



La sfida competitiva dell'Italia nel prossimo futuro

PRIMO PIANO

4. LA SFIDA COMPETITIVA DELL'ITALIA NEL PROSSIMO FUTURO

MASTERS AT A GLANCE

6. ISTAO, L'INCONTRO CHE TI CAMBIA LA VITA

7. GLI ALLIEVI ISTAO AL LAVORO PER VENETO BANCA

8. MASTER IN INTERNATIONAL MANAGEMENT

10. CREATING SHARED VALUE. LE NUOVE FRONTIERE DEL MARKETING

12. "IN ACTION" "IN TEATRO"...

14. UN SALUTO AGLI

ALLIEVI DEL MASTER HR

NEWMEDIA

16. SOCIAL MEDIA MARKETING: @ISTAO

CONVENTION & MEETING

18. ADRIANO OLIVETTI: C'È ANCORA MOLTO DA SCOPRIRE

EVENTI

20. QUANDO L'INTERNAZIONALIZZAZIONE FA TAPPA ALL'ISTAO

22. DALL'IDEA ALL'IMPRESA. L'ISTAO CON ECAPITAL, ...MA NON SOLO!

24. DIGITAL REVOLUTION

NEWS

25. PERCORSO SPECIALE

IN IMPRENDITORIALITÀ E MANAGEMENT DI STARTUP

SPECIAL PROJECT

26. PIATTAFORMA LOGISTICA MARCHE. È DAVVERO NECESSARIA UNA GOVERNANCE UNICA?

FOCUS ON

28. L'ISTAO A BOSTON: PARTNERSHIP CON IL MIT, LE START-UP, I SERVIZI PER LE IMPRESE

C'ERAVAMO ANCHE NOI

30. ISTAO E UNIVERSITÀ MASARYKOVA. OPPORTUNITÀ DI COLLABORAZIONE IN REPUBBLICA CECA

32. L'ISTAO A MILANO:

PEOPLE, CHANGE E PERFORMANCE MANAGEMENT

34. ALLA FACOLTÀ DI ECONOMIA DI ANCONA L'ISTAO RACCONTA ... SE' STESSO

CLUB ALUMNI

36. UN INCONTRO INTER-GENERAZIONALE

PLACEMENT

38. IL PROCESSO DI PLACEMENT: DALL'ISTAO ALL'AZIENDA

LA PAROLA AGLI ALLIEVI

40. CHI MEGLIO DI VOI, ALLIEVI DEI MASTER, PUÒ RACCONTARE L'ISTAO? QUESTA RUBRICA È DEDICATA A VOI. GRAZIE!!!

Pubblicazione a cura
dell'Istituto Adriano Olivetti

Anno 2013 n° 2

Direttore responsabile

Giuliano Calza

Comitato di Redazione

Giuliano Calza

Catia Baldinelli

Sara Paoletti

Progetto grafico

Studio Conti

Impaginazione

Massimiliano Duca

Guardando tutti gli articoli pronti per il secondo numero di questa Newsletter ho pensato, con orgoglio, quanto sia bello raccontare ciò che facciamo all'ISTAO e soprattutto constatare quante iniziative e attività vengono realizzate in questa "piccola" Scuola.

Già perché il punto fondamentale che in questa sede vorrei affrontare è proprio la crescita, direi quasi verticale, dell'Istituto nell'ultimo anno di attività.

Ed effettivamente in soli 14 mesi abbiamo modificato quasi radicalmente struttura, programmi e attività dell'Istituto. In sintesi:

- abbiamo aumentato considerevolmente la proposta formativa organizzando 6 Master per i Neolaureati (+50% rispetto al 2012)
- è aumentato il numero dei candidati e degli allievi: (+37 allievi rispetto al 2011; +67 allievi rispetto al 2010); sono anche aumentati gli allievi provenienti da fuori regione (+10%) e dall'estero (+20%);
- l'iter selettivo continua ad essere orientato alla meritocrazia e le borse di studio vengono assegnate agli allievi che si distinguono durante le selezioni;
- sono aumentate molto anche le collaborazioni con istituzioni e Università estere come MIT (Massachusetts Institute of Technology) di Boston, USA; Indiana University, USA; Chicago Northwestern University, USA; Coventry University, UK; University of Zagreb, HR; Università di Brno, Repubblica Ceca; Fordham University, USA;
- si sono rafforzati i rapporti e gli scambi con le Confindustrie marchigiane e con il mondo accademico, un binomio che sviluppa sinergie fondamentali per la crescita dei giovani futuri manager e imprenditori;
- siamo stati presenti al Padiglione Italia, dedicato ad Adriano Olivetti, durante la Biennale di Venezia; si è appena conclusa all'ISTAO la Mostra modello di Adriano Olivetti e in tarda primavera (31 maggio-1 giugno) organizzeremo due giornate ricche di eventi sui temi affrontati dall'imprenditore di Ivrea;
- è stata appena fondata l'associazione "Alumni Club" della Scuola che organizzerà eventi su tutto il territorio nazionale (non solo all'ISTAO quindi) e con la costituzione dell'Ufficio Placement è migliorato ulteriormente il nostro rapporto con le aziende, consentendoci di mantenere costantemente elevati i nostri livelli di occupazione degli allievi (85% entro un anno dal termine del Master);
- mai come in questo ultimo anno abbiamo investito tante energie e risorse per accrescere la reputazione e il branding della Scuola (rivisitazione totale della pagina Web dell'ISTAO, del layout grafico, del rafforzamento della nostra presenza alle Job Fair italiane e all'utilizzo sempre crescente dei Social Network. Cosa altro ancora stiamo realizzando: decentramento dell'attività dell'Istituto su sedi periferiche (partiranno dei corsi a Fabriano); proposta formativa completamente rinnovata per i corsi Executive (rivolti a imprenditori, manager e giovani executive); nuovo approccio alla ricerca che vede ISTAO come una Scuola di studi in ambiti economici e manageriali; ricerca costante di partner internazionali: aziende, docenti, università e studenti.

Abbiamo fatto tanto? Direi proprio di sì. E lo abbiamo fatto bene. C'è ancora molto da fare e ne siamo consapevoli. Ma ci piacciono le sfide e soprattutto ci siamo allenati ad ottenere ottimi risultati!

LA SFIDA COMPETITIVA DELL'ITALIA NEL PROSSIMO FUTURO



Sicuramente, ad ascoltare Dominick Salvatore parlare di economia non ci si annoia. Tra grafici e serie numeriche che, in realtà, inchiodano l'Italia davanti ad una durissima realtà, non fa mancare l'aneddoto vissuto con quel Capo di Stato, convinto che il Debito Pubblico non si saldi quindi lo si possa avere grande a piacere, o quel Premio Nobel, che un po' troppo spesso si lascia andare ai fumi dell'alcool. Si dà per scontato che ascoltarlo sia anche istruttivo, è tra le personalità riconosciute più autorevoli al mondo in tema di Economia. Ad esempio, prima che firmasse l'accordo risolutivo con la più grande casa editrice cinese, giravano nel Paese almeno 15 traduzioni non autorizzate del suo testo forse più famoso, *International Economics*, giunto alla 13ª edizione e disponibile in 8 lingue. Come anticipato, non ci ha sicuramente presentato un quadro rassicurante sull'Italia. Lo ha fatto portando numeri difficili da contestare, ad esempio, aprire un'attività imprenditoriale in Italia costa 20 volte di più che in Gran Bretagna. Con il suo piglio deciso ne ha avute per

tutti a partire dai suoi colleghi per proseguire con imprenditori, politici, giornalisti, manager, sindacalisti e banchieri. "Io dico quello che penso, se mi sbaglio che mi si dica, così imparo qualcosa" è stato il suo mantra più ricorrente. Ha poi mostrato le sfide competitive, che ci attendono e da cui non potremo scappare. Nella lista delle cose da fare c'è molto se non tutto. Si va dal migliorare la scuola (siamo 88° al mondo per capacità degli studenti di capire la Matematica e le Scienze) per passare alla necessità di avere grandi imprese (le uniche capaci di valorizzare i nostri laureati) fino a rendere il turismo più profittevole (incredibile che la Spagna ne tragga più PIL di noi).

A fine giornata abbiamo visto gli allievi letteralmente prenderlo d'assalto, come più comunemente si farebbe con una stella dello sport o dello spettacolo. Molti di loro hanno studiato sui suoi libri e ci hanno candidamente confessato che mai si sarebbero immaginati di poterlo incontrare ed addirittura parlarci all'ISTAO.

Ci piace sorprendere i nostri ragazzi.

"Dal 1950 al 1980, l'Italia è cresciuta più rapidamente di tutte le altre grandi nazioni avanzate, eccetto il Giappone, ed ha ridotto quasi completamente il divario economico rispetto ai paesi più ricchi. Il "miracolo italiano" è stato evidenziato su una copertina del *The Economist* nel 1990, che dichiarava: "Anche l'Italia ci ha sorpassato" (riferendosi all'Inghilterra).

Da allora, ma specialmente dall'inizio degli anni 90, l'Italia è cresciuta meno rapidamente di tutte le nazioni avanzate e sta adesso attraversando una profonda crisi economica. La crisi italiana di oggi è una crisi di bassa crescita dovuta ad una competitività internazionale inadeguata. Anche se il debito pubblico miracolosamente sparisse, la crisi economica continuerebbe.

Purtroppo oggi si propongono palliativi e generalizzazioni (bisogna investire di più) o politiche che non potranno risolvere la crisi, le ragioni più importanti della crisi economica italiana sono: (1) l'inflessibilità del mercato del lavoro, (2) il basso livello di preparazione tecnica delle forze lavoro, (3) un settore pubblico inefficiente con eccessivi regolamenti e (4) infrastrutture inadeguate. Ma qual è l'entità o la dimensione di questi problemi, come sono sorti, e come possono essere corretti? Fare le profonde riforme strutturali necessarie in una situazione di recessione e di profonda crisi politica è però molto difficile, anche perchè i costi delle riforme vengono subito e i benefici solo dopo. Allora come uscire dalla crisi e tornare a crescere? **||**

Dominick Salvatore



ISTAO, L'INCONTRO CHE TI CAMBIA LA VITA

IO ottobre 2012. Tutto ha inizio il giorno della mia laurea, tra la gioia degli altri e la mia preoccupazione. Che ne sarebbe stato del mio futuro? Alla fine il segreto era tutto lì: aspettare. Quando hai degli interrogativi, è la vita a darti le risposte. Nasce così, per caso, grazie ai consigli della professoressa Spigarelli, il mio legame con l'ISTAO. La domanda, la lettera di presentazione, la corsa per arrivare in tempo alla scadenza. Qualche giorno dopo eccomi a Villa Favorita. Le selezioni? Il rigore di un istituto importante, l'atmosfera di un posto incantato e il calore di una grande famiglia. Niente bugie, semplicemente io. I miei 25 anni, una laurea in giurisprudenza, tre lingue e qualche esperienza. Di nuovo aspettavo una risposta.

