



**NUOVI MODELLI** CON LA CRISI LE IMPRESE PREFERISCONO INVESTIRE IN POCHE E BEN DEFINITE FIGURE CHIAVE

## Master? Ora si cambia

**C'**è crisi e le aziende ripensano in funzione del business la formazione manageriale. Che non viene tagliata di netto, ma ottimizzata, qualificata e riservata alle figure chiave delle aree strategiche: come il settore vendite, il marketing, il controllo di gestione e i processi produttivi. È quanto emerge dall'indagine presentata alla settima giornata **Asfor** della formazione manageriale lo scorso 18 giugno. Il 73,1% delle imprese intervistate (grandi aziende con una media di 10 mila dipendenti) ha introdotto programmi coerenti con le nuove priorità aziendali (costi, efficienza e vendite) e oltre la metà ha migliorato la selezione dei contenuti e dei partecipanti. Mentre il 51,9% ha ri-orientato la formazione per ottenere miglio-

**Formazione più qualificata, cucita su misura, basata sull'e-learning. Così l'industria ridisegna le sue esigenze**

ri performance in modo più rapido e diretto. La tendenza che prevale è di personalizzare i percorsi manageriali, di accorciarne la durata e di usare la modalità mista, che alterna moduli in aula a moduli di formazione a distanza (e-learning) con l'uso delle nuove tecnologie. «Oggi è molto più difficile portare in aula manager per corsi residenziali e viene apprezzata l'autoformazione per le materie che non hanno bisogno di confronto diretto», afferma Vladimir Nanut, direttore scientifico di **Mib school of management** a Trieste.

I master in general management per executive (chi già lavora ed è in carriera con otto-dieci anni di esperienza) tengono un po' dappertutto, nella formula part-time, serale e/o modulare. «Le competenze trasversali e le soft

## DOSSIER FORMAZIONE MANAGERIALE



Un momento del World business forum. A destra, l'atrio della Bocconi

skill (per esempio leadership e motivazione) sono strategiche alle imprese per integrare le funzioni, creare sinergie ed essere efficienti», spiega Franco Fontana, direttore della Luiss business school di Roma. E c'è chi dà anche la possibilità di distribuire su più manager i moduli di un solo corso: «Con questa formula andiamo incontro alle esigenze di flessibilità delle imprese e rispondiamo a una pianificazione di sviluppo delle

risorse su più anni», sostiene Gianclaudio Castellani, responsabile area ricerca e formazione della università Carlo Cattaneo - Liuc di Castellanza.

Inoltre, in tempo di crisi aumenta e si consolida la richiesta di master tarati sulla singola azienda, su uno specifico settore o per le pmi. A ottobre, per esempio, alla Liuc parte un master voluto da Alenia Aermacchi e Agusta Westland per fare di

buoni ingegneri aerospaziali anche dei bravi manager. Mentre la Fondazione Cuoa di Vicenza organizza un master per gli imprenditori delle piccole e medie imprese del Nord-Est, Asam della università Cattolica seminari →



- 1) **Gianclaudio Castellani** responsabile Liuc
- 2) **Fernando Tasco**, di Hsm
- 3) **Franco Fontana**, direttore della Luiss business school

### QUI ALMA

## Cresco con il testimonial

Uscire dagli schemi per promuovere un nuovo stile di imprenditorialità e managerialità. L'executive mba di **Alma graduate school** di Bologna punta su modalità esperienziali ad alta intensità relazionale e su testimonial provenienti dai settori più disparati, come Pippo Baudo, Franco Bernabè e Gherardo Colombo. Per allenarsi a ridefinire il business e a svilupparlo in modo nuovo con incontri chiamati *Itinerari fuori porta* e laboratori di sviluppo della leadership, pur



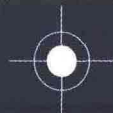
mantenendo fermi, come spiega il direttore **Massimo Bergami** (foto), «gli obiettivi della concretezza, dei risultati, dell'efficienza». Dalla prossima edizione (scadenza iscrizioni 18 settembre) il master, che dura 14 mesi con moduli di due-tre giornate al mese, si arricchisce anche di un servizio di counseling individuale e di gruppo e di seminari sui global trend. Mentre le materie più classiche di general management restano affidate alla formazione a distanza.

