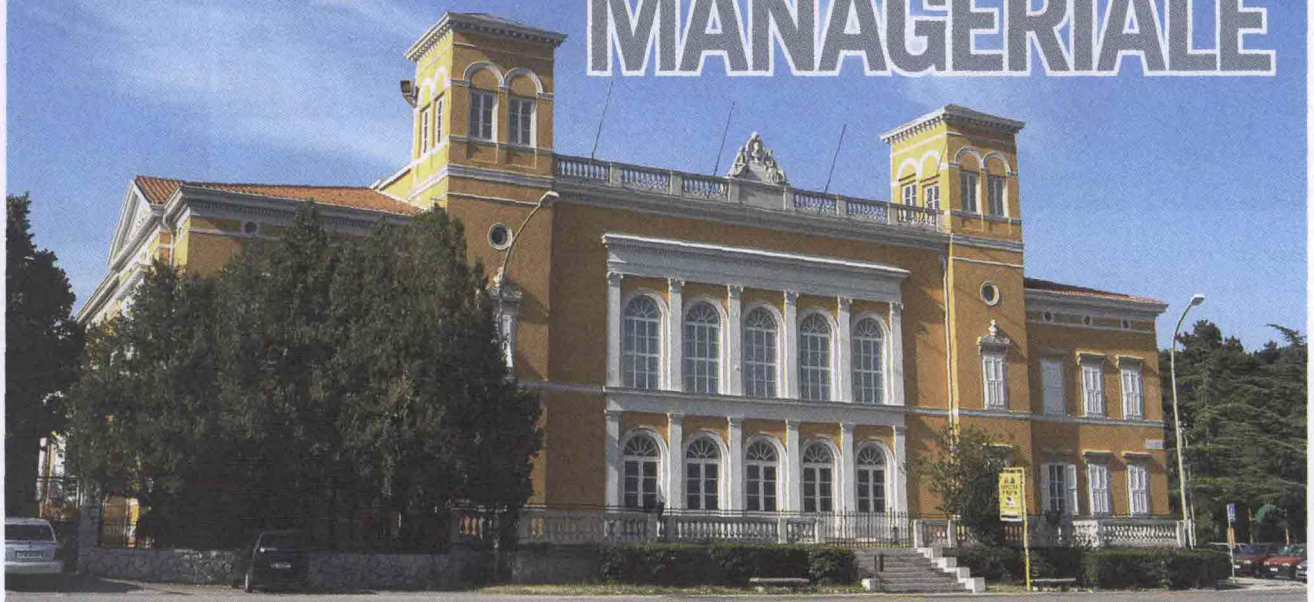




DOSSIER

FORMAZIONE MANAGERIALE

La sede del Mib school of management a Trieste



TREND CALANO I PARTECIPANTI ITALIANI, SOSTITUITI DAGLI STRANIERI. E CHI SI ISCRIVE CONCILIA STUDIO E LAVORO

Mba? Sì, ma part-time

Sono anticiclici, danno grandi speranze e, in molti casi, si traducono in nuove opportunità lavorative. I master in business administration (mba) per profili junior e gli executive mba per figure più senior tengono in Italia nonostante la crisi. In questo modello di apprendimento si continua a credere, anche se spesso non è più l'azienda a pagarlo: si è ormai stabilizzata la tendenza per cui oltre due terzi dei partecipanti lo autofinanziano. Con l'obiettivo di rafforzarsi nell'approccio interfunzionale e strategico, riuscendo così a fare salti di carriera, cambiare azienda o colmare lacune gestionali dopo il passaggio da una funzione tecnica a una gestionale o da una unità di business alla direzione generale. Giuseppe Martelli, per esempio, attuale ad della farmaceutica Haupt Pharma Latina, nel

Il Mip ha introdotto il formato weekend. Escp Europe propone un periodo a tempo parziale e un anno itinerante nei cinque campus mondiali

2009 decide di frequentare l'executive mba di Luiss business school a seguito della cessione di Pfizer dello stabilimento produttivo di Latina, dove era direttore operation, al gruppo tedesco sopracitato. «Nell'incertezza del cambiamento, ho deciso di investire sulla gestione e pianificazione finanziaria e sulla business strategy», racconta il manager, a cui nel 2010 è stato proposto l'attuale incarico. Arturo C., partecipante all'executive mba di Mib school of management, da project coordinator è diventato head of internal communication del gruppo Bnl Bnp Paribas, mentre Pauline E. è passata da project manager a general manager real estate in

Wärtsilä corporation. Alberto Arena, invece, che concluderà a dicembre l'executive mba alla business school Escp Europe, era product

manager in Mcm, azienda familiare, e ha assunto il ruolo di direttore tecnico e production manager: «La mia capacità di analisi e la visione strategica stanno facendo progressi notevoli. Oggi vedo più facilmente la linea da seguire per mantenere profittabilità e sostenibilità anche in condizioni difficili».