18 ottobre 2012. "Siamo lieti di comunicarle l'ammissione al Master in Stra-

tegia e Management d'impresa con l'assegnazione di una borsa di studio". Non ci credo, non sto più nella pelle, sono tra i fortunati che per quest'anno potranno dire: io sono parte di ISTAO. Grazie alla Fiduciaria Marche, il gruppo di professionisti che mi ha permesso di essere qui, che dà ai giovani un'opportunità chiamata futuro. È vero, è un percorso duro, fatto di notti di studio, di giornate infinite, di rimproveri e di soddisfazioni, ma ne vale la pena. Docenti di tutto il mondo, visite alle aziende, innumerevoli lavori di gruppo. Se mi chiedessero "lo consiglieresti"? Sì. Qui tutto è in linea con l'economia così come la richiede il mondo. A chi è indeciso vorrei dire: ricordate, per un ragazzo italiano che cammina ci sono dieci indiani che corrono. In ISTAO vieni preparato alle Olimpiadi.





GLI ALLIEVI ISTAO AL LAVORO PER VENETO BANCA

di Lorenzo Palego

È cominciato a febbraio scorso un progetto di collaborazione tra ISTAO e Veneto Banca, partner dell'Istituto, che si concluderà nel prossimo mese di maggio.

Il progetto rientra tra le azioni di avvicinamento che il gruppo bancario veneto, che ha da poco acquisito la Cassa di Risparmio di Fabriano e Cupramontana, intende portare avanti nei confronti della propria clientela. L'allargamento del bacino di influenza della banca tramite l'acquisizione di Carifac, infatti, comporta la necessità di conoscere meglio i propri clienti, soprattutto in un momento in cui le modalità di relazione tra cliente e istituto bancario si stanno evolvendo con grande rapidità: il crescente ruolo dell'online banking, sia attraverso PC che attraverso smartphone, gli orari di lavoro non più "tradizionali" che richiedono di ripensare le fasce di apertura degli sportelli, il ruolo delle filiali, che verosimilmente evolverà sempre più verso una funzione di consulenza, tutti questi fattori creano delle nuove necessità che vanno attentamente studiate.

Veneto Banca ha deciso di rivolgersi dunque all'ISTAO, sfruttando le competenze della nostra Business School, per indagare tali fattori ed arrivare ad alcune proposte di sviluppo.

In una prima fase, i referenti dell'area marketing di Veneto Banca e il team di ricercatori ed esperti dell'ISTAO ha condiviso la metodologia del progetto: è stato creato un questionario da

sottoporre ai clienti, sono stati "clusterizzati" i clienti stessi (secondo caratteristiche come età, residenza, tipologia di rapporto con la banca ed altre) ed infine è stato programmato il lavoro da assegnare ad un team di allievi dell'ISTAO.

Il Master individuato per fornire gli allievi per questo progetto è stato quello in "Strategia e Management d'Impresa", che approfondisce molte tematiche di marketing. Il Master ha al suo interno delle "finestre" operative, in cui gli allievi lavorano su progetti sul campo sperimentando le competenze acquisite nel corso. Nel mese di febbraio un team di 4 allievi del Master ha quindi lavorato a stretto contatto con i referenti della banca per perfezionare il questionario (anche attraverso un focus group con alcuni clienti), somministrarlo ad un campione rilevante di clienti e analizzare i risultati emersi.

Ad aprile, un secondo gruppo di allievi continuerà il lavoro, somministrando il questionario ad un gruppo più esteso di clienti, svolgendo un'indagine specifica in un target di fascia giovane (utilizzando i numerosi studenti che frequentano i corsi ISTAO) e riportando a Veneto Banca i risultati conclusivi del lavoro.

Un progetto analitico e complesso, in cui gli allievi dell'ISTAO sono di supporto, come spesso accade, ad un ente partner dell'Istituto.



MASTER IN INTERNATIONAL MANAGEMENT

Il Master ISTAO in International Management celebra quest'anno la sua decima edizione con tante novità rispetto al passato, nei contenuti, nelle docenze e nel rapporto con le imprese.

Il Master è organizzato dall'ISTAO in collaborazione con l'ICE (Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane), la Regione Marche e Confindustria Marche, e prepara figure altamente specializzate nel campo dell'internazionalizzazione d'impresa e del commercio internazionale.

La lingua di lavoro del Master è principalmente **l'inglese**, in cui si svolgono circa il 70% delle lezioni: sono inoltre sempre più stretti i legami tra l'ISTAO e le università straniere che hanno permesso di rinnovare in parte la faculty del master e di

18 febbraio 2013.

Al via la decima edizione del Master in **"International Management"**. 16 allievi che nel corso dei mesi si cimenteranno su diverse aree didattiche e pratiche:

- Macroeconomics and Global Markets
- Enterprise Organization
- Emerging Countries
- Going International: Strategies and Decision-making Skills
- Going International: Contracts, Rules
- Techniques
- Project Work in azienda
- Stage

avere in aula studenti provenienti da tutta Italia e dall'estero.

Alcuni nuovi docenti tratteranno in modo specifico le tematiche di mercato di Paesi emergenti: **Aleksander Surdej**, della "Cracow University of Economics", si focalizzerà sulle trasformazioni economiche della Polonia, su come identificarvi opportunità di business per le imprese italiane e sugli aspetti "formali", come ad esempio gli aspetti fiscali e di apertura di nuove branch; **Ibrahim Abdel-Aziz Hegazy**, professore di marketing presso la "American University" del Cairo, approfondirà gli aspetti di relazione tra l'Italia ed il Nord Africa dopo la recente "Primavera Araba", in particolare l'Egitto; **David Bailey**, professore di International Business Strategy and Economics presso la "Coventry University", focalizzerà il suo intervento sui Paesi dell'Europa dell'Est; infine **Vittorio Torrembini**, Console Onorario d'Italia a Lipetsk (Russia), esplorerà lo scenario che si presenta alle aziende italiane che intendono





fare business in Russia. Oltre alle nuove docenze, abbiamo anche avuto il piacere di ospitare di nuovo due economisti come **Giulio Sapelli** della Università Statale di Milano, che ha tenuto il seminario di apertura del corso, ed **Andrea Goldstein** (UN Economic and Social Commission for Asia and the Pacific), con una lezione introduttiva sullo scenario macroeconomico ed i trend dell'economia globale.

Tanti invece i manager e i consulenti coinvolti nella parte più "tecnica" del master, e cioè quella che approfondisce gli strumenti giuridico-fiscali relativi al commercio internazionale. Qui il percorso è stato sviluppato da ISTAO in stretta collaborazione con ICE, attingendo al know-how del corso di specializzazione in commercio estero "CorCE Fausto De Franceschi".

Last but not least, i tanti incontri in aziende del territorio alla ricerca delle eccellenze che la nostra regione sa offrire e che hanno già un ruolo consolidato nel mercato globale: i manager di iGuzzini, Loccioni ed Elica, per citarne solo alcuni, stanno fornendo agli allievi,

in inglese, interessanti testimonianze sulle loro iniziative.

La classe è composta di 16 allievi che a fine corso verranno inseriti in aziende della regione per contribuire alle attività di internazionalizzazione e commercio con l'estero: una parte dei loro stage si terrà infatti nelle sedi estere delle imprese o negli uffici ICE localizzati nei Paesi di interesse.

Il Master ISTAO in International Management vanta un altissimo tasso di placement e gli allievi delle ultime due edizioni lavorano oggi in ogni parte del mondo, ricoprendo incarichi di responsabilità nel gestire sedi estere o linee di commercio internazionali.

La classe del Master International all'esterno dello stabilimento del Gruppo Loccioni

CREATING SHARED VALUE LE NUOVE FRONTIERE DEL MARKETING.

È partito il Master in Marketing “how to create shared value”, ideato e progettato con l’obiettivo di offrire un percorso formativo non usuale e coerente con la trasformazione degli scenari di mercato in atto. E proprio uno degli effetti del cambiamento è la ridefinizione del concetto di marketing in “creazione di valore condiviso”, definizione ben più ampia di quella tradizionale, in grado di permeare l’intera organizzazione nei diversi livelli, funzioni e ruoli. Una diretta conseguenza di tale “traslazione” è la scomparsa della funzione Marketing dalla struttura formale organizzativa di molte aziende e la ricerca di un coinvolgimento diretto di tutti i ruoli nel processo di creazione e comunicazione del valore.

Il Master avviato in ISTAO ripercorre dunque nella struttura e nei contenuti la consequenzialità della Value Delivery Sequence : Identificazione del Valore >Progettazione del Valore > Realizzazione del Valore> Erogazione ed estensione del Valore > Comunicazione del Valore> Ampliamento dell’E-Value> Controllo e Tutela del Valore. Ma come si arriva alla necessità di tale ridefinizione e ricomposizione?

La crisi attuale ha definitivamente segnato il limite di un modello economico improntato al libero mercato e al capitalismo spinto. I comportamenti individualistici, la mancanza

di senso solidale e dello Stato testimoniano la scomparsa della fiducia dai nostri modelli relazionali, che si traducono anche in azioni di marketing “ossessionanti”.

Si avverte, dunque ora come non mai la necessità e l’urgenza di tornare a rapporti di fiducia tra i soggetti coinvolti nelle transazioni, in particolare tra impresa e cliente, puntando su un marketing relazionale che sia definito e ritagliato sulle specifiche esigenze degli interlocutori: mai come ora assume rilevanza nella ri-costruzione di canali di fiducia la comunicazione del “valore della qualità e della sua giusta remunerazione anziché una vuota apparenza”.

Che il momento attuale sia prospettato o vissuto come una “crisi” o una “opportunità” poco cambia ai fini della consapevolezza di assistere a un mutamento radicale di percezioni e valori a livello individuale e sistemico. Il mutamento più evidente è forse il capovolgimento di paradigma “economia - efficienza-sociale - sussidiarietà”. Lo sviluppo dei sistemi capitalistici occidentali a partire dalla Rivoluzione Industriale ha consolidato un modello in cui “l’economia” era al centro del sistema in quanto produttrice di ricchezza, mentre il “welfare” assumeva un ruolo periferico e sussidiario alla precedente, a tutela degli effetti negativi legati ai fallimenti del mercato. Ora, il crollo di organizzazioni considerate istituzioni dalla collettività economica di riferimento (capitalistica occidentale), mostrando la fragilità e i limiti di tale modello, ne ha evidenziato la potenza distruttrice e inibitoria nei confronti di uno sviluppo umano egualitario e di una crescita sostenibile.

In contrapposizione e per reazione a tale evidenza, si è riscoperto nel “welfare” un patrimonio di saperi, competenze, modalità operative in grado di generare ricchezza economica proprio





in forza della valorizzazione di diversità, di relazioni, di legami, e soprattutto in grado di contribuire in modalità sostenibile allo sviluppo umano³. Il capovolgimento di paradigma consiste dunque nella rivalutazione e nel riposizionamento al centro del sistema del welfare, rispetto al mercato e nel superamento del modello liberista di mercato da parte del capitalismo relazionale⁴. Ma, nei fatti, il welfare funziona quando i meccanismi di differenziazione e integrazione sono permeati dalla fiducia⁵.

Se dunque la scomparsa della fiducia dai nostri modelli relazionali, si riflette con conseguenze negative anche sulle azioni di marketing, possiamo chiederci quali nozioni e quali strumenti restano validi nell'attuale contesto?

Il passaggio da un "agire per il cliente" (marketing transazionale) a un "lavorare con il cliente" (marketing relazionale) è già una consapevolezza per quelle imprese che hanno scelto di focalizzare sforzi e attività sul concetto di creazione di valore per l'utilizzatore finale. Porre al centro della filosofia aziendale la creazione di valore permette di ampliare la riflessione ai concetti di reciprocità, di fiducia, di mantenimento delle promesse.

