

FORMAZIONE MANAGERIALE

Il massiccio utilizzo dei social aziendali ha richiesto lo sviluppo di nuove competenze ed eliminato la verticalità di rigidi schemi gerarchici. Il processo di revisione annuale sta cedendo il passo a un sistema di revisione continua sia individuale sia di team. In questo modo i manager hanno conversazioni e feedback informali e costanti con i loro dipendenti, per discutere in tempo reale degli obiettivi di rendimento.

Molte le aziende che scelgono di internazionalizzare. Un processo complesso di apertura verso nuovi mercati che presuppone un radicale cambiamento di cultura aziendale. Mission della formazione è sostenere manager e Ceo, con strumenti formativi efficaci, nella gestione del cambiamento e affiancare il mondo imprenditoriale alla scoperta di nuovi mercati.

Creare una cultura aziendale sui temi legali, doganali e di fiscalità energetica

di Paolo Vasone, coordinatore della Sezione Aftermarket di Anfia e della sua Area "Temi formativi"

Negli ultimi anni, le aziende automotive, in particolare della filiera aftermarket, hanno manifestato l'esigenza di un approfondimento sui temi legali, doganali e di fiscalità energetica che impattano sul



setto- re, per rispondere alla quale si è reso necessario articolare un'offerta formativa mirata. Obiettivo: creare e diffondere una specifica cultura al riguardo in tutta l'organizzazione aziendale, come leva gestionale per orientare le decisioni di acquisto dell'impresa. Decisioni che spaziano dalla scelta dei fornitori

per l'approvvigionamento di materiali e merci in funzione della loro localizzazione produttiva, alle opportunità di saving energetico, alla conoscenza del panorama di possibili opportunità nell'ambito

di un'effettiva concorrenza nelle fasi di vendita dei ricambi, riparazione e manutenzione dei veicoli. Particolare interesse hanno raccolto i corsi proposti da Anfia sui temi di natura legale, dedicati sia a materie trasversali sia più specifiche del settore aftermarket e destinati alle figure aziendali che necessitano di conoscere e approfondire gli istituti della normativa vigente e i risvolti pratici strettamente correlati. Tratto distintivo di questa offerta formativa è la concretezza dei contenuti: un approccio troppo teorico risulta poco efficace, mentre assecondare le metodologie didattiche più richieste significa legare i contenuti alle esigenze reali delle aziende, approfondendo la materia anche attraverso workshop e seminari.

Rimane al centro delle esigenze delle imprese anche l'aggiornamento sulle piattaforme digitali di comunicazione, come testimonia il master - lanciato da Anfia-Aftermarket in collaborazione con MotorK Italia - rivolto agli automotive digital manager (ADM) giunto alla quarta edizione. Questo percorso formativo, mirato ad aggiornare le figure manageriali delle aree commerciale e marketing sulle potenzialità del web, si è arricchito di importanti novità: la segmentazione dei contenuti attraverso singoli moduli indipendenti e l'introduzione di moduli advanced per gli argomenti - quali Google Analytics, Google AdWords e Social Media - di maggior interesse.

I corsi a catalogo continuano ad avere un loro significativo spazio, ma non sono adatti per tutte le tipologie di contenuto: sempre più spesso, le aziende richiedono programmi su misura, motivo per cui è importante erogare anche una formazione personalizzata presso la sede dell'impresa, così come rafforzare l'offerta di e-learning avvalendosi delle più moderne piattaforme online per la formazione a distanza.

Nuove competenze e strumenti per competere in un mondo V.U.C.A.

di Ivan Losio, Ceo di Sei Consulting Srl

In un rapporto del 1998, lo United States War College presagiva un mondo V.U.C.A.: "Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous". VUCA descrive perfettamente ciò che sta accadendo nei mercati oggi e che sarà

una costante negli anni futuri: nulla funziona più come un tempo, il passato non è sempre una buona base per progettare il futuro e non ci sono “regole”



scritte che, se seguite, possono salvare da un rapido declino. I leader aziendali hanno poca idea di cosa aspettarsi in termini di evoluzione del mercato, dei prodotti, della tecnologia e devono affrontare tutto questo nei loro ambienti decisionali.

Sotto il profilo della formazione, dunque, devono essere ripensati

alcuni paradigmi. L’alta formazione, nelle tecniche classiche dei sistemi di pianificazione e controllo economici e finanziari (business plan, contabilità industriale, reporting ecc.), dimostra limiti evidenti nell’interpretare e leggere i fattori critici di successo e, di conseguenza, le competenze distintive che l’azienda deve possedere e su cui deve puntare per poter emergere.

Il mondo VUCA induce le aziende a mettere al primo posto la strategia e il corretto approccio verso l’organizzazione interna e verso il mercato. In altre parole, il focus si sposta dal prodotto o dalla tecnologia alla strategia di innovazione, di attenzione verso il personale e verso la corretta lettura del mercato.

