo la tendenza delle persone è di operare alla giornata, a causa della pressione che deriva dal lavoro quotidiano. Un terzo vantaggio è che la strategia di lungo termine può costituire un ideale per l'organizzazione sotto forma di traguardo da raggiungere; nel lungo periodo la strategia può così aiutare a tenere alto il morale e, nello stesso tempo, creare uno spirito di gruppo che contribuisca a compattare l'organizzazione. Un ultimo motivo che consiglia la diffusione consapevole della strategia deriva dalla turbolenza dell'ambiente esterno. In periodi di rapidi mutamenti il personale dell'impresa è sempre sottoposto ai traumi del cambiamento ed all'incertezza del futuro. Quando i dirigenti riescono a spiegare ed a far accettare la strategia, l'organizzazione non si limita a dare risposte ai cambiamenti giorno per giorno: il comportamento cioè non è solo di attesa dell'input e reazione, ma è guidato dalla convinzione di agire secondo la pianificazione stabilita. Semmai le inevitabili correzioni di rotta possono essere valutate alla luce della strategia-guida e questo costituisce senz'altro uno scudo contro l'ansia che sorge quando in un'azienda avvengono dei cambiamenti.

Da quanto si è detto a proposito delle risorse umane, sembra proprio che possano essere considerate l'elemento chiave di ogni impresa. È pur vero che i migliori vantaggi competitivi oggi si realizzano accumulando beni intangibili, ma ciò significa trasferire l'importanza strategica proprio alle persone

che uniche e sole possono accumulare tali beni. Tuttavia questo discorso non deve intendersi come un requisito sufficiente per il successo; il fatto di sviluppare al meglio le risorse umane non è cioè un'indicazione che funziona anche senza alcun riguardo al tipo di strategia scelta.

La decisione relativa all'indirizzo strategico di fondo rimane ovviamente una delle cose che contano di più per le aziende. Un comportamento strategico che ha dato un notevole successo ad alcune aziende è stato definito strategia oltre misura; il nocciolo di questa strategia sta nel voler iniziare delle attività in settori parzialmente nuovi per l'impresa e, inoltre, ciò viene fatto senza disporre della quantità e della qualità di beni invisibili che sarebbe necessaria sulla base di una prudente analisi. Il percorso classico delle aziende che hanno scelto questa strada parte dal desiderio di intraprendere delle altre iniziative di successo che non siano direttamente collegate al business in cui già operano. Questo comportamento può essere deciso dal vertice aziendale anche per liberare l'organizzazione da quella staticità che deriva dall'aver ormai raggiunto una buona posizione in un settore maturo.

L'esperienza raggiunta in un settore può essere perciò in parte utilizzata in un settore parzialmente nuovo. Ci sono poi altri elementi che accomunano le imprese che seguono una strategia oltre misura. Ad esempio si è rilevato il caso di aziende che avviano un nuovo business quando ancora quello originario procede in modo più che soddisfacente. Le aziende sanno però che, per sopravvivere, prima o poi dovranno entrare in altri settori e che inizialmente i risultati non saranno affatto buoni.

Ciò che invece costituisce il cuore di questa strategia è il meccanismo scelto per procurarsi le risorse invisibili mancanti; scendendo in campo queste imprese sanno infatti che dovranno affrontare la concorrenza già affermata. Tutta l'organizzazione sarà perciò costretta dalla strategia scelta ad acquisire nuove competenze, anche solo con l'esperienza accumulata strada facendo. Si verifica cioè uno stato di tensione creativa dove il punto di partenza è un certo patrimonio di conoscenze tecnologiche e gestionali che sono le risorse invisibili già accumulate. Ma queste risorse, sebbene preziose sono inizialmente insufficienti; da qui il nome di strategia oltre misura e quindi il rischio reale che questa strategia fallisca. Il rischio è però compensato dal fatto che questo percorso, se ultimato con successo, porta ad un entusiasmante crescita dell'impresa. Nel dopoguerra si ritiene che gran parte delle industrie giapponesi abbiano adottato la strategia oltre misura (e non tutte ebbero successo) ma a livello di Paese nel suo complesso questi comportamenti ebbero come risultato una crescita eccezionale dell'economia.

Il punto che a noi interessa sottolineare è il seguente: *quello che emerge in questo tipo di strategia è che l'elemento umano ha sempre un'importanza cruciale*. È evidente che la tensione creativa a cui è sottoposta l'organizzazione deve trovare un terreno adatto affinché un'iniziativa si risolva con un successo. Solo l'azienda che ha investito con costanza, continuità e determinazione nelle proprie risorse umane può contare sulla necessaria flessibilità di queste ultime.

Negli ultimi anni si è indubbiamente diffusa la consapevolezza, nelle imprese, della stretta connessione tra risorse intangibili e risorse umane; indirettamente, ci si è resi conto dell'importanza della formazione continua, intesa quale strumento adatto a trasferire risorse invisibili alle persone. Occorre dunque chiedersi in quale misura esse riescono ad incrementare il valore delle imprese che le posseggono. Il ragionamento porta inevitabilmente al paragone con gli investimenti materiali. Tuttavia il confronto diretto è fattibile solo con un tipo di risorse intangibili; in pratica sono quelle di cui l'azienda può iscrivere in bilancio un valore perché è stato pagato un prezzo d'acquisto (come esempio, si può fare il classico caso dei brevetti).