Se l'obiettivo dell'impresa diventa la creazione di valore per i clienti (e, più in generale, per gli stakeholders dell'impresa), allora gli elementi di contesto

da analizzare diventano i seguenti:

- il prodotto pensato quale aggregazione di servizi complementari;
- il prodotto pensato quale somma di valori generati anche da processi di innovazione, tempi, velocità e qualità del servizio;
- l'ottica di investimento che deve essere di lungo periodo e sostenibile anziché di breve;
- la sostenibilità che si declina nella gestione e nel mantenimento delle promesse al cliente;
- le azioni di marketing che si personalizzano per aumentare la fidelizzazione individuale;
- la progettazione di strategie per esportare il valore creato all'interno verso l'esterno dell'azienda, nella sua interezza per arrivare "integro" fino al cliente finale.

La stessa strategia competitiva dovrà passare da forme conflittuali a un modello di collaborazione che veda lo sviluppo di network tra imprese focalizzate sulla condivisione del valore. Ciò ovviamente richiede una cultura manageriale diffusa al fine di elevare la interfunzionalità, la complementarietà, l'ecologia di tempi e investimenti progettuali, le competenze di negoziazione e una cultura del conflitto per acquisire consapevolezza del valore della diversità, che è fondamentale per costruire contesti di lavoro e di mercato più ampi.

1 Ceruti M - Treu T. "Organizzare l'altruismo" Laterza

2 Ceruti M - Treu T. "Organizzare l'altruismo" Laterza

3 A livello di sistema, il capitalismo di mercato è stato descritto e definito fino ad oggi un efficace strumento di governo delle transazioni basate sull'utilità dei contraenti, proprio in forza delle relazioni di scambio "impersonali" e "asettiche" che lo caratterizzano. Secondo tale prospettiva il capitalismo "relazionale", basato per converso su relazioni personali e sociali, tenderebbe inevitabilmente a degenerare perché al di là delle intenzioni le relazioni personali e sociali possono essere usate per vanificare la concorrenza e quindi la ricerca delle soluzioni più efficienti.

4 C'è anche chi distingue un capitalismo di relazione buono e uno cattivo (Bonomi e Rullani 2005 Il capitalismo personale Einaudi Torino), quello buono è fatto di knowledge workers, coesione sociale, quello cattivo è collusione politica affari, scandali finanziari.

5 Nel modello liberista l'egoismo rappresentava il fulcro dello scambio di mercato, perfettamente metaforizzato nell'interesse individualista del macellaio nel condurre la sua attività di business di smithiana memoria. Ma anche Adam Smith, per effetto del cambio paradigmatico, è ora rivisto e reinterpretato (Sen, Yunus) e il suo concetto di "selfishness" si amplia per recuperare all'interno la soddisfazione personale derivante dal compiere azioni solidali e finalizzate al benessere della collettività.

"IN ACTION" "IN TEATRO"...

All'ISTAO non ci facciamo mancare proprio nulla!!!

I partecipanti al corso "In Action" si sono messi in gioco con il teatro d'impresa, in occasione del modulo sulla "Negoziazione", guidati dall'energica e grintosa docente Francesca Isola. Grazie alla sua esperienza di attrice di teatro, attraverso la metafora dell'attore e del palcoscenico, ha fornito ai partecipanti gli strumenti utili per la gestione di situazioni negoziali all'interno delle proprie realtà lavorative e non solo.

Forte della sua esperienza di docente, Francesca ha posto l'accento sul confronto tra la comunicazione basa-

ta sulla relazione e la comunicazione basata sul contenuto. La comunicazione ha un effetto persuasivo diverso sull'interlocutore, il legame comunicativo basato sulla relazione, creare un legame, ha un impatto più incisivo sull'interlocutore rispetto a quello basato sul semplice contenuto comunicativo.

Le parole chiave del modulo sono state: Presenza, Seduzione, Credibilità. Questi tre concetti "comportano il coinvolgimento di tutte le nostre risorse comunicative (corpo, emozioni e intenzioni), per approdare al concetto di "stato"; lo stato negoziale deriva infatti dall'utilizzo armonico e sinergico

di tutti i nostri strumenti comunicativi, a partire dal dialogo interno che precede la relazione.

Per assumere la piena consapevolezza del ruolo comunicativo che ognuno di noi ha in un'interazione, è necessario fare un lavoro su se stessi, abbattere le barriere, mettersi nei panni dell'altro, capire i propri limiti e cercare di superarli.

Partendo dal concetto che nella vita tutto è "negoziabile", Francesca ha tentato di trasmettere attraverso i "giochi" la volontà di indurre un cambiamento nel proprio modo di comunicare a livello verbale e non verbale, cambiare quindi il modo di percepire la realtà per cogliere tutte le variabili possibili della relazione comunicativa.





Per realizzare ciò, Francesca ha strutturato la sua docenza cominciando con una domanda: cos'hanno in comune l'arte di recitare e quella di negoziare?

Da qui è partito il percorso di presa coscienza/consapevolezza del proprio linguaggio non verbale e attraverso le esercitazioni si è passati alla seconda parte della lezione che ha avuto l'obiettivo di creare legame, ascoltare, indossare il linguaggio dell'altro, cercando quindi un canale d'accesso con l'interlocutore; per poi finire con role playing di situazioni negoziali che i partecipanti vivono effettivamente nel loro contesto professionale.

Eliminati consapevolmente tutti gli automatismi che impediscono una buona negoziazione, il role play è stato l'occasione per i partecipanti di applicare tutti gli strumenti appresi. Parole chiave: Credibilità, strategia e obiettivo.

La collaborazione e la capacità di met-

tersi in gioco sono stati determinanti per la positiva riuscita del corso. Tutti hanno manifestato una forte volontà di partecipare, di esporsi come persone e come professionisti e soprattutto essenziale è stata la fiducia che ognuno ha riposto nell'altro, tutto questo in un clima molto divertente e leggero.

La costruzione di un reale cambiamento è data anche e soprattutto dalla capacità di mettere a tacere il "sabotatore interno", come dice Francesca, cioè quella vocina che impedisce alle persone di esprimersi al meglio, di manifestare il proprio talento.

Concludo con la domanda posta da Francesca ai partecipanti:

"Su quale azione pratica e su quale parola chiave mi concentrerò da domani in poi per migliorare le mie relazioni negoziali? Pensateci..."

Pensateci...

tutto è negoziazione poiché tutto è negoziabile!!!

UN SALUTO AGLI ALLIEVI DEL MASTER HR



Il mese di aprile rappresenta, per gli allievi del Master in Management Risorse Umane 2012, un passaggio fondamentale del loro percorso formativo. Inizia la fase di stage che per molti coincide con l'ingresso nel mondo del lavoro. Dal 15 ottobre 2012 ad oggi si sono confrontati con docenti, manager e consulenti, hanno conosciuto, da spettatori, il mondo HR, hanno iniziato a comprendere i meccanismi di funzionamento delle aziende e a sognare il loro futuro nella funzione Risorse Umane.

G.L. Gregori (Univ. Politecnica delle Marche); G. Lizzani (La Sapienza) M. Borgatti



"All'ISTAO ho passato dei mesi stupendi. Tanta fatica e tanto sacrificio, accompagnati da una grande soddisfazione: aver passato il periodo più intenso in mezzo ad una grande famiglia. Qui ho conosciuto un mondo, per me, nuovo e sorprendente; ho incontrato persone che porterò con me e fatto esperienze da cui ho ed avrò molto da imparare. Se questa può essere una testimonianza, allora è giusto iniziare a ricostruire il nostro presente, nella consapevolezza che ogni fine lascia spazio ad un nuovo inizio. Così, se la narrazione elimina la monotonia degli eventi, allora l'identità che ogni singolo racconto trascina con sé siamo noi a dargliela, con la nostra visione delle cose. E chiunque verrà dopo di noi, sappia fin da ora che sarà fortunato e che dovrà sentirsi orgoglioso d'iniziare un percorso in cui avrà l'occasione, non solo la possibilità, di lasciarsi alle spalle tutte le proprie ossessioni. A tutti coloro che, come me, non sono sicuri di qual è il futuro a cui si affacceranno, dico: non fermatevi a capire chi siete, perché troverete la risposta solo pensando a ciò che potreste essere. In bocca al lupo!"

(Paolo Ferraccio allievo Master in Management Risorse Umane 2012)

(Esperio); P. Italiano (Summit); F. Puddu (GEA); C. Miani (ConsulenzeManageriali); P. Selvaggio (Horton International); L. Conti (Pandemia); F. Misurelli (Dir.Vendite Indesit Company); F. Liuzzi (Alef Consulting) B. Principi (Mindlab). M. Morbidelli (HR Organization & ICT Director Acraf); A. Camilleri (Resp. Formazione e Sviluppo Organizzativo Hera); A. Marletta (Resp. Risorse Umane Acies); G. Togna (Micron) sono solo alcuni dei docenti che hanno aiutato i nostri ragazzi a costruirsi quel bagaglio teorico-pratico che li aiuterà ad affrontare questa nuova sfida.

Ariston Thermo, Indesit Company, Saclà, Technogym, Staff International, IFI, Loccioni, ENAV, Colacem sono invece alcune delle aziende che hanno offerto ai nostri allievi l'occasione di arric-

chire la loro preparazione ospitandoli durante i 6 mesi di stage.

Da queste pagine li vogliamo salutare ringraziandoli per la freschezza, la gioia e l'impegno che hanno profuso in tutte le attività svolte in questi mesi.

Ma soprattutto li voglio ringraziare personalmente perché hanno reso stimolante, vivo ed entusiasmante ogni giorno il nostro lavoro di tutor.

Grazie quindi per la vostra simpatia, l'energia che mi avete trasferito e per aver voluto condividere, ancora una volta, con queste frasi, la vostra esperienza all'ISTAO.

SOCIAL MEDIA MARKETING: @ISTAO

Oggi in molti parlano di social media marketing e in molti lo fanno in termini trionfalistici. Si dice che fare social media marketing sia semplice, poco costoso, rapido, facile e che risolva molti problemi.

Partendo dalla nostra esperienza all'ISTAO proverò ad esprimere alcune considerazioni in proposito.

Fare social media marketing non significa saper utilizzare i social network per motivi personali ma significa utilizzarli per fini diversi e avere degli strumenti in più.

La parte poco costosa può riguardare l'hardware, un computer con la connessione ad internet l'abbiamo tutti in ufficio, ma la pianificazione, la ricerca e la creazione di contenuti richiedono molto tempo e quindi sono un costo.

Riguardo la rapidità, bisogna considerare che per creare una rete di relazioni attraverso i social network, è necessario avere un progetto chiaro e una strategia dettagliata. Un lavoro costante e metodico.

Fare social media marketing, non è un'attività semplice, richiede competenze trasversali e conoscenze in diversi ambiti.

Penso che fare social

media marketing sia utile per l'ISTAO in termini di brand, per la comunicazione e per quanto concerne la reputation.

Nell'ambito dei social network che l'ISTAO ha deciso di sviluppare, twitter è quello che maggiormente si avvicina al concetto di "orizzontalità" dei media.

La comunicazione diventa orizzontale da molti a molti e non più da uno a molti come l'abbiamo conosciuta per molti anni con i media mainstream.

