



FORMAZIONE

DOSSIER SCUOLE/1. In crescita l'interesse per Mba ed Emba da parte di medie aziende e Pmi



Chi crede nei talenti

La forte spinta verso i mercati internazionali rafforza la necessità di investire nella formazione dei manager, per acquisire competenze tecniche ma anche una visione più ampia e dinamica del business

di Gaia Fiertler

Voleva un investimento formativo che gli fornisse i modelli, i concetti e gli strumenti di management per fare un passo in più nella carriera. Non ha avuto dubbi **Emanuela Bontempelli**, Hr manager nel gruppo del lusso Richemont, che ha perorato la causa presso la direzione generale: un Executive Mba per il suo manager. «Non gli mancavano motivazione, energia, impegno personale, grande capacità di comunicazione e relazione, con un'area di miglioramento negli *economics* per uno sviluppo manageriale nella direzione di ruoli e realtà sempre più articolati e complessi». Così, ora, il suo uomo frequenta un Emba serale (Executive Master in Business Administration) in Sda Bocconi. Stanco, invece, del paradosso di dare più importanza agli impianti e ai macchinari anziché alle persone, **Damiano Zito**, ad di Progold, azienda media che produce leghe per la gioielleria, a ottobre ha mandato le cinque persone del suo team management all'Emba della Fondazione Cuoa. «Ho deciso di fermarmi,

resettare tutto e ripartire dalle risorse più importanti: le persone. Il Master le aiuterà a rafforzare le competenze tecniche di gestione e ad acquisire competenze trasversali necessarie a comunicare e confrontarsi con successo. Formare le persone e investire nella loro crescita credo sia la migliore spinta motivazionale a evolvere e innovare.»

Un'operazione di employer branding

L'Emba è un prodotto di alta formazione che tiene sul mercato per fare il salto di carriera, spingersi nell'arena internazionale, aprirsi alla direzione generale. Impegnativo come tempi e costi, viene sempre più finanziato dai diretti interessati. Prima della crisi, i due terzi dei partecipanti erano sponsorizzati dal datore di lavoro, ora le proporzioni si sono ampiamente invertite: solo il 25-30% è a spese dell'azienda. Ma ci sono ancora quelle che, multinazionali o medie italiane, ci credono e scommettono sui talenti per creare valore, trattenerli e attirarne di nuovi. «Mandando i nostri

FORMAZIONE



alti potenziali in giro per il mondo, facciamo una operazione di *employer branding*. In pratica, portiamo il nome della nostra azienda presso club esclusivi di manager, attingendo al contempo ai bacini selezionati delle business school. Perché il vero problema oggi è trovare i talenti, dentro e fuori dall'azienda», commenta **Stefano Siragusa**, ad e direttore generale di Ansaldo Sts, la società del gruppo Finmeccanica che realizza sistemi di segnalamento ferroviario con commesse in tutto il mondo. Il manager, con un mba al Mip Politecnico di Milano e un emba ad Harvard, aveva introdotto un programma per talenti ("Future Leaders") già quando era consulente, scovando 30 alti potenziali tra i 4mila dipendenti, sottoposti all'imparziale Gmat, il test d'accesso alle business school del mondo. E da quando è a capo dell'azienda, inizio 2014, ha introdotto il programma "Fifty-fifty" che prevede un'iniziale condivisione dell'investimento. I 50 *high potential* individuati hanno la possibilità di frequentare un corso ad Harvard, Wharton, Stanford e in Europa a Esade, Insead e Sda Bocconi, a seconda delle esigenze personali. Poi, a chi raggiungerà i migliori risultati di business, l'azienda ripagherà la quota versata, dal 50 al 100%. «Mi chiedono l'Mba le figure più senior, che ricoprono già posizioni interfunzionali e ne riconoscono il valore, mentre i più giovani sentono ancora il bisogno di specializzarsi», conclude Siragusa.

Meglio fare una selezione accurata

Punta sugli Mba non in forma spot, ma per preparare i piani di successione e trattenere le risorse migliori anche **Massimo Visentin**, ad in Italia della farmaceutica Pfizer, lui stesso con una forte crescita dopo il Master. Il Global Mba di Sda Bocconi l'ha aiutato a passare dalla direzione finanziaria europea al business, prima in Grecia nell'*annus horribilis*, il 2011, quindi in Italia come capo della country. «Non basta il talento, ci vuole voglia di crescere, grande impegno personale senza pregiudicare i risultati aziendali durante la formazione e, alla fine, mettersi in gioco con sfide internazionali». Così, al suo rientro in Italia, nel maggio 2012, il top manager non perde tempo: fa la mappatura dei talenti interni e, a novembre, tre dei suoi sono già in aula. «Il nostro gruppo offre moltissima formazione a tutti i livelli, anche negli Stati Uniti, ma la metodologia degli Mba per me è superiore», aggiunge Visentin. Che ha fatto una scelta selettiva anche sul fronte dei costi, attingendo al fondo interprofessionale di Fondirigenti: anziché offrire a tutti



Damiano Zito



Stefano Siragusa



Massimo Visentin



Paolo Lazzarin

corsi che non avrebbero fatto la differenza, ha preferito concentrare le risorse sui più promettenti. Anche la danese Lego sta sostenendo l'Emba per un suo manager delle Operations, coinvolto in progetti di miglioramento dei processi già a livello europeo, ma con il bisogno di rinforzare l'area Sales and Marketing. «Il giovane manager fa parte del nostro programma talenti e lo vediamo già in un possibile trasferimento all'estero e, in futuro, come potenziale country manager di una piccola realtà europea. Non escludiamo di sostenere altri Emba, quando altri potenziali saranno pronti per ruolo ed età», afferma **Paolo Lazzarin**, general manager di Lego Italia.