Ci si può chiedere allora come può comportarsi il mercato azionario quando il valore di libro dei beni intangibili non compare neanche. Gli operatori di borsa vedono spesso l'opportunità di acquisire partecipazioni di controllo che consentono lo sfruttamento dei beni intangibili. La molla che fa scattare l'acquisizione è la convinzione che l'impresa che disponga del marchio non lo stia sfruttando adeguatamente. *Ecco allora che si realizza il meccanismo che, in pratica, assegna una parte del maggior valore delle azioni proprio alle risorse invisibili.* Tradizionalmente gli investitori del mercato azionario sono particolarmente interessati a società che hanno una bassa valutazione di borsa rispetto ai valori di libro, e quelle in cui l'errata gestione si riflette negativamente sulla redditività. La speranza di fare un buon investimento risiede nella alta probabilità di queste aziende di essere oggetto di take-over ostili. Ebbene in questi ultimi anni le acquisizioni, specialmente negli USA, si sono sempre più spesso indirizzate effettivamente ad imprese ricche di risorse intangibili.

Un'altra considerazione appare interessante: le acquisizioni non si sono rivolte (e non si rivolgono) solo ad una particolare categoria di beni intangibili. In pratica si può dire che i mercati finanziari si stanno accorgendo del valore di tutte quante le risorse immateriali: quelle stesse risorse che in precedenza non erano adeguatamente apprezzate in termini di corsi azionari. Due delle ultime maggiori acquisizioni di aziende negli USA sono dei buoni esempi di quanto si è detto. Pochi anni or sono un network specializzato nelle vendite televisive ha comprato un'azienda dello stesso settore per assicurarsi il bene intangibile "telespettatori". Un altro esempio è l'acquisizione della RJR Nabisco, che è stata una delle più grandi acquisizioni aziendali di tutti i tempi. Confrontando lo stato patrimoniale prima e dopo l'acquisizione emerge una considerazione significativa: l'incremento di prezzo rispetto ai valori di libro si deve attribuire al valore dei tanti marchi famosi posseduti dalla Nabisco.

A partire da questi esempi, ciò che si può dire è che il mercato riconosce il valore delle risorse intangibili che le imprese si sono preoccupate di sviluppare. Una prima approssimativa conferma di questo la si può avere controllando come si muovono i sovrapprezzi dati dal mercato azionario al valore contabile per le aziende, e le spese di quelle aziende per accrescere le loro risorse invisibili. Si ha quindi che indicando con X la spesa in formazione e

con Y il rapporto tra prezzo di borsa e valore contabile, la nuvola di punti di un campione di imprese di coordinate (X,Y) si presenta con un'inclinazione positiva. Lo stesso risultato può ottenersi se al posto delle spese in formazione si usano quelle di ricerca e sviluppo, o pubblicitarie. In prima approssimazione si può dire perciò che gli investimenti in risorse invisibili sono difficilmente rappresentabili in bilancio. Nonostante ciò le aziende che si preoccupano di sviluppare queste risorse sanno comunque di accrescere il loro potenziale. Le quotazioni di borsa riflettono questa potenzialità e quindi sono superiori al valore di bilancio dei titoli, talvolta anche in misura notevole.

La formazione continua è dunque uno dei principali strumenti per incrementare il valore delle imprese e deve essere considerata alla stregua degli altri strumenti dello sviluppo organizzativo, cioè deve rispondere alle finalità generali dell'organizzazione.

Lo sviluppo delle risorse umane costituisce appunto una tra le più importanti armi strategiche utilizzabili dalle imprese per competere con successo in uno scenario sempre più complesso e turbolento e, per tali motivi, l'atteggiamento nei confronti dell'elemento umano sta mutando: le imprese guardano allo sviluppo delle risorse umane come ad un possibile vantaggio competitivo. Il ruolo delle politiche del personale, e quindi anche della formazione continua, diviene così un'attività di rilevanza strategica. Per competere con successo in un ambiente contraddistinto da cambiamenti sostanziali e continui, dove il cambiamento costituisce una variabile permanente dell'agire imprenditoriale, le imprese devono raggiungere una flessibilità che consenta loro di rinnovare di frequente prodotti, processi e servizi.

La condizione necessaria perché le imprese possano sviluppare tali attitudini è la creazione sistematica di un surplus di potenziale umano, in grado di assecondare le innovazioni in tutte le funzioni aziendali di volta in volta interessate. Le imprese dunque devono adottare l'innovazione come un modo di vita dell'organizzazione e devono funzionare come sistemi di apprendimento. Anche l'accennata esigenza di puntare su un'eccedenza di capacità professionali deriva dal fatto che l'innovazione presuppone la diffusione, all'interno dell'organizzazione aziendale, di un'adeguata capacità di imparare ad imparare, di apprendimento continuo. Il successo di qualsiasi organizzazione inizia con la formazione e finisce con la formazione: di qui la necessità di formazione permanente nel tempo e diffusa a tutti i livelli.