E' questo secondo me che rende twitter lo strumento più innovativo. Permette agli utenti di essere, di partecipare con le proprie modalità e senza intermediari. Non sono più spettatori ma protagonisti. Secondo gli stessi ideatori, Twitter non è un Social Network ma un Information Network "Twitter is for news. Twitter is for content. Twitter is for information" (fonte Tagliablog).

Dato che il valore di un'impresa è legato più alla reputation che al brand, ritengo efficace la scelta di utilizzare Twitter da parte dell'ISTAO per accrescere la propria reputation.

Il nostro impegno è quello di rendere partecipi gli utenti alle nostre attività. Facciamo tweet durante convegni, workshop e incontri di cultura raccontando gli eventi e discutendo i tempo reale con tutti. Siamo nelle nostre aule di lezione con allievi e docenti, ai jobmeeting e ai career day.

Recentemente abbiamo premiato i follower che hanno risposto ad un nostro tweet "Borse di studio per i Master ISTAO. Per concorrere: rispondi al tweet, fai domanda al Master e supera le selezioni! <http://www.istao.it>". Credo che per l'ISTAO sia necessario continuare ad implementare



Twitter e gli altri social network dove è già presente, senza perdere mai di vista il sito web che ha un ruolo fondamentale per l'ISTAO e in generale per ogni impresa. Il sito web è di proprietà dell'impresa mentre i social network no. In qualsiasi momento i proprietari delle pagine social potrebbero chiuderle. Quello dei social è un mondo in continuo movimento basti pensare che fino a qualche anno fa nessuno poteva pensare che MySpace avrebbe avuto tale declino o che, notizia di questi giorni, Google ha deciso di chiudere Google Reader con poco preavviso e senza fornire troppe spiegazioni. La sfida che ci aspetta nei prossimi mesi, è secondo me, la più importante e la più impegnativa: riuscire a mettere in relazione i contenuti che ISTAO crea. Ci sono ambiti dove è più immediato creare contenuti ad esempio per i giornalisti o specialisti. Un giornalista con le sue opinioni interviene in modo diretto. Più complesso è invece trasmettere i contenuti che una scuola di manage-

ment
 come la nostra produ-
 ce. Perché molti di questi contenuti
 sono prodotti nelle aule di lezione,
 dai nostri allievi, consulenti e docen-
 ti o dalle nostre ricerche. Un blog
 potrebbe aiutarci in questo senso...



ADRIANO OLIVETTI: C'È ANCORA MOLTO DA SCOPRIRE

Nell'atrio di Villa Favorita campeggia ancora il grande ritratto di Adriano Olivetti, unico pezzo rimasto in loco dopo la mostra "In me non c'è che futuro", conclusa il 15 Febbraio scorso. L'esposizione, aperta ufficialmente al pubblico il 30 Novembre 2012, è stata l'occasione per valorizzare un grande esempio industriale, che ancora oggi per molti imprenditori resta un modello da imitare. Nel precedente numero di "insightSTAO" avevamo parlato del concept e dei contenuti alla base di questa iniziativa, mentre ora, a un mese della chiusura ufficiale, è tempo di bilanci.

La prevista apertura al pubblico della mostra per due giorni la settimana è stata affiancata da specifiche attività didattiche destinate soprattutto agli istituti superiori della provincia. Proprio da questi ultimi abbiamo avuto un riscontro davvero notevole e positivo, e lo dicono i numeri: dieci scuole

coinvolte per un totale di oltre 500 studenti. Queste visite sono state l'occasione per scoprire l'origine del computer, le circostanze storiche ed il contesto in cui si sviluppò la grande Olivetti, nonché per vedere da vicino i veri e propri "antenati" del personal computer. Ogni scuola ha interagito in maniera differente con i materiali ed i contenuti dell'esposizione e vi è stato modo di volta in volta di approfondire l'aspetto sociale, assistenziale, culturale o tecnologico.

La mostra è stata inoltre l'occasione per un esclusivo evento destinato agli allievi ISTAO, i quali hanno potuto assistere allo spettacolo "Direction Home: Viaggio nell'Italia di Adriano Olivetti", messo in scena dalla compagnia "Le voci del tempo". Marco Peroni, Mario Congiu e Mao Gurlino hanno rappresentato nella suggestiva cornice di Villa Favorita la vita del "sognatore" Adriano Olivetti, in un percorso composto di note storiche, brani letterari e canzoni di Bob Dylan.

Come l'apertura era stata caratterizzata da un seminario di alto livello riguardo il cosiddetto "modello Olivetti", anche la chiusura ha voluto essere un momento per fare il punto sulla personalità dell'imprenditore di Ivrea e sulle sue doti di grande anticipatore. Il 15 Febbraio 2013, ultima giornata di apertura al pubblico, si è tenuto il seminario "Comunità, innovazione e internazionalizzazione: la sintesi di Adriano Olivetti", che ha voluto essere il degno coronamento di questa attività.

Tutto quello che è sta-



In me non c'è che futuro

IL MODELLO OLIVETTI **innovazione, internazionalizzazione e comunità**



dal **30 novembre 2012**
al **16 febbraio 2013**
orari apertura mostra giovedì e venerdì
ore 9.00/13.00 - 14.00/18.00

ISTAO - Villa Favorita
via Zuccarini, 15 Ancona
tel. 071 2137011
www.istao.it

Sponsor tecnici:





to fatto in questi mesi troverà esito compiuto tra il 31 Maggio e il 1 Giugno prossimi, in occasione del festival "La persona al centro: l'eredità di Adriano Olivetti". In questi due giorni si concentreranno a Villa Favorita numerose e differenti attività, volte soprattutto ad approfondire le tematiche affrontate nel corso della

mostra e che rimandano ai tre temi portanti del pensiero di Adriano Olivetti: Urbanistica; Innovazione e Internazionalizzazione; Politica e Comunità. Un'occasione di respiro nazionale in cui l'ISTAO mostrerà l'eccellenza e la qualità dei suoi contenuti al grande pubblico, coinvolgendo personalità di alto livello.

Un grande ringraziamento alle scuole che hanno visitato la mostra:

ANCONA

- Liceo Classico "Savoia Benincasa"
- Liceo Classico "Carlo Rinaldini"
- Istituto di Istruzione Superiore "Volterra - Elia"

FABRIANO

- Liceo Scientifico "Vito Volterra"
- Liceo Classico "Francesco Stelluti"
- Istituto di Istruzione Superiore "Merloni - Miliani"

FALCONARA MARITTIMA

Istituto di Istruzione Superiore "Cambi - Serrani"

JESI

Liceo Classico "Vittorio Emanuele II"
Istituto Tecnico Commerciale e per Geometri "Pietro Cuppari"

SENIGALLIA

Istituto Tecnico Commerciale e per Geometri "Enzo Ferruccio Corinaldesi"

QUANDO L'INTERNAZIONALIZZAZIONE FA TAPPA ALL'ISTAO

L'ISTAO ha aperto la decima edizione del Master in International Management con un seminario su: "Internazionalizzazione e mercati emergenti. Le sfide dell'economia globale e le opportunità per le imprese".

L'evento, che si è tenuto il 18 febbraio 2013, ha avuto come protagonisti il professor Giulio Sapelli, docente di Storia Economica all'Università Statale di Milano, Andrea Goldstein, Senior Economist Affairs Officer ESCAP (ONU) e Fabrizio Majorana, Giudice Internazionale Excellence Awards (PEX).

Il professor Sapelli ha iniziato l'incontro portando all'attenzione dei presenti, allievi dei Master ISTAO ma anche tanti imprenditori ed economisti, una riflessione sul tema: **Dilemmi e sfide dell'Economia Mondiale.**

Dove sta andando l'economia mondiale, sta crescendo come era stato previsto? Nei paesi emergenti, come sta procedendo la crescita? Cosa dobbiamo attenderci per il futuro? Questi sono soltanto alcuni dei temi di discussione messi sul tavolo dal prof. Sapelli che prima di tutto ha voluto fare il punto sulla crisi attuale, che presenta segni distintivi rispetto alle crisi del passato. Queste infatti intaccavano negativamente l'economia nel suo insieme e i settori economici, a partire da quelli industriali, nella loro interezza. Oggi invece ci sono aziende che continuano a sfornare ottime performance, mentre nello stesso tempo altre realtà, come la Grande Distribuzione, sono costrette non solo a ridimensionarsi, ma a ripensare totalmente le proprie strategie.

Per far ripartire l'economia, occorre sostenere la crescita partendo dal sistema educativo. "In Italia abbiamo una realtà troppo sbilanciata verso l'Università, con spazi sempre più angusti per gli Istituti Professionali. Occorre velocemente invertire questa rotta, per creare quel capitale umano necessario alla crescita delle Aziende".

Inoltre, nel breve periodo, bisogna far leva su due fattori per garantire una crescita efficace ed effettiva: creatività e nuove tecnologie. La creatività è un fattore determinante, la tecnologia deve essere nuova ed efficace oltre che il più possibile sostenibile. Da non trascurare poi l'agricoltura che è sempre una leva imprescindibile per la ripresa economica. E qui Sapelli ha citato il caso del Brasile dove "buona parte della spinta propulsiva del Paese deriva dal riscatto di terre da parte di contadini avvenuto col sostegno del Governo, generando così, come accadde a metà del secolo scorso anche in Italia con i nostri mezzadri, una nuova borghesia agraria in grado di produrre non solo beni essenziali, ma anche una nuova ricchezza".

Il vero problema oggi è la crescita del commercio mondiale che ha cominciato a diminuire, basta guardare i dati di India, Cina, Brasile e Russia e la recessione che si è abbattuta sull'Europa e sugli USA. Questa inversione di tendenza di tali paesi non era prevista e tanto è bastato per aggravare ulteriormente la decrescita di molte economie avanzate.

La ripresa dell'Europa richiede un'economia mondiale forte; gli USA hanno ripreso a salire e la fine della crisi europea sarà legata all'ac-



cordo transatlantico tra USA ed Europa. "Del resto le innovazioni hanno bisogno di un contesto adatto all'innovazione per svilupparsi e hanno bisogno di libertà: i paesi più liberi sono quelli che innovano di più".

Sul tema dell'innovazione si è inserito l'intervento del dottor Fabrizio Majorana che parlando di: **Incrementare l'efficienza nel mercato globale** ha raccontato ai presenti casi di grande successo nei quali alcune aziende hanno introdotto importanti innovazioni confrontandosi e prendendo spunto da aziende appartenenti a settori completamente diversi. E' il caso, ad esempio, delle ambulanze di un ospedale pediatrico americano che applicano la tecnologia utilizzata dalle navicelle spaziali della NASA. Ma è anche il caso in un istituto di credito che ha applicato un sistema di rifornimento del denaro nel Bancomat utilizzando la tecnologia di cui si avvale un'importante scuderia automobilistica di F1 nel rifornimento di carburante.

L'economista Andrea Goldstein, con un intervento su: **Sviluppo economico, privatizzazioni, e commercio internazionale: focus sui BRIC**, ha approfondito l'analisi delle economie emergenti. Su questi paesi, infatti, si è sposta-

to l'ago della bilancia dell'economia mondiale: dai paesi industrializzati alle economie emergenti. Grazie all'impressionante crescita registrata negli ultimi anni, Brasile, Russia, India e Cina hanno ridotto la povertà e incorporato centinaia di milioni di persone nella classe media. Un risultato ottenuto grazie alla globalizzazione, al commercio e agli investimenti, ma seguendo un percorso originale, in cui le politiche pubbliche hanno sostenuto la trasformazione dell'economia. Nei BRIC la popolazione sta invecchiando (anche a seguito delle politiche demografiche che hanno imposto un figlio a famiglia) quindi non stanno crescendo come era stato previsto e tra 10 anni ci saranno molti più anziani e meno forza lavoro.