L'importanza di una visione trasversale

Anche la strategia delle Acciaierie Beltrame, proprio in un'epoca di crisi economica e di estrema incertezza, è quella di investire sempre più sulla classe dirigente del futuro. «Con gli Mba dotiamo i manager di una preparazione eccellente e di una visione trasversale e in linea con i tempi, per saper cogliere fino in fondo i cambiamenti e le opportunità del mercato, in una logica di miglioramento continuo e di costante ripensamento del business. Inoltre, possono confrontarsi con altre esperienze concrete, traendone vantaggio in termini di benchmark e di applicazione immediata delle migliori pratiche», spiega **Roberto Valente**, direttore risorse umane del gruppo Afv Acciaierie Beltrame. «Ormai il problema è strutturale - aggiunge **Alfredo Montanari**, direttore generale di Bologna Business School, già Alma Graduate, da luglio Fondazione dell'Università degli Studi di Bologna -. Non basta avere il business model, bisogna saperlo ripensare di continuo. Servono manager che si adattino velocemente ai cambiamenti, veloci e strategici, oltre che operativi».

L'avanzata delle medie imprese

In aula anche un 20% di imprenditori e un aumento di interesse da parte delle aziende medie, soprattutto per le sfide internazionali. La tendenza è confermata anche dal Mib School of Management di Trieste. «Prima erano solo le grandi e grandissime a investire, ora sempre più le medie imprese e gli imprenditori di prima e seconda generazione, che comprendono di aver bisogno di una formazione interfunzionale per gesti-

FORMAZIONE



re meglio efficienza, controllo dei costi, marketing, internazionalizzazione e lettura degli scenari. Mentre la grande impresa è più concentrata sui temi del cambiamento e della leadership, avendo già le competenze trasversali», sottolinea **Vladimir Nanut**, direttore scientifico del Mib e presidente di Asfor. «Sono ormai diversi anni - conferma **Massimiliano Ianniello**, direttore generale Sovema, gruppo medio industriale italiano che produce macchinari per batterie soprattutto per l'estero -, che incoraggio i responsabili di funzione a intraprendere il percorso Mba part-time, con lo scopo di creare un management che parli lo stesso "linguaggio", che abbia un background comune di conoscenze manageriali e che sia capace di comprendere appieno e da varie angolature la complessità

della nostra azienda, del suo modo di operare, delle relazioni tra le sue funzioni e con il mondo esterno». Accelerazione nella presenza di medie aziende anche al Mip Politecnico di Milano, dove ormai rappresentano la metà dei partecipanti. «Per noi un quarto degli Emba ancora sponsorizzato dalle aziende è un dato significativo, che manifesta la volontà di far crescere competenze manageriali dall'interno, sia da parte delle multinazionali sia delle numerose medie aziende italiane che fanno business all'estero», commenta **Antonio Calabrese**, direttore divisione Mba ed Emba del Mip di Milano.

Roberto Valente



Alfredo Montanari

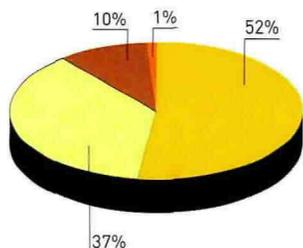
Una nuova stagione per le Pmi

E si iniziano a incontrare anche casi di piccole imprese che, per prepararsi a un cambiamento strategico importante, frequentano l'Mba, come registra Sda Bocconi. «Oltre a offrire lo sviluppo di capacità manageriali in contesti sfidanti, l'Emba è innanzitutto un programma per appropriarsi di contenuti tecnici che evolvono di continuo, come gli strumenti avanzati per le analisi economico-finanziarie o per l'analisi della domanda. Contenuti che oggi servono anche alle Pmi che accettano nuove sfide e che sono fondamentali nei cambiamenti di carriera, per esempio da una posizione di staff al business o da un ruolo funzionale a capo di una divisione», spiega **Rossella Cappetta**, direttore divisione Master di Sda Bocconi. Tuttavia, nonostante il valore aggiunto di un Mba per executive, la maggior parte oggi preferisce corsi brevi e personalizzati. «Le imprese chiedono una formazione customizzata, disegnata su misura, con tempi e formule diversi dal modello d'aula degli mba. D'altro canto, con la crisi chi già lavora ha sentito più forte l'esigenza di investire su se stesso, confidando nella formazione come leva di *self-empowerment*. Volendo fare un bilancio, il potenziale investimento che le aziende possono fare era e rimane molto importante, mentre cresce il loro intervento nello sviluppo di progetti all'interno dell'Emba, così da assicurare un valore unico di apprendimento tra contributo accademico e accesso privilegiato a *distinctive expertise*», spiega **Paolo Boccaredelli**, direttore Luiss Business School.



Rossella Cappetta

Ripartizione del budget per la formazione



■ Formazione tecnica, professionale, addestramento
■ Formazione manageriale ■ Consulenza ■ Ricerca

Fonte: Osservatorio Asfor 2014 - Domanda di Formazione Manageriale

Rilevanza attribuita ai seguenti interventi formativi per raggiungere gli obiettivi aziendali



Fonte: Osservatorio Asfor 2014 - Domanda di Formazione Manageriale