E sono in crescita gli stranieri che si iscrivono a un master in business administration in Italia. «È grazie a loro che i numeri dell'mba a tempo pieno, dove gli italiani calano, stanno tenendo. Da noi ormai sono il 35%», spiega Vladimir Nanut, direttore scientifico del Mib di Trieste e presidente Asfor (Associazione italiana per la formazione manageriale).



DOSSIER

FORMAZIONE MANAGERIALE



Cerimonia di consegna dei diplomi di master al Mip Politecnico di Milano



Qui sopra, dall'alto, Stefano Ronchi e Bruno Busacca. A sinistra, Vladimir Nanut e, sotto, Gabriele Gabrielli

Ancora meno gli italiani nelle aule dell'mba di Sda Bocconi (15%) e un quarto al Mip Politecnico di Milano, in controtendenza invece Luiss ed Escp. Però gli italiani ricompaiono nei formati part-time, più conciliabili con il lavoro, come il serale o la formula weekend. E anche negli executive mba rigorosamente modulari per chi lavora. «I nostri sono sempre meno propensi a lasciare il posto di lavoro, così cerchiamo soluzioni più flessibili anche per il classico mba. Gli stranieri invece lo lasciano più facilmente, anche perché in molti casi il master è un "cancello di uscita" dal proprio Paese», afferma Stefano Ronchi, direttore programmi mba del Mip. Che, accanto all'mba serale, ha appena introdotto il formato fine settimana con un'aula di 40 persone (+30% rispetto al serale). Anche Sda Bocconi sta sperimentando nuovi moduli per l'executive mba in italiano, puntando di più sui weekend rispetto alla settimana ogni due mesi (il master è l'unico italiano entrato nella classifica di ottobre del *Financial Times* sugli executive mba,

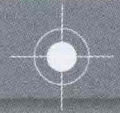
22esimo in Europa e quinto nella lingua nazionale). «Con la crisi, i manager rimasti in azienda si sono trovati con maggiori responsabilità e più lavoro da svolgere, così diventa difficile per loro allontanarsi per diversi giorni», commenta Bruno Busacca, direttore divisione master Sda Bocconi. In Escp Europe a Torino è molto apprezzata la formula dell'mba diluibile nel tempo, con un primo anno in general management part-time (+28% le iscrizioni nel 2011 rispetto al 2010, +35% le attuali application per l'edizione 2012) che poi, eventualmente, si integra con un altro anno di executive mba itinerante in Europa. «Questa formula alleggerisce la spesa e l'impegno di tempo sia per le aziende sia per i privati», afferma Silvio Marengo, direttore servizi corporate Escp Europe, campus di Torino. Altri puntano invece sulla specializzazione. Dall'anno prossimo l'mba del Mip di Milano si concentrerà sull'energia e potenzierà l'area imprenditoriale nei corsi executive. «Si contribuisce allo sviluppo del sistema Paese con nuove idee di busi-

ness», aggiunge Ronchi. L'mba di Sda Bocconi, invece, dopo l'approfondimento sul fashion con Bulgari, sta pensando di farne uno sull'innovazione: «È anche un modo per favorire nuovi sbocchi professionali», ammette Busacca. Più focalizzazione sul risk management e sui mercati del Far East e del Medio Oriente al Mib di Trieste. Anche l'Escp Europe di Torino ha intensificato i workshop per conoscere i Middle East e Bric. Mentre nella nuova edizione dell'mba di Luiss Business school, in partenza il 14 novembre, la novità è la possibilità di attivare personali percorsi di specializzazione su tre direttrici: settoriale, funzionale e geografica. Punta infine sulle soft skill con modalità innovative l'executive mba, che, oltre ai già consolidati coaching e team building teatrale, per sviluppare la leadership sta sperimentando tecniche di mindfulness (consapevolezza e presenza a se stessi). In progetto poi un ciclo di seminari, sul modello dei colloqui filosofici, sui rapporti tra etica ed economia. «L'obiettivo, nel rafforzare il programma di executive leadership, è quello di sostenere e sviluppare il pensiero critico dei nostri allievi, costruendo occasioni di confronto con prospettive diverse da quella economico-finanziaria e organizzativa, come la filosofia, l'arte e la scienza», dichiara Gabriele Gabrielli, direttore dell'executive mba della Luiss business school. **Gaia Fiertler**