La crescita economica di questi paesi è stata favorita anche dall'applicazione di stipendi molto modesti; tuttavia mano a mano che le economie crescono e si arricchiscono (e quindi aumenta anche il costo del lavoro) si assisterà allo spostamento delle attività produttive verso i paesi vicini e più arretrati.

L'economia mondiale diventa sempre più dinamica e coinvolge i Paesi del sud del mondo.

DALL'IDEA ALL'IMPRESA. L'ISTAO CON ECAPITAL, ...MA NON SOLO!

Il 21 marzo 2013 al Teatro alle Muse di Ancona, animata da Cristina Chiabotto, si è tenuta la serata di chiusura dell'edizione numero 12 di Ecapital, la business plan competition delle Marche.

La scelta, tra i 56 finalisti, dei progetti da premiare ha messo in seria difficoltà il comitato scientifico, ma, anche grazie al premio assegnato, almeno 10 imprese nuove e innovative avvieranno presto la loro attività sul territorio marchigiano.

“Diffondere cultura d'impresa, promuovere la creazione di aziende innovative, attribuire valore al mestiere di imprenditore...”, con questi obiettivi, nel 2001, l'ISTAO ha accettato di contribuire all'avvio, anche nelle Marche, di una business plan competition.

Sull'onda dell'esplosione di Internet e della “new economy”, incoraggiate dall'esempio delle numerose storie imprenditoriali di successo, nascevano spesso, in quel periodo, occasioni per sviluppare idee di business e per testarne la fattibilità, magari

all'interno di competizioni capaci poi di sostenerne lo start-up.

Fu Mario Pesaresi, ex allievo ISTAO, ad intuire l'importanza di stimolare la nascita di imprese innovative anche sul territorio marchigiano, in forte continuità con quanto lo stesso Giorgio Fuà ricordava spesso ai suoi allievi, incoraggiandoli a “creare il lavoro per sé e per altri”, piuttosto che inseguire “il posto fisso”.

Insieme all'ISTAO, nell'avventura furono coinvolte da subito le istituzioni (la Regione Marche), le imprese (rappresentate dalla Camera di Commercio

di Ancona), l'accademia (le Università delle Marche), i potenziali investitori (Marche Capital) e il mondo del credito; negli ultimi anni, l'ingresso di Fondazione Marche come principale finanziatore di Ecapital, ha dato nuovo slancio all'iniziativa facendone una delle più longeve business plan competition oggi operanti sul territorio nazionale.

Oltre 3000 partecipanti hanno proposto ad Ecapital 1000 progetti d'impresa nel corso delle 12 edizioni realizzate finora; più di 600 ore di formazione sono state erogate da ISTAO nei percorsi di addestramento alla stesura del business plan, coinvolgendo mediamente, ogni anno, oltre 50 partecipanti.

Uno sforzo notevole, ma ben ripagato dai risultati: nelle prime 11 edizioni, a fronte dei 25 progetti premiati con risorse finanziarie per l'avvio dell'impre-

sa, si è registrata la nascita di ben 54 imprese che hanno generato quasi 400 nuovi posti di lavoro diretti. Imprese “innovative” nei

prodotti, nei processi e nelle modalità organizzative, di dimensioni ancora contenute, ma capaci di stare sul mercato: un tasso di sopravvivenza del 68% per le imprese avviate in ambito Ecapital tra il 2001 e il 2008, rappresenta una performance di successo se messa a confronto con quanto, ad esempio, un'indagine del 2008 ha rilevato negli USA dove, a quattro anni dall'avvio, risultano attive circa il 50% delle imprese.

L'esperienza Ecapital consente di evidenziare i fattori che maggiormente facilitano i processi imprenditoriali; se





un peso importante è giocato dalle attitudini individuali e dal contesto (la propensione imprenditoriale è più accentuata nei figli di imprenditori), sono i luoghi della ricerca e della formazione che possono esercitare l'impulso maggiore alla nascita di nuove imprese. Da un lato, i dipartimenti e i laboratori di ricerca delle università, con le conoscenze generate e le applicazioni innovative che ne scaturiscono, sono i luoghi in cui più facilmente si traducono innovazioni e tecnologie in opportunità di business. Dall'altro, le scuole di management, purché capaci di assicurare un forte e diretto contatto con il mondo delle aziende e con coloro che le governano (imprenditori e manager), possono rappresentare formidabili attivatori di curiosità e propensione imprenditoriale.

Provengono spesso dalle università i progetti imprenditoriali di maggior successo, ma provengono anche da allievi dell'ISTAO che, individuando progetti promettenti, fanno pro-

prio ancora oggi l'incoraggiamento a "creare il lavoro per sé e per altri" (è nato all'interno dei corsi ISTAO il progetto vincitore della prima edizione di Ecapital!)

Oggi, in attesa di poter esaminare le idee di business che parteciperanno all'edizione 2013 di Ecapital (è possibile presentare candidature fino al 31 maggio 2013), l'ISTAO conferma e rafforza il suo impegno a sostegno della creazione di nuove imprese. Se già negli anni '90 aveva dedicato un'intera sezione del Master in general management al tema dello "Sviluppo imprenditoriale", l'ISTAO, oltre all'impegno in Ecapital, propone un percorso di formazione intensiva su "Imprenditorialità e management di start-up": tre mesi di apprendimento (in aula con esperti di alto profilo), esperienza (un periodo di approfondimento presso incubatori e centri di eccellenza) e interazione (occasioni di confronto con imprenditori, innovatori, investitori), accompagneranno la nascita di nuove imprese e nuovi imprenditori.

DIGITAL REVOLUTION

“C arò ti sei ricordato di far partire la lavastoviglie?” Come molte donne sapranno, il 90% delle volte la risposta a questa domanda è un semplice... “No”, ma in un futuro non troppo lontano la risposta potrebbe cambiare e suonare più o meno così: “in realtà no, ma non preoccuparti, grazie alla mia App posso farla partire ora, oppure dirle di iniziare il lavaggio quando terminerà quello della lavatrice”. Interessante vero? Ma andiamo per ordine.

In occasione della giornata inaugurale della prima edizione del Master in Marketing, tutti gli studenti dell'ISTAO hanno partecipato ad una “lezione” tenuta dal Presidente Andrea Merloni, dal titolo: **“Internazionalizzazione, innovazione, attenzione al mercato. I fattori di successo di Indesit Company”**.

Quello che si è delineato è uno scenario altamente tecnologico, in cui le innovazioni sono sempre di più e sempre più semplici, possono essere utilizzate da tutti (anche dalle cosiddette aged people, una fascia della popolazione che allo stato americano costa 100 miliardi all'anno) e riescono a semplificare la vita delle persone che le utilizzano.

Le parole chiave del nostro prossimo futuro sono Home Automation e Digital Life e Indesit Company sta lavorando in questa direzione, adoperan-

dosi in termini di Comfort, Protection, Energy Management e Health.

In un mondo che cambia devono necessariamente cambiare anche i prodotti; avremo lavatrici e frigoriferi sempre più “smart”, touch screen e collegati ad internet, la possibilità di programmarli e controllarli da remoto grazie ad una semplice applicazione. La connettività è intesa non solo come accesso ad internet diffuso, ma soprattutto come possibilità di avere un diretto contatto con il consumatore finale.

Le frontiere del futuro sono i sistemi integrati, che prevedono benefici in termini di consumo energetico e di performance.

La globalizzazione è ormai il passato, la digitalizzazione ha abbattuto e continuerà ad abbattere tutte le barriere.



If someone says:
"That's impossible."

You should understand it as:
"According to my very limited
experience and narrow
understanding of reality, that's
very unlikely."

Da Startup School presso University of Stanford

Se ne sono accorti un po' tutti. La creazione di nuovi posti di lavoro ed innovazione, quindi benessere per la società, passa necessariamente attraverso la nascita di nuovi progetti d'impresa, specialmente quelli ad alto tasso di conoscenza e di scalabilità sui mercati internazionali, chiamati nel gergo attuale startup innovative.

L'ISTAO, che opera sin dalle origini a sostegno della creazione d'impresa, fedele ai principi dell'imprenditore schumpeteriano e ai valori della visione olivettiana, vuole fare pienamente la sua parte con il nuovo percorso in "Imprenditorialità e Management di Startup". Ai partecipanti verranno offerte 6 settimane di formazione manageriale full-time mirata alla ideazione, creazione e lancio di aziende innovative, a cui seguiranno 3 settimane di attività sul campo presso incubatori, centri di ricerca, spazi di co-working o imprese fedeli ai principi dell'open innovation. Per iscriversi non ci sono vincoli di età o di educazione (non è

quindi necessario essere in possesso di una laurea) né tantomeno ci sono vincoli sulle idee da voler portare all'interno del percorso. Per il corso sono previste 4 borse di studio a copertura totale e 13 a copertura del 50% della tassa di frequenza, ma, da questo punto di vista, non siamo ancora pienamente soddisfatti. Vogliamo che tutti i 20 partecipanti sentano il sostegno dell'ISTAO e della sua comunità. Quindi, chiunque senta il bisogno di contribuire alla costituzione di una borsa di studio seppur parziale, non esiti a contattarci. Aiuterete la prossima generazione di imprenditori.

E voi, imprenditori del futuro, occhio alle seguenti date: le pre-iscrizioni al percorso chiudono il 22 aprile, le selezioni avverranno all'ISTAO il 30 aprile, le lezioni partiranno il 6 maggio e il tutto terminerà il 5 luglio con una presentazione al pubblico del lavoro che avrete svolto.

Maggiori dettagli alla pagina www.istao.it/startup

PERCORSO SPECIALE IN
IMPRENDITORIALITÀ E
MANAGEMENT DI STARTUP

di Floriano Bonfigli

Per un'analisi approfondita tra le principali differenze tra una "comune" attività imprenditoriale ed una startup innovativa ed i benefici che quest'ultima porta nella società: <http://goo.gl/1AsF3> e <http://goo.gl/YAdBM>

NEWS

25

PIATTAFORMA LOGISTICA MARCHE. E' DAVVERO NECESSARIA UNA GOVERNANCE UNICA?

È opportuna una qualche forma di *governance* strutturata per la gestione dei nodi delle piattaforme, ovvero porto, interporto aeroporto? In questo articolo cercheremo di dare una risposta al quesito. Si tratta di capire se e come la PLM può avere una maggiore efficacia nel porsi sul mercato (dell'intermodalità) come un soggetto integrato, al limite unico, piuttosto che come somma di singoli nodi.