I leader aziendali di oggi hanno bisogno di vedere attraverso il caos e di avere una visione chiara per le loro organizzazioni. Con la loro visione alla mano, hanno poi bisogno di una comprensione approfondita dei fattori critici di successo e delle competenze per competere. E questo vale ancor di più per le PMI che hanno risorse organizzative, umane e finanziarie limitate. Per affrontare queste sfide necessitano di strumenti informativi chiari, completi e in tempo reale che li supportino nel prendere decisioni veloci e audaci. Infine, devono saper elaborare tattiche flessibili per un rapido adattamento alle mutevoli circostanze esterne (pensiamo a strumenti quali, ad esempio, il business model canvas).

Per addestrare i manager e dotarli di strumenti e di abilità per competere in questo mondo, Sei Consulting, realtà della consulenza direzionale e strategica di Brescia, ha creato Sfida Italia 4.0, una digital fac-



Corsi | Master | Workshop
Formazione Aziendale
Consulenza

No frills

Nozioni realmente utili

Go to the point

Concetti • Strumenti • Operatività

**“Il profitto è un’opinione.
La cassa è un fatto”**

Il primo volume della collana
Keep it simple!



FORMAZIONE MANAGERIALE

tory per il training esperienziale dove i manager possono lavorare sui propri punti di debolezza cercando di superare i propri limiti ed entrando in empatia con le tecnologie 4.0 di fabbrica e di ufficio.

L'innovazione non chiede il permesso

di **Osvaldo Danzi, presidente di FiordiRisorse**

Gli ultimi otto anni hanno rappresentato un drastico cambio di marcia nel campo della formazione rivelando una quantità di proposte molto vasta, dovuta a due fattori principali: la fuoriuscita di manager dalle aziende riconvertiti in coach e formatori e l'emergere di discipline "disruptive" in contrapposizione ai modelli manageriali tradizionali che hanno messo in crisi anche le business school più accreditate



impreparate a questa inevitabile evoluzione. Tale fenomeno ha interrotto un trend che vedeva la formazione manageriale impartita solo all'interno di alcune Chiese. Non vanno poi sottovalutati i nuovi scenari aziendali: le aule frontali non sono più adeguate a sostenere l'attenzione di due generazioni che

hanno una soglia di concentrazione molto limitata e completamente spostata su metodologie che rispecchiano in qualche modo le trasformazioni avvenute negli anni anche a livello cognitivo. I trend degli ultimi anni si stanno spostando prepotentemente verso i metodi legati all'Agile: design thinking, lean thinking, lego serious play sono solo alcuni esempi di come stiano evolvendo le metodologie di formazione. Meno teoriche, più pratiche, dinamiche, visuali. Non è più pensabile "sequestrare" i propri collaboratori per una giornata e chiuderli in un'aula a subire teorie e manuali.

Dal canto loro, i manager richiedono sempre di più una crescita personale: essere "un buon capo" e un "leader riconosciuto" insieme al confronto, alle relazioni, alla possibilità di rendere concreto ciò che viene spiegato in aula. Oggi ci sono decine di attori, incontri, forum, addirittura festival dove è possibi-

le ascoltare punti di vista e stimoli straordinari cui i dipendenti possono accedere privatamente. Sarebbe opportuno che le aziende, nei dipartimenti di formazione, si premunissero di persone prima di tutto curiose e attente a questi stimoli esterni, pronte ad anticipare trend ed esigenze dei loro collaboratori anziché affidarsi a percorsi "sicuri" perché standard o scimmiettare improbabili quanto scontate testimonianze e obsoleti team building. La formazione è un grande strumento di employer branding e di fidelizzazione.

L'attenzione alla "sicurezza", alla privacy e una "caprina" predisposizione alle procedure e alla burocrazia sono i veri deterrenti per la crescita delle aziende. Il mondo fuori è cambiato e comunica in modo nettamente più veloce "senza chiedere l'autorizzazione".

Il MUSTer di FiordiRisorse nasce da 10 anni di relazioni con centinaia di aziende del Centro Nord e a contatto con formatori, opinionisti, intellettuali, imprenditori, manager e liberi professionisti. Una modalità ancora unica in Italia in cui non ci sono aule e ogni giornata è ospitata all'interno di un'azienda (Tetra Pak, Carpigiani, Lamborghini, Maserati, Loccioni, EdenRed, A2A, Barilla, Carel, Lowara, Baladin, Carlsberg, Banca Sella, BPER, Laika, sono solo alcune delle 120 aziende che hanno ospitato il MUSTer). I docenti, che noi chiamiamo "testimonial", sono gli ad di quelle aziende che condividono con noi il loro pensiero manageriale, insieme a manager che ci aprono le loro case histories concrete. E poi formatori non convenzionali, autori di libri, giornalisti e persone con punti di vista differenti. Visitiamo le fabbriche, i luoghi di lavoro, i musei aziendali e creiamo non solo accademia ma una nuova cultura del lavoro.

Apprendere significa esperienza, multitasking, gioco

di **Marella Caramazza, direttore generale di Istud**

Il digitale sta trasformando settori produttivi, dinamiche competitive, modelli di generazione del valore. Di questo cambiamento radicale il mondo delle business school non può non tener conto; sta mutando infatti il modello di apprendimento delle persone e delle organizzazioni, con un bisogno crescente