CATTOLICA

Nuovi specialisti del finance

L'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano rinforza la propria offerta nel finance con il nuovo master di secondo livello Finanza d'impresa e investment banking. Obiettivo, formare professionisti esperti in finanza d'affari e operazioni straordinarie (corporate finance). Il master di secondo livello Credit risk management, invece, sviluppa le competenze di misurazione, valutazione e gestione del rischio di credito. E quello in Gestione e tecnica delle assicurazioni (Geta) offre una formazione interdisciplinare, seguendo la struttura del sistema di governance e risk management secondo la nuova direttiva di vigilanza prudenziale in vigore dal 2012. Infine, i master Economia e gestione degli scambi internazionali per import/export manager di pmi e l'Executive master in luxury goods management aprono alcuni moduli alle aziende. **G.F.**


DOSSIER
FORMAZIONE MANAGERIALE
TECNICHE MASTER E CORSI BREVI CHE INSEGNANO A GENERARE IDEE, GESTIRLE E METTERLE IN PRATICA IN AZIENDA

A innovare si impara

Innovare fa parte della storia dell'uomo. Quel che è cambiato negli ultimi dieci o vent'anni è la velocità generativa delle innovazioni, la loro rapidità di diffusione e presenza nella vita delle persone. E le imprese devono tenere il passo, anzi anticiparlo, per non essere spazzate via da qualche competitor più attrezzato. Per fortuna anche quello che viene di solito immaginato come un processo creativo spontaneo ha la propria cassetta degli attrezzi: può essere gestito, organizzato, favorito, inserito in modelli organizzativi che da una tantum cerchino di farlo diventare continuo. Cresce così l'offerta formativa per imparare a governare, in velocità, l'intero processo. A gennaio per esempio l'**Università Ca' Foscari** replica il master part-time di primo livello in innovazione strategica in collaborazione con la società di consulenza **Bip** (Business integration partners). «In Italia abbiamo tanti geniali imprenditori, ma mancano gli specialisti dell'innovazione, che trasformino le idee in valore, con metodo. Bisogna da un lato allenare la mente a pensare in maniera laterale, a cambiare i paradigmi con tecniche ad hoc, dall'altro gestire l'execution, per passare dalle idee a nuovi prodotti o processi con strumenti aziendali dedicati», spiega Ernesto Ciorra, ad di **Ars et inventio**, business unit di Bip dedicata all'innovazione. Il master è rivolto a neolaureati e a chi già lavora. Parte dalle tecniche per generare nuove idee, secondo il pensiero laterale di Edward De Bono, per arrivare fino alla fase gestionale, al cosiddetto «innovation management», passando per il business plan e la fattibilità dell'idea. Il gruppo **Galgano** ha invece messo a punto un paio di corsi di specializzazione per progettisti junior e senior che insegnano come evitare di bruciare il vantaggio competi-

L'avanzamento di processi e prodotti può essere favorito da modelli organizzativi e tecniche ad hoc



Ingresso dell'università Ca' Foscari, a Venezia

tivo a causa di intoppi organizzativi. «Spesso i team di progettazione imparano sul campo, ma con le tecniche giuste possono moltiplicare gli effetti dei propri sforzi. Noi insegniamo sistemi per ridurre il rischio di errore e gli sprechi di tempo e assicurarsi la qualità nel passaggio dal concept al prodotto», racconta Mariacristina Galgano, ad del gruppo e responsabile dell'area risorse umane e della **Galgano formazione**. Il metodo è mutuato dal Lean product development, ispirato ai principi Toyota. Tra gli approcci utilizzati c'è l'Oobeya Room, che aiuta a far circolare le informazioni e organizzarle in modo completo, reagendo in modo rapido agli imprevisti, come cambiamenti di mercato, di legislazione o di tecnologie. «È un metodo rivoluzionario che arriva oltre il classico project management, consentendo di coordinare in modo efficace l'intero processo d'innovazione», conclude la Galgano. La società di consulenza e formazione organizza anche giornate con aziende testimonial sulla qualità e innovazione (come il 28 novembre a Milano con **Luxottica**) e sulla metodologia Triz, sviluppata dal russo Altshuller, che esaminando oltre 200 mila invenzioni individuò una quarantina di principi da seguire per la