Ad oggi i nodi della PLM rispondono tutti ad una domanda di trasporto delle merci marchigiane, ma su segmenti separati, totalmente distinti ed indipendenti. Il porto garantisce il trasporto delle merci regionali da e verso l'Est del mondo, sia esso il Mediterraneo Orientale o il Far East. L'Interporto Marche tende invece a soddisfare la domanda di trasporto delle merci marchigiane con origine o destinazione Nord, Italia ed Europa. L'Interporto può inoltre intercettare la domanda di trasporto di quelle merci regionali che oggi raggiungono via mare la parte Occidentale del Mediterraneo o le Americhe. Queste merci oggi vanno nei porti del Tirreno, in primis Genova, La Spezia e Livorno, via strada e potrebbero invece utilizzare la modalità ferroviaria. L'Aeroporto infine soddisfa la domanda di trasporto di alcune tipologie di merci, quelle ad altissimo valore aggiunto o per le quali occorre un servizio praticamente just in time di consegna (graf.1).

Ognuno dei nodi dunque, sul mercato attuale, ha un suo spazio ben preciso con offerte che praticamente non si sovrappongono. La PLM è l'insieme di offerte separate, ma se a questo si limitano oggi, fuori da ogni luogo comune, nessuna forma di integrazione, né di cooperazione strategica appare francamente necessaria. Si può al limite pen-

sare a **forme promozionali** comuni sul territorio, ma poi ognuno mantiene una propria offerta di servizi.

Diverso se vogliamo rivolgerci a mercati terrestri più distanti dalle Marche, presumibilmente a Nord (graf.2). Questo è un tema che interessa principalmente il porto; ciò potrebbe avvenire se e solo se i collegamenti terrestri con quei mercati fossero rapidi ed efficienti e data la situazione della viabilità portuale, ciò è possibile solo utilizzando il treno. In questo caso l'interporto non è necessariamente coinvolto, i treni possono partire direttamente dalla nuova darsena.

E' però possibile che si creino situazioni per le quali è necessaria una qualche forma di sinergia: un treno che si forma nel porto potrebbe essere completato in interporto; in caso di picchi di domanda in porto alcuni treni potrebbero partire dall'interporto, ecc. Una qualche forma di **coordinamento** è quantomeno auspicabile, prima fra tutti nella scelta di un partner, un vettore ferroviario di riferimento per effettuare i servizi.

Infine vi è il caso in cui si vogliono intercettare nuovi mercati lato terra non soltanto offrendo servizi di trasporto, ma aggiungendo anche servizi a valore aggiunto come la lavorazione delle merci, servizi di magazzinaggio, piazzali ecc. In questo caso sono coinvolti il porto e l'interporto, in maniera diretta, con un profilo di servizi articolato da proporre al mercato. Per presidiare questi mercati, riconoscere possibili interessanti filiere, occorre possedere competenze tecnico-commerciali specifiche, e soprattutto saper progettare e offrire servizi per loro natura complessi. I nodi della PLM diventano su

questi segmenti un unico sistema di offerta e dunque la sinergia tra i nodi deve essere massima.

Per questioni normative tuttavia nell'Autorità Portuale non risiedono queste competenze, che invece appartengono a terminalisti e operatori che si interfacciano con il mercato. Un caso eclatante invece di modello di gestione portuale in cui funzioni promozionali, ma anche commerciali e produttive sono presenti in un unico soggetto è lo scalo sloveno di Koper. L'equivalente della nostra Autorità Portuale è in realtà una società quotata in borsa, con circa 800 dipendenti, che è il terminalista delle 12 banchine portuali, e che appartiene ad un gruppo che controlla anche terminal terrestri, servizi tecnico nautici, vettori ferroviari. Non stupisce che quel porto, così orientato al business, sia oggi il leader in Adriatico partendo, dieci anni fa, da un volume di attività paragonabile a quello di Ancona.

In Italia, poiché manca un modello di gestione portuale di quel tipo, le Autorità Portuali hanno spesso cercato formule diverse per entrare nel business intermodale: dalle partecipazioni negli interporti, alla costituzione di nuove società in partnership con operatori ferroviari. Nel primo caso queste partnership hanno prodotto ben poco in termini di servizi, nel secondo il modello si è mostrato efficace in un solo caso (tutte le altre società analizzate sono in liquidazione), ovvero in quello del porto di Trieste, dove l'Autorità Portuale ha dato vita ad Alpe Adria spa, società da lei stessa partecipata in quote paritarie con Regione Friuli Venezia Giulia e Trenitalia spa. Va peraltro ricordato che se questo modello ha garantito un forte sviluppo di servizi intermodali dal porto friuliano è anche vero che non



MERCATO MARCHIGIANO (E LIMITROFO) E POSIZIONAMENTO DEI NODI DELLA PLM



rappresenta un esempio di efficienza, poiché sono necessari annualmente almeno sei milioni di contributi pubblici di euro (circa il 20-25% del fatturato) per raggiungere il pareggio di bilancio.

Morale. Attenzione a parlare di governance unica sulla gestione, mentre sugli investimenti una qualche forma di governance deve invece essere garantita dai soggetti istituzionali, in primis la Regione. Né la norma, né il mercato attuale la rendono necessaria, né questo è il momento di costruire scatole vuote nella speranza che poi qualcosa succeda. E' invece auspicabile costruire dei casi concreti di sviluppo, per esempio il presidio di un nuovo mercato, forme di collaborazione strutturate tra i soggetti gestori dei nodi e gli operatori in modo da sviluppare con competenza nuove offerte e nuove strategie di azione.

L'ISTAO A BOSTON: LA PARTNERSHIP CON IL
MIT, LE START-UP,
I SERVIZI PER LE IMPRESE

Boston è una città di dimensioni tutto sommato contenute, se paragonata ad altre metropoli del New England statunitense o alle megalopoli cinesi: ha 700.000 abitanti, 2 milioni o poco più considerando l'intera area metropolitana della *Greater Boston*. Le fattezze, almeno nell'area centrale e portuale, sono quelle di una città inglese con quartieri a mattoncini rossi, molto verde pubblico e una percezione diffusa di elevata sicurezza e qualità della vita.

La città, apparentemente tranquilla, nasconde però il fermento di alcune delle scuole più prestigiose e più attive di tutti gli Stati Uniti e del mondo: l'Harvard Business School, il MIT, la Boston University e diversi altri istituti universitari in veloce sviluppo, tra cui il Babson College. In particolare nei locali del MIT, Massachusetts Institute of Technology, lavorano alcuni dei team di ricerca più innovativi, grazie anche alla rete di supporto pubblico/privato che l'ecosistema di Boston riesce a garantire.

Una delegazione dell'ISTAO, con al seguito alcuni manager di imprese socie, si è recata a Boston a marzo nell'ambito del programma **ILP**

(Industrial Liaison Program) del MIT: l'ISTAO è infatti da anni partner del prestigioso istituto ed ha accesso ai progetti di ricerca più avanzati.

Per prima cosa la delegazione ha visitato il *Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship*, cioè un acceleratore d'impresa interno all'istituto che ospita oggi circa 50 start up: il MIT è stato infatti tra le prime scuole statunitensi ad offrire corsi sull'imprenditorialità, e come amano dire le persone che lavorano qui:

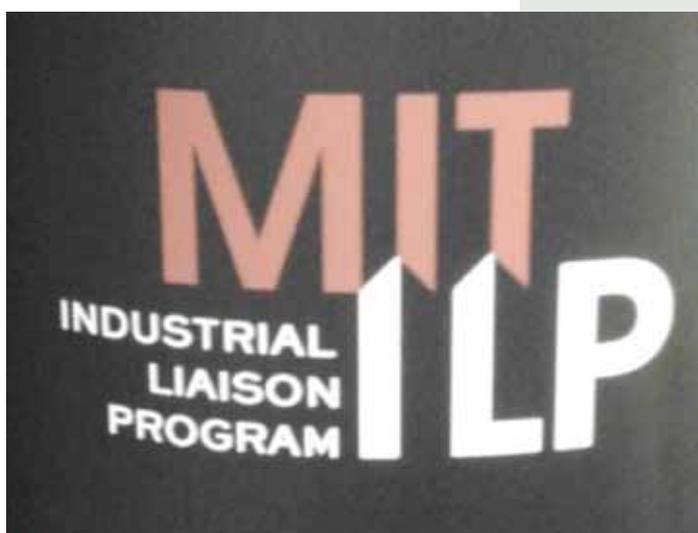
"Nella West Coast si celebrano attori e modelle, nella East Coast noi celebriamo gli imprenditori".

Il riferimento è ad una sorta di rivalità tra le due aree del Paese maggiormente attive nel campo della ricerca e dell'innovazione ed è certamente sarcastico, ma ha un buon fondamento di verità: vicino al MIT, in Kendall Square, sono imprese nella pavimentazione le "stelle" coi nomi di grandi imprenditori, tra cui Bill Gates e Steve Jobs. E gli studenti del MIT hanno fondato o co-fondato nel corso degli anni ben 25.000 imprese tuttora attive, che generano oggi un fatturato complessivo di circa 3,3 trilioni di dollari.



Uno dei focus principali della visita di quest'anno era lo sviluppo innovativo della domotica e sono stati in particolare i responsabili dei laboratori di ricerca *Age Lab* del MIT ad illustrare alla delegazione le ultime soluzioni per la domotica di supporto a persone anziane e non autosufficienti: le ricerche del consorzio d'impres *Home Lab* della nostra Regione, che era presente alla visita con un rappresentante, si focalizzano proprio in questa direzione. Ulteriori spunti sono venuti dal *Center for Connected Health* diretto dal dr. Joseph Kvedar, una società privata esterna al MIT che si focalizza su innovazioni di processo per il miglioramento dei servizi di salute pubblica e privata: la riforma Obama della sanità pubblica ha infatti radicalmente modificato il sistema, e questo negli USA è un periodo d'oro per creare innovazione in tale settore. A seguire la delegazione ha incontrato l'azienda *FastCap* ed il suo giovane fondatore Riccardo Signorelli, trasferitosi da Bergamo al MIT e oggi alla guida di un'azienda di energy storage in rapidissima crescita, che impiega un team di oltre 50 ingegneri ed utilizza le più avanzate tecnologie dei nanotubi.

Il sistema di supporto governativo alle piccole imprese è stato invece analizzato nella visita allo *Small Business Administration* del Massachusetts: il sistema prevede oltre all'aiuto per ottenere i necessari finanziamenti bancari, anche un notevole supporto in termini di consulenza e soprattutto un preziosissimo aiuto per ottenere appalti e subappalti dal Governo federale. Negli Stati Uniti infatti il 23% delle commesse statali va a piccole imprese (il che è sorprendente in un paese dominato da grandi corporation): l'ufficio si pone come tramite tra le imprese e il governo, ma anche tra le grandi e le piccole imprese, aiutando queste ultime ad



ottenere subappalti di commesse governative.

La visita si è conclusa con la presenza ad una presentazione del *MassChallenge*, uno degli incubatori d'impresa più stimolanti ed efficienti al mondo che distribuisce ogni anno spazi, expertise ed 1 milione di dollari a start-up di tutto il mondo, grazie anche in questo caso a finanziamenti pubblici e di imprese come Microsoft, Google ed altre.

I rapporti tra l'ISTAO e l'ecosistema di Boston rappresentano certamente un valore aggiunto importante che la nostra scuola vuole continuare a coltivare, per condividerlo con i suoi partner.