### CORSI A DISTANZA

## L'amministrazione davanti al pc

Slide proiettate a tutto schermo sul monitor del pc tramite filmati con commenti audio, riflessioni, esempi reali, casi particolari, simulazione di scenari ed esercitazioni pratiche. È l'approccio interattivo della piattaforma di e-learning (formazione a distanza) di Shuttlepa, il prodotto per la Pubblica amministrazione realizzato dalla società milanese **Shuttle**. I corsi online, oltre 130 con un comitato scientifico che ne cura aggiornamenti e qualità, spaziano dal procedimento amministrativo (legge 241/90) al nuovo codice dei contratti

(dlgs 163/2006); dal rapporto di lavoro negli enti locali alla comunicazione nell'ente locale; dalla privacy (dlgs 196/2003) alla sicurezza nei luoghi di lavoro (dlgs 81/2006). Un tutor è a disposizione in rete per qualsiasi domanda sia durante il corso sia nel tempo. «Il vantaggio della formazione a distanza, da anni ampiamente utilizzata dalla Pa, è che l'utente personalizza il servizio secondo i propri tempi e le proprie modalità. Al lavoro, da casa, in vacanza, nei weekend», spiega Ezio Valente, amministratore delegato di Shuttle.



## DOSSIER FORMAZIONE MANAGERIALE

➔ in agriturismo sul passaggio generazionale e la Luiss di Roma, che ha una tradizione di corporate master nella sanità e nel farmaceutico, si apre anche a nuovi settori: industria del cinema, delle arti e del wellness. In particolare, secondo Fontana, «il mercato del benessere è in crescita e ha bisogno di cultura manageriale calata nel proprio contesto». Ci sarebbe domanda di manager del wellness anche secondo Mps Italia, la società di executive search di Gi group, che evidenzia anche la richiesta di profili manageriali nell'energia (+50%) e nella salute (+30%) e una tenuta, al di là del settore, delle aree vendite e marketing, amministrazione, finanza, controllo, operations e logistica. Cui si aggiunge, secondo Stanton Chase Int. e Mcs, l'area delle risorse umane. Così, in linea con l'andamento dei mercati, tra i corsi specialistici che tirano di più ci sono i master nel settore assicurativo, nel risk management, nello sviluppo delle risorse umane, nella lean (snella) organization e nel controllo di gestione. Il ruolo del chief financial officer (cfo)



1) Vladimir Nanut, direttore scientifico del Mib  
2) Jeremy Hope, autore di *Reinventing the cfo*

è stato al centro del seminario del guru americano Jeremy Hope, autore di *Reinventing the cfo*. Incontro organizzato a fine maggio da Hsm, la società di executive education guidata in Italia da Fernando Tasco che, a fine ottobre, porterà a Milano al World business forum Bill Clinton e Rodrigo de Rato, ex direttore generale del Fondo monetario internazionale. Comunicazione in tempo di crisi e nuove tecniche di vendita, infine, i corsi per manager più gettonati in Ipsoa. Meglio se finanziati.

Gaia Fiertler

### SALTO DI QUALITÀ

## Allo studio per ripartire

Sui banchi di scuola si scaldano i motori per la ripresa. Il Mondo ha chiesto il parere di Alberto Grandi (*nel tondo*), direttore Sda Bocconi school of management sul ruolo della formazione manageriale in tempo di crisi.

**D.** Domanda. Il business della formazione manageriale resiste?

**R.** Risposta. In tutta Europa si denota un trend positivo, nei corsi master e mba (master in business administration), soprattutto da parte di giovani manager che investono un anno full time per arrivare attrezzati alla ripresa.

**D.** Sono disoccupati?

**R.** In genere no, patteggiano con l'azienda un anno sabbatico o di aspettativa, che con il calo del business viene concesso più facilmente. Si tratta di giovani che vogliono fare il salto di qualità.

**D.** C'è una sensibilità alla formazione anche da parte delle aziende?

**R.** Sì, soprattutto nelle grandi imprese e per la formazione degli executive. Cruciale per la competitività e per trattenere risorse preziose. Alla ripresa dovranno esserci squadre pronte e motivate a scattare. Serve quindi il giusto bilanciamento tra razionalizzazione e

investimento in capitale intellettuale per non impoverire le organizzazioni con politiche di breve termine.

**D.** Quali competenze servono?

**R.** Tre le aree di competenza su cui puntare: soft skills, controllo dei processi ed efficienza, sviluppo di nuovi business. Le soft skills riguardano la leadership, la capacità di fare squadra e di mobilitare le persone sugli obiettivi, abilità che alla ripresa faranno la differenza. Nel breve è comunque necessaria l'attenzione al controllo, al recupero di efficienza, alla lean (snella) organization, al monitoraggio delle dinamiche di business.

Infine, attenzione al rilancio, allo sviluppo di nuovi business, prodotti e canali, puntando su innovazione e marketing strategico.

**D.** Come coinvolgere di più le piccole aziende nella formazione?

**R.** Con più corsi interaziendali promossi da enti e associazioni di settore o territoriali. Serve un maggior approccio imprenditoriale: diventare veloci, con strumenti adeguati, a selezionare e cogliere le opportunità d'investimento. **G.F.**

