



Direttore di E&M, è professore di Strategia Aziendale e titolare della cattedra AldAF-EY di Strategia delle Aziende Familiari dell'Università Bocconi, SDA Professor of Strategy & Entrepreneurship e Fellow di ICRIOS (Invernizzi Center for Research on Innovation, Organization, Strategy and Entrepreneurship).

direzione@economiaemangement.it

Investire bene nella formazione

Il tema della formazione nelle imprese è cruciale. A nostro avviso, non si può solo postulare in astratto la necessità di programmi per lo sviluppo del capitale umano aziendale per una migliore performance d'impresa: come sottolinea tempo fa l'attuale Dean della SDA Bocconi Giuseppe Soda («Quanto vale investire nella formazione», *Economia & Management*, n. 4, 2016), una delle questioni cruciali è proprio quella di individuare dei metodi per verificare, e misurare, l'impatto degli investimenti in formazione all'interno delle aziende.

Su questo numero di *E&M* – come sempre ricco di contributi di grande interesse, a partire dal dossier sulla customer centricity a cura di Michela Addis –, pubblichiamo un articolo dei colleghi Sandro Trento, Elena Feltrinelli e Roberto Gabriele dell'Università di Trento su «L'impatto positivo della formazione manageriale sulla produttività aziendale»: uno studio condotto su un database di oltre 10.000 imprese italiane, con cui si cerca di misurare gli effetti sulla produttività aziendale della formazione formale rivolta ai middle manager e realizzata al di fuori del contesto lavorativo (*l'off-the-job formal training*).

La ricerca verifica anzitutto che la formazione off-the-job ha un impatto significati-

vo sulla produttività aziendale, intesa come produttività totale dei fattori. Questo impatto, tuttavia, non è lineare, ma assume la forma di una «U rovesciata»: oltre una certa soglia, l'impatto positivo degli investimenti di tempo e denaro in formazione diminuisce sostanzialmente. Un altro dato interessante che mi sembra emergere dalla ricerca riguarda il diverso effetto che la formazione ha a seconda delle dimensioni aziendali: i benefici del training rivolto ai manager sono significativi nelle aziende medio-grandi, non così in quelle piccole – a riprova di come imprese troppo piccole incontrino difficoltà a far crescere il proprio capitale umano e a mettere pienamente a frutto le competenze del management. Infine, lo studio mette in evidenza come alcuni metodi di formazione siano più efficaci di altri nel generare ritorni positivi a livello di produttività. In particolare, l'impatto è maggiore per i metodi di simulazione ed esperienziali e per l'apprendimento di gruppo rispetto ai metodi tradizionali ed e-based.

Per sfruttare appieno le potenzialità insite nella formazione non basta quindi investire genericamente in programmi di training, ma diventa cruciale essere in grado di scegliere le forme e le modalità più avanzate e più adeguate alle proprie necessità.