ISTAO E UNIVERSITA' MASARYKOVA: OPPORTUNITA' DI COLLABORAZIONE IN REPUBBLICA CECA

La Repubblica Ceca, con circa 10 milioni di abitanti, vanta una delle economie più ricche tra i Paesi dell'ex blocco sovietico e sta vivendo al tempo stesso una buona fase di sviluppo. Il PIL, in continua crescita dalla fine degli anni Novanta ad un tasso medio del 6% annuo, ha subito un arresto nel 2009 a causa della crisi ma ha ripreso a crescere del 2% annuo nel biennio successivo. Membro dell'UE dal 2004 ma ancora esterno all'Eurozona, la Repubblica Ceca vive ormai da due decenni un periodo di sviluppo che segue un'epoca grigia della sua storia: la pesante eredità sovietica, infatti, rende il gap con i Paesi dell'Europa occidentale (nonostante la forte crisi di questi ultimi) ancora ampio. Nonostante l'arrivo di tangibili investimenti esteri e la crescita degli interscambi commerciali, a tutt'oggi gran parte dell'import/export ceco si rivolge verso la Germania, e gli scambi con altri Paesi europei ed extraeuropei risultano piuttosto marginali. Come la Polonia, la Slovenia e altri paesi dell'Europa orientale dimostrano, in economia spesso accade che chi rincorre progredisca più velocemente:

ecco perché la Repubblica Ceca rappresenta ad oggi uno dei paesi dell'UE che più rapidamente si stanno avvicinando, per produzione e per ricchezza, ai Paesi leader dell'Unione. Nel gennaio scorso una delegazione dell'ISTAO si è recata in visita in Repubblica Ceca, ospite di una delle Università più prestigiose ed influenti del Paese, la **Masarykova Univerzita di Brno**, seconda città ceca per dimensione e capoluogo della regione della Moravia Meridionale. L'Università, intitolata a Tomas Masaryk (primo presidente, nel 1918, della neonata Cecoslovacchia), è oggi sede di 9 facoltà ed ospita circa 42.000 studenti, che la rendono la seconda più grande del Paese dopo l'Università Carolina di Praga. L'ISTAO ha recentemente avviato una collaborazione con la Masarykova ed in particolare con la facoltà di Informatica, che ha da poco attivato un percorso di specializzazione in cui oltre alle tematiche tecniche vengono approfondite tematiche manageriali ed economiche: il corso SSME, vale a dire Service Science, Management and Engineering. Le prospettive di collaborazione tra i due istituti sono



assai interessanti: oltre allo scambio di studenti e di expertise, con l'apporto che ISTAO può fornire grazie alle sue competenze in campo manageriale, vi potranno essere per gli allievi ISTAO possibilità di internship presso grandi multinazionali con filiali nella zona di Brno, come la IBM, e possibilità per aziende partner dell'ISTAO di inserire allievi cechi altamente formati – soprattutto nel campo delle IT – per rivolgersi con maggior consapevolezza ai mercati dell'Europa Orientale.

La visita della delegazione ISTAO ha avuto come obiettivo principale quello di presentare l'Istituto al comitato scientifico del SSME, riunito in un workshop di mezza giornata presso la facoltà di Informatica. Il viaggio è stato però anche l'occasione per conoscere da vicino alcune delle aziende partner dell'Università Masarykova, in particolare alcuni ben sviluppati spin-off universitari.

La città di Brno infatti, oltre ad attirare grandi imprese grazie alla preparazione tecnica della forza lavoro locale, è un catalizzatore di fondi pubblici e privati per l'avvio di nuove attività. In particolare il **South Moravian Innovation Centre** è un acceleratore d'impresa che fornisce spazio di lavoro, consulenza e supporto economico a nuove società: circa 40 spin-off sono ospitati attualmente nei suoi spazi, di cui possono usufruire per un periodo di 3 anni, e, oltre ad "accelerare" aziende già esistenti, il Centro nei 9 anni dalla sua nascita ha anche contribuito alla creazione di 11 nuove imprese e di 72 posti di lavoro. I fondi provenienti dalla Regione della Moravia Meridionale, così come da colossi industriali quali Microsoft e Nokia, ne fanno l'acceleratore d'impresa più efficace della Repubblica Ceca.

L'ISTAO ha inoltre visitato la facoltà di Economia, che ospita circa 5000 studenti ed ha avviato da pochi anni un programma di laurea magistrale

in lingua inglese per studenti cechi e stranieri, e ha poi concluso il proprio study-tour visitando l'impresa più "vecchia" della Repubblica Ceca, la UNIS Computer, fondata da Ladislav Chodak nel 1990 all'indomani della disgregazione dell'allora Cecoslovacchia. Chodak oltre a



gestire la propria azienda insieme ai soci si occupa di favorire la nascita di start-up fornendo la propria esperienza e subentrando nell'equity delle aziende più promettenti. Energico, competente ed entusiasta, Chodak è un ottimo rappresentante della nuova classe imprenditoriale del Paese, emersa con grande slancio subito dopo la fine dell'oppressione sovietica, che a tutt'oggi contribuisce al rapido sviluppo dell'economia e dell'industria della Repubblica Ceca. La collaborazione con la Masarykova Univerzita rappresenta dunque una nuova interessante opportunità per l'ISTAO, i suoi studenti ed i suoi partner.

L'ISTAO A MILANO: PEOPLE, CHANGE E PERFORMANCE MANAGEMENT

Giovedì 28 Febbraio 2013 a Milano si è svolto l'evento intitolato: "People, Change e Performance Management. Il ruolo strategico delle risorse umane per lo sviluppo del business"; l'evento, organizzato da Knowità in collaborazione con l'ISTAO, ha visto protagonisti Giuliano Calza, General Manager di ISTAO, Alessandro Camilleri, Hr Director Organizational Development di Hera e Alessandro Anese, Hr Director Commercial Operation di Indesit Company Spa.

Le nostre due giovani tutor, Pamela Panico e Maria Laura Ramello, che hanno assistito, ci raccontano la loro percezione dell'evento offrendoci due diverse interpretazioni entrambe ricche di spunti di riflessione.

LA PERSONA GIUSTA AL POSTO GIUSTO

L'incontro ha avuto l'obiettivo di presentare modalità e strumenti di misurazione e valutazione delle Performance, la ridefinizione delle politiche di Talent Management e le azioni volte a promuovere un approccio positivo al Change Management all'interno delle organizzazioni.

Filo conduttore è il concetto "della persona giusta al posto giusto".

Ma cosa vuol dire per un'azienda mettere la persona giusta al posto giusto?

Le aziende oggi devono destreggiarsi in un mercato competitivo e in continua evoluzione, quindi è essenziale conoscere le proprie persone e il loro potenziale, individuare le risorse chiave e favorire una crescita personale e professionale che sia profittevole per l'intera organizzazione.

A mio parere questo è uno degli aspetti più rilevanti della gestione delle risorse umane, che rende la funzione HR strategica all'interno di un'azienda che voglia sviluppare il proprio business e renderlo competitivo nel mercato globale. Il fulcro della questione è come il "management" può concretizzare questo concetto e trasformarlo in valore.

La gestione delle risorse umane da marginale è diventata oggi una funzione strategica e di supporto alla gestione del business: in questo scenario diventa importante condividere gli obiettivi aziendali con le proprie risorse, far sentire le persone parte di un meccanismo in costante evoluzione, permettere l'accettazione del cambiamento come elemento strategico dell'organizzazione e favorire la valorizzazione delle competenze in ter-

mini di flessibilità, trasparenza e rispetto.

Il cambiamento dovrebbe avere l'obiettivo di facilitare i processi, rendere più flessibile l'organizzazione e creare valore.

Il salto fondamentale in questa direzione si ha negli anni 60-70 con l'avvento della scuola delle Relazioni Umane, che supera la teoria della catena di montaggio di Taylor; aprendo la via delle teorie motivazionali. Uno dei primi a parlarne fu Argyris, che propose di considerare per la prima volta nella gestione del lavoro la personalità dell'individuo.

Tenendo presente questa consapevolezza del lavoratore, è rilevante se non essenziale:

1. creare oggi, una struttura organizzativa coerente con la mission, la vision e tutto ciò che definisce la cultura di un'azienda;
2. utilizzare dei sistemi di valutazione strutturati per far sì che le persone si sentano parte di un processo;
3. individuare le risorse chiave, in modo che ognuno possa esprimere al meglio il proprio potenziale.

Un aspetto che mi ha particolarmente colpito durante la convention e che condivido, è la focalizzazione sul concetto di "risorsa chiave": il processo di Talent Management non deve individuare i talenti intesi come "geni" in grado di gestire qualsiasi situazione, ma saper promuovere la persona come risorsa fondamentale.

Il tema della valutazione è un argomento della cultura della gestione risorse umane: si parla di cultura valutativa ed ancor di più di "feedback" quale elemento fondamentale per generare "commitment". I professionisti del settore propongono sulla base della loro esperienza alcuni

metodi e strumenti per sviluppare quanto appena detto. In particolare molto interessante è il contributo che ha dato Camilleri raccontando le strategie messe in atto dalla sua squadra in Hera, mirate a creare flussi di valore, un concetto importante che si ricollega alla possibilità di ridistribuire il lavoro tra le persone sulla base delle proprie competenze e trasferirle secondo il concetto di "insegnare ad insegnare ed insegnare ad imparare". Per sistematizzare questo processo, Hera ha creato un modello di leadership in grado di rafforzare il legame tra strategia, valori e processi di Risorse Umane. La creazione di commitment, inoltre, permette un cambio di paradigma all'interno delle organizzazioni, ovvero consente di sviluppare una cultura di performance all'interno del business, individuare un'opportunità, di interpretarla e di restituire il risultato in termini di successo.

Il quadro competitivo fa emergere appunto il concetto di continuità del risultato di successo passando da un sistema che consideri oltre ai risultati, anche i comportamenti che qualificano i risultati stessi, i quali devono essere misurabili.

In conclusione direi che la corretta gestione delle risorse crea motivazione e fiducia, fattori chiave per la profittabilità e per il successo non solo dell'organizzazione, ma anche dell'individuo, in termini di sviluppo di carriera e crescita professionale.

Per far sì che tutto ciò si realizzi, è fondamentale, che l'organizzazione sia guidata da un leader "ispirato", in grado di sostenere un sistema promotore del cambiamento ed esserne il fautore.

Pamela Panico

UMANESIMO 2.0

Ho partecipato all'incontro con molta attenzione e ascoltato con interesse gli interventi dei tre relatori. Considerandomi una profana della materia, ciò che maggiormente mi ha sorpreso sono stati, per dirla con Giambattista Vico, i "corsi e ricorsi storici".

La storia ci insegna che dopo un periodo di crisi ed oscurità, ce n'è sempre uno successivo di luce, rinascita, che ha come caratteristica la riscoperta dell'Uomo.

Pensiamo al Medioevo ed al successivo Rinascimento, per far sì che la società "rinascesse" c'è stato bisogno di una premessa culturale fondamentale: l'Umanesimo.

Per "Umanesimo", si intende quel vasto movimento culturale che, iniziato negli ultimi decenni del Trecento e diffusosi nel Quattrocento, ha come caratteristica principale la riscoperta dell'uomo attraverso la ricerca e la letteratura dei classici latini e greci: *humanæ litteræ* o *studia humanitatis*, da cui appunto trae origine il termine "Umanesimo".

Lasciando per un attimo da parte i classici latini e greci, quello che sembra profilarsi all'interno delle aziende, è un nuovo tipo di rapporto tra direzione e team di lavoro. L'uomo è ritenuto la risorsa più importante, il punto cardine, la chiave di volta per chi vuole fare business e vuole farlo bene. L'uomo di oggi vive e lavora nell'azienda e nella fabbrica, ma non è più "alienato", perché a lui si dà ascolto, perché per lui si preparano piani di crescita e di incentivo, perché è costantemente messo al corrente di quello che accade nel posto in cui lavora.

