

## SANDRO CASTALDO

*Chairman Marketing Department  
SDA BOCCONI SCHOOL OF MANAGEMENT*

INTRODUZIONE



### MACRO AREA: NAVE DELLA FORMAZIONE

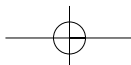
La formazione di qualità è il "carburante" per il funzionamento di qualsiasi impresa che intende far perdurare il proprio successo. Molte imprese hanno oramai riconosciuto il valore della formazione di qualità e per questo motivo hanno razionalizzato il modo in cui approcciano questo tema. In taluni casi hanno organizzato funzioni preposte al training e alla formazione manageriale, che valutano con attenzione le iniziative più idonee per i propri manager e selezionano i fornitori in grado di proporre la migliore soluzione per soddisfare le proprie esigenze. Se il mondo delle imprese è in continuo cambiamento, si può senza dubbio affermare che anche il mondo della formazione manageriale è in grande fermento e tutte le istituzioni che vi operano stanno sperimentando nuovi approcci, nuovi formati e nuovi contenuti, e sono

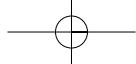
alla ricerca di una nuova identità. È oramai tramontata l'era della formazione di base, in cui un numero molto significativo di clienti richiedeva iniziative di formazione riguardanti prevalentemente gli elementi di base del marketing e della comunicazione. Sino a un decennio fa il livello di diffusione di queste conoscenze era abbastanza limitato, pertanto veniva richiesta prevalentemente una alfabetizzazione sui principi base. Oggi i corsi di marketing e comunicazione sono presenti nei piani di studio di numerose università, che li offrono sia al triennio sia nell'ambito di corsi di laurea magistrale, sia in master specialistici. Pertanto le conoscenze di base sono fortunatamente molto più diffuse, anche grazie all'intervento delle iniziative promosse da istituzioni pubbliche, dalle stesse imprese e da editori illuminati. In questo

nuovo scenario alle Scuole di formazione viene richiesto di fare un salto con una formazione più avanzata sia nei contenuti sia nei processi.

Pertanto oggi l'obiettivo fondamentale nel nostro business è quello dell'innovazione continua. Per fronteggiare una domanda sempre più evoluta ed esigente non di può far altro che innovare i prodotti e gli approcci relazionali con le imprese. Innovare nei contenuti vuol dire investire senza alcun timore nella ricerca empirica e nella ricerca di base. Solo così è possibile definire nuovi modelli manageriali, verificare l'adeguatezza dell'applicazione di tali modelli nel nostro contesto imprenditoriale, ricostruire casi eccellenti e così via. Una Scuola innovativa investe risorse significative nel continuo rinnovamento dei suoi contenuti, dei suoi materiali didattici, dei

suoi casi aziendali in modo da essere costantemente, con tutto il suo corpo docente, sulla frontiera più avanzata della conoscenza. Per far ciò bisogna essere dotati di una faculty che non sia solo in grado di svolgere in modo eccellente l'attività di formazione ma anche quella di ricerca. In assenza di un significativo investimento in ricerca le Scuole di formazione sono destinate a un ruolo marginale, di mera divulgazione di strumenti e modelli manageriale sviluppati altrove, senza però esser del tutto certi che essi siano idonei ad essere applicati negli stessi contesti in cui vengono divulgati. Ricerca e formazione sono due attività imprescindibili e inscindibili per le Scuole di formazione che realmente intendono incidere sui comportamenti manageriali. Le migliori Business School indicate nei principali ranking internazionali sono quel-





le che coniugano una rigorosa attività di ricerca applicata con un'attività di formazione di elevata qualità.

L'innovazione però non si limita ai contenuti, ma si estende anche ai formati e alle modalità relazionali che si instaurano fra Scuola e Impresa, fra discenti e docenti. Le imprese richiedono sempre più di coniugare l'attività di formazione con la normale attività di lavoro, inoltre richiedono contenuti e modelli facilmente *actionable*. Per rispondere a tale esigenza si sviluppano le iniziative di formazione custom, che prevedono la realizzazione di progetti di formazione e ricerca mirati sulle esigenze della singola impresa. Si sviluppano anche i programmi part time, che propongono un *blending* di attività di aula face to face con quella in distance, oppure i lavori in team, che prevedono la realizzazione da parte dei partecipanti di progetti sul campo riferiti a specifiche aree del business aziendale.

Insomma capacità sempre più spinta di coniugare la pratica con i modelli manageriali, il sapere con il saper fare.

L'innovazione si spinge anche ai modelli didattici che propongono sempre più forme di *active learning* fondate su casi, business game, simulazioni, role playing che prevedono un ruolo attivo dei discenti, in modo da passare rapidamente dai modelli alla pratica e di assecondare e rendere più efficace il processo di apprendimento individuale.

Talvolta, soprattutto con le aule caratterizzate da una maggiore seniority, i contenuti vengono co-generati con il docente. In questo caso i discenti costituiscono i veri protagonisti del processo di formazione con un'attenta regia del docente. Recentemente l'Area Marketing della Sda Bocconi ha lanciato un programma di formazione realizzato in joint con Esade (Barcellona) e Emory University (Atlanta), dal titolo "The Marketing in You". L'iniziativa è

destinata a senior manager delle funzioni commerciali che, durante un corso dai ritmi molto intensi e con il supporto di quattro docenti di livello internazionale, producono una serie di insight su tutti i principali problemi che essi si trovano a fronteggiare nella propria attività manageriale. Da qualche anno è attiva presso la Sda Bocconi la Marketing Community, che permette a tutti i partecipanti dei corsi offerti dall'Area Marketing di interagire nel corso di forum on line, seminari dal vivo con testimoni aziendali e professori di levatura internazionale, per mettere a sistema la marketing knowledge di tutti i partecipanti alla Community, che ad oggi sono oltre mille. Anche la capacità di mettere in rete conoscenze, modelli, professionalità e persone con competenze uniche rappresenta un importante valore riconosciuto alle Business School di successo.

Per rispondere alle crescenti esigenze della domanda nel gennaio

del 2007 è stato lanciato dalla Sda Bocconi un Executive Master in Marketing and Sales in joint con Esade (Spagna) e in collaborazione con Cornell University (Usa). Questo master prevede sette moduli di formazione face to face erogati nel corso di quattordici mesi. Pertanto è possibile seguire il master, continuando la propria attività lavorativa. Ad ogni modulo di formazione face to face seguono due mesi di formazione in distance. Il corso è erogato in inglese e si rivolge a manager con almeno cinque anni di esperienza nell'ambito della funzione commerciale. In questi mesi un'aula con partecipanti provenienti da tutto il mondo sta confrontandosi sui temi di frontiera del marketing, della comunicazione, della distribuzione e delle vendite con un team "unico" di docenti e testimoni aziendali. Queste sono le sfide che in Sda Bocconi abbiamo perseguito, per fornire ai nostri partecipanti un valore e conoscenze di livello ineguagliabile.