risoluzione veloce di problemi ingegneristici. Per riuscire a migliorare prodotti e servizi in modo radicale o con le micro-innovazioni tipiche dell'approccio lean è indispensabile però la collaborazione all'interno dei gruppi di lavoro. Per stimolarla **Bridge Partners**, società di consulenza specializzata in negoziazione, nel percorso di coaching organizzativo per le aziende offre il modulo Team navigation, che punta ad allineare sui valori, gli obiettivi, il modo di comunicare e di lavorare insieme un intero team di progetto. «È fondamentale

andare tutti nella stessa direzione e, soprattutto, farlo da subito», sottolinea Alessandra Colonna, titolare **Bridge partners**. Inoltre, per vincere le resistenze di chi nell'organizzazione non ha voglia di aderire allo spirito innovativo c'è un modulo di due giorni, Corridor coaching, che dà al manager i primi strumenti per sostenere il collaboratore nel cambiamento sfruttando i minuti della pausa caffè. E alla «soft innovation», capace di coinvolgere le risorse umane nel ripensare le dinamiche organizzative e gestionali per progettare ed erogare un servizio, è dedicato il percorso di Cfmt, la scuola di **Manageritalia**, che si svolgerà tra gennaio e febbraio. Punta invece più sull'innovazione tecnologica l'Executive master annuale in technology and innovation management in partenza il 18 novembre all'Alma graduate school di Bologna. «L'importanza del metodo è fondamentale, perché aiuta a capire quali sono le variabili che danno valore. Per guadagnare quote di mercato il segreto è soddisfare bisogni inespressi. Il vero valore dunque è l'unicità, la differenziazione», rileva Andrea Pontremoli, direttore scientifico del master. «E per trovarla è necessario non limitare le possibili fonti di ispirazione: collaboratori e dipendenti in azien-



Da sinistra, Ernesto Ciorra, managing partner di Ars et inventio, e Alessandra Colonna, di Bridge partners

da, ma anche clienti, fornitori, bambini...». Anche il corso annuale in marketing management and innovation di Istud, rivolto invece a neolaureati e profili junior (partenza il 9 novembre), punta oggi più che mai sulla capacità di creare valore dal «nuovo». «L'innovazione tecnica, commerciale, del modo di condurre il business e l'impresa è l'unica cosa che può vincere la tendenza naturale del mercato verso l'annullamento del ritorno sugli investimenti, che deriva dalla diffusione delle competenze e dalla sempre maggiore concorrenza», commenta Renzo Rizzo, direttore del master.

Si va infine sul posto, cioè nei luoghi dell'innovazione (per esempio al Parco scientifico tecnologico Kilometro Rosso di Bergamo, in quelli veneti e all'Mr&d institute di Gallarate), con il modulo dedicato del master in management della piccola e media impresa dell'Università Carlo Cattaneo Liuc, in collaborazione con Piccola industria di Confindustria. I quattro incontri di mezza giornata partono a gennaio e sono aperti anche a chi non frequenta l'intero percorso.

Gaia Fiertler



DOSSIER

FORMAZIONE MANAGERIALE

GIANMARIO VERONA (SDA) LA BUSINESS SCHOOL PUNTA SU UN MIX DI RIGORE SCIENTIFICO E CONCRETEZZA

Il leader diventa globale

Si preannuncia sempre più globale, «ambidestro» e orientato all'innovazione il manager che nei prossimi anni uscirà dal master in business administration a tempo pieno di Sda Bocconi, diretto, a partire dal mese di ottobre, da Gianmario Verona. Quarantenne, bocconiano doc con la valigia in mano, dal 2007 Verona è visiting professor alla Tuck school of business del Dartmouth college, negli Usa, ed è stato ricercatore presso la Sloan school of management del Mit. Ha diretto per quattro anni il Phd in business administration in Bocconi, dove è professore ordinario di management.

Domanda. Come si immagina il manager che uscirà dai suoi corsi?

Risposta. Il mio progetto è un master per preparare manager davvero globali, che si sentano cittadini delle multinazionali. Ormai siamo dentro multi-nazioni, la distanza fisica è azzerata dalla tecnologia, i team di lavoro stanno perdendo la territorialità ed è sempre più importante valorizzare le diversità. Non appiattirci, ma arricchirci grazie al confronto.

D. In concreto?

R. Spingerò maggiormente sul respiro internazionale (ma già ora sono 34 le nazionalità rappresentate), rendendo sempre più attrattivo il programma con una faculty che già ora, comunque, è prestigiosa e comprende docenti provenienti da diversi Paesi. Fra tutti ricordo l'inglese Rob Grant, autore di uno dei manuali di strategia più diffusi al mondo, e il Nobel per l'economia Michael Spence. L'obiettivo è che ci si immerga nella dimensione multiculturale fin dall'aula, si sviluppino network globali e, grazie ai lavori di gruppo, si riesca a imparare dalle differenze.

D. Lei parla anche di manager «ambidestri». Che cosa intende?

R. È l'altro aspetto che mi interessa: formare capi che, fuori di metafora, nelle decisioni sappiano usare entrambi gli emisferi del cervello: la parte logica (esecutiva) e quella intuitiva (creativa). Per fare ancora innovazione serve un grande passaggio culturale rispetto al management tradizionale.

D. Un passaggio in che direzione?

R. Veniamo da anni in cui nelle business school il rigore scientifico dialogava poco con un mondo che cambiava, che aveva bisogno di nuovi modelli di lettura e di indirizzo. La crisi finanziaria ce l'ha mostrato. Intendo quindi estremizzare il «field», ossia le attività basate su casi reali, anche interagendo con i manager delle aziende più innovative, senza però perdere l'intuizione e la creatività di chi fa ricerca. Altrimenti si creerà sempre più distanza tra la teoria e la rilevanza, ossia l'applicabilità ai problemi gestionali di tutti i giorni. Noi vogliamo essere di aiuto alle aziende senza perdere il rigore, ma contestualizzandolo.

D. Una terza via?

R. Sì, una terza via in cui Bocconi crede, come dimostra la doppia comunità di ricercatori e professional. Ma intendo svilupparla ancora di più, portando i nostri studenti sul campo.

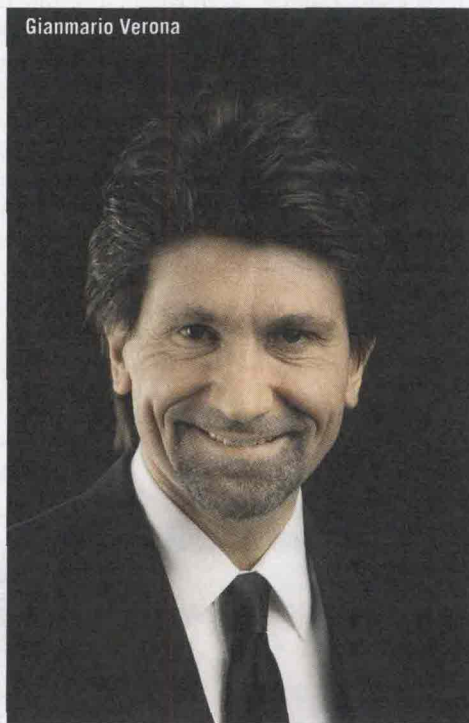
D. Ci saranno anche contenuti nuovi?

R. Ci saranno approfondimenti e attualizzazioni, perché l'economia è una scienza giovane e le esperienze ci stanno facendo rivedere i modelli. Così rafforzeremo il finance e il marketing, aggiorneremo l'area consulting nell'it e nell'innovazione e proporremo modelli nuovi per l'industria, che è cambiata molto, ormai è strutturata per processi, con una forte simbiosi tra team interfunzionali. Come insegnano i gruppi più innovativi, penso ad Apple, Google, Diesel e Zara, realtà fluide, ancorate al cliente e alle competenze, capaci di cambiare sempre.

D. Il suo Mba è l'unico italiano compreso nel ranking dell'*Economist* (al 66esimo posto), oltre a essere il quarto tra quelli non nordamericani nella classifica di *Forbes*, basata sul ritorno dell'investimento. Venite prima di Cambridge e Oxford ma dopo Imd, Insead e Iese. Lei a che cosa aspira?

R. Con queste differenze in mente, vorrei avvicinarlo in misura maggiore agli standard internazionali e farlo diventare punto di riferimento in Europa con Insead e London business school.

Gaia Fiertler



Gianmario Verona