Altro punto fondamentale è infatti quello della comunicazione. In un mondo in cui è il cambiamento ad essere ormai l'unica costante, la comunicazione diventa il cuore. Le persone vanno informate e formate, solo così le aziende possono essere agili e non rimanere schiacciate sotto il loro peso.

Non vorrei aver dato l'impressione di essere una bambina con i codini che corre per i prati raccogliendo margherite, sono tremendamente al corrente che in Italia le aziende non sono tutte (quasi nessuna) così. Sono ancora troppo poche le persone che hanno la fortuna di lavorare in aziende che pongono davvero la loro attenzione sull'uomo e che soprattutto si comportano di conseguenza.

In Italia la crisi è più assordante che mai. Una PMI su due chiude, la politica... meglio non iniziare un discorso sulla politica, la gente è disperata, la borsa crolla e lo spread aumenta e io sto qui a parlare di Umanesimo... ma se non speriamo noi giovani, chi è rimasto a sperare?

Maria Laura Ramello

ALLA FACOLTÀ DI ECONOMIA DI ANCONA L'ISTAO RACCONTA... SE' STESSO

Quando si realizza un progetto nel campo della comunicazione e del Marketing è interessante anche andarlo a raccontare.

E se il pubblico è costituito da 350 studenti del corso in Marketing Strategico, il successo è garantito!

L'occasione è stata offerta dal prof. Gian Luca Gregori, Presidente della Facoltà di Economia "G. Guà" di Ancona e Vice Presidente di ISTAO,

che ha proposto alla nostra Scuola di presentare ai suoi studenti del corso Laurea Magistrale, un caso aziendale Il Piano di Marketing di una Business School: ISTAO"

Abbiamo ritenuto interessante raccontare il caso dell'ISTAO perché nel corso dell'ultimo anno accademico è stato realizzato il nostro primo Piano di Marketing e sono state messe in atto tutte le strategie individuate nel piano stesso. I risultati non sono tardati ad arrivare!

Ciò che ha colpito i ragazzi, più volte sottolineato anche dal prof. Gregori, è stato comprendere la strategia che ha guidato la realizzazione del Piano e come tutte le azioni intraprese dalla Scuola facessero parte di un progetto unico, di una stessa visione strategica. Ma qual è la strategia della Scuola? Quali erano gli obiettivi che si volevano far emergere all'inizio del progetto?

L'ISTAO (Istituto Adriano Olivetti di studi per la gestione dell'economia e delle aziende) è una delle più prestigiose scuole manageriali operanti in Italia.

La qualità delle attività dell'ISTAO è testimoniata oggi anche dalla partecipazione istituzionale di enti, aziende, istituti di credito, le Università e le Confindustrie marchigiane, nonché esponenti del mondo culturale e imprenditoriale che contribuiscono alla guida culturale e morale dell'Istituto.

Placement 95%
entro sei mesi

650 stage
negli ultimi 10 anni

Collaborazioni con
oltre 1500 aziende

1600 docenti
e testimoni



Villa Favorita
via Zuccharini 15 - Ancona
tel. 071 2137011 - fax 071 2901017
informa@istao.it

www.istao.it



MASTER IN MARKETING
HOW TO CREATE SHARED VALUE
INIZIO 19 MARZO 2013
DURATA 11 MESI 5 mesi residenziali 6 mesi stage

MASTER IN STRATEGIA E MANAGEMENT D'IMPRESA
INIZIO 14 OTTOBRE 2013
DURATA 10 MESI 6 mesi residenziali - 4 mesi stage

MASTER IN STRATEGIA E RISORSE UMANE
INIZIO 4 NOVEMBRE 2013
DURATA 11 MESI 5 mesi residenziali 6 mesi stage

MASTER IN MANAGEMENT INTERNAZIONALE
INIZIO 18 NOVEMBRE 2013
DURATA 9 MESI 5 mesi residenziali - 4 mesi stage di cui 1 all'estero

PERCORSO SPECIALE IN IMPRENDITORIALITÀ E MANAGEMENT DI STARTUP
INIZIO 6 MAGGIO 2013
DURATA 9 SETTIMANE

Percorso Speciale rivolto a giovani italiani e stranieri che presentano spiccate attitudini e una decisa propensione a creare progetti d'impresa ad alto potenziale tecnologico e di mercato. Il percorso sviluppa attitudini, comportamenti e capacità progettuali adatti a promuovere e stimolare progetti con caratteristiche di creatività, innovazione e scalabilità sui mercati internazionali.

Sostanzialmente gli obiettivi principali da raggiungere erano: focalizzare i punti di forza che hanno reso l'ISTAO unico e diverso nel corso del cinquantennio di attività; attribuire alla Scuola la giusta visibilità a livello nazionale ma anche oltre i confini dell'Italia; dare all'Istituto nuova luce e nuova freschezza: immagini che più rispecchiano la sua vera natura.

In pratica, dovevamo definire ed identificare i valori distintivi che trasferiamo e trasmettiamo, le nostre "unicità"; in una parola, dovevamo definire la nostra nuova Value Proposition.

La nostra nuova Dichiarazione di Valore siamo riusciti ad esprimerla al meglio attraverso un filmato che abbiamo avuto il piacere di presentare al Padiglione Italia della Biennale di Venezia 2013, dedicato quest'anno alla figura e all'opera di Adriano Olivetti.

Tutti voi avrete avuto modo di vede-

re questo filmato (pubblicato sul sito ISTAO pubblicizzato sui Social Media), ma se ci fosse ancora qualche distratto, pensiamo di fargli cosa gradita sintetizzando tutti i valori fondanti dell'ISTAO:



Avevamo proprio iniziato con il piede giusto quello che si preannunciava un lavoro impegnativo e complesso. Con l'entusiasmo che ci caratterizza e con la voglia di riscattare l'ISTAO dai lunghi anni di torpore, abbiamo realizzato un sito Web completamente diverso e rinnovato radicalmente il layout grafico del materiale realizzato.

Una volta indossato il nostro abito più bello, eravamo finalmente pronti per andare a presentare "al mondo" l'Istituto e le proprie attività. Una nuova fase era iniziata: l'attività di Branding e Reputation. Nel corso degli anni, nell'ambito delle attività didattiche dei Master, abbiamo ospitato numerosi imprenditori, manager e consulenti che hanno portato la loro testimonianza e raccontato il loro caso aziendale.

Ed ora il caso aziendale eravamo noi!

- *Competenza e conoscenza*
- *Formazione Superiore*
- *Economia*
- *Territorio*
- *Innovazione*
- *Rigore*
- *Etica e rispetto*
- *Considerazione*
- *Intelligenza sociale*
- *Pensiero imprenditoriale*
- *Lavoro di squadra*
- *Visione sociale*

UN INCONTRO
INTER-GENERAZIONALE

"Ci sono cose che non si possono comprare. Per tutto il resto c'è Mastercard." Tutti ricordano questa pubblicità seriale, molto riuscita perché sollecita a collegarvi la propria idea di qualcosa di valore inestimabile, che non è però sul mercato.

Non ho potuto non pensarci quando mi si è presentata la possibilità di tenere una giornata di lezione al Master in Strategia e Management d'Impresa dell'ISTAO, la versione aggiornata del Master che io ho frequentato nell'anno 1980-81. Una opportunità fantastica e inattesa di misurarmi con un pezzo così importante della mia storia personale. Ho avuto l'onore di frequentare l'ISTAO in un contesto molto diverso da quello che ho ritrovato più di 30 anni dopo. Allora gli MBA erano pochi e riservati e il posizionamento ISTAO era molto improntato sul

nome che porta.

Ho postato qualche tempo fa nel gruppo LinkedIn ISTAO la seguente citazione dal libro "Ai lavoratori" di Adriano Olivetti:

"Può l'industria darsi dei fini? Si trovano questi semplicemente nell'indice dei profitti? Non vi è al di là del ritmo apparente qualcosa di più affascinante, una destinazione, una vocazione anche nella vita di una fabbrica?"

A parte l'equivoca operazione di ascrivere la "Democrazia senza partiti" olivettiana ad una specie di grillismo ante litteram, il senso di quelle parole è molto chiaro ed a me personalmente è sempre servito da guida ed orientamento nelle scelte professionali e non.

Per questo taglio "singolare" nel panorama - per di più ristretto - degli MBA italiani, ISTAO allora richiamava moltissimi giovani da fuori delle

ALUMNI CLUB - 2° INCONTRO

LA VISIONE ENERGETICA COME BUSSOLA DELL'ETICA D'IMPRESA

2013



ALUMNI CLUB - 2° INCONTRO

19 APRILE 2013

LA VISIONE ENERGETICA COME BUSSOLA DELL'ETICA D'IMPRESA

IL PROGRAMMA

17.30	Saluti GIULIANO CALZA , Direttore Generale ISTAO SARA PAOLETTI , Responsabile Placement e Alumni Club ISTAO
17.45	MASSIMO BORGATTI , Presidente Esperio srl <u>La visione energetica come bussola dell'etica d'impresa</u>
19.15	DIBATTITO ALUMNI <u>Modello etico d'impresa oggi: cosa ne pensano gli Alumni ISTAO?</u>
20.00	Aperitivo

venerdì 19 aprile 2013
ore 17.30 - 20.45

Istituto Piero Pirelli, sala n.4
Viale Fulvio Testi, 223 - Milano



Sponsor tecnico:
Istituto Piero Pirelli

Il seminario esperienziale affronta i seguenti temi:

- la natura energetica dell'essere umano (un modello energetico per l'essere umano; utilizzo ed espressione del potenziale individuale)
- le organizzazioni in chiave energetica (un modello energetico per le organizzazioni e i gruppi; aree di comfort energetiche, equilibri sistemici e resistenze al cambiamento)
- leadership ed energia (sviluppare la leadership attraverso la consapevolezza dell'energia)
- Il concetto di etica in chiave energetica (sostenibilità; gestione dell'energia, modello EFFF)

MASSIMO BORGATTI
Presidente di Esperio srl. Ingegnere gestionale esperto in sviluppo manageriale e strategie organizzative. Ha formato oltre 3.000 manager di medie e grandi imprese italiane e internazionali. Da oltre 15 anni studia e sperimenta (in prima persona e su gruppi) le teorie "energetiche" provenienti da tutto il mondo con particolare focus sulle tradizioni sciamaniche sudamericane. Autore di "SCIAMANAGER, la via energetica alla leadership, tra sciamanismo e management" 2011, ed. Il Punto d'Incontro.

A tutti i partecipanti, l'ISTAO offrirà in omaggio una copia del libro.

Villa Favorita via Zuccarini 15 60131 Ancona
tel. 071 2137011 fax 071 2901017 clubalumni@istao.it

Per poter partecipare all'evento è necessario aver aderito al progetto ALUMNI CLUB ISTAO 2013 versando il contributo di partecipazione annuale. Programma dettagliato e modulo di adesione:
www.istao.it/2013alumni_2/

Marche, tra cui me dalla Toscana. Al termine della lezione su "MULTICANALITÀ E MEZZI DI COMUNICAZIONE DIRETTA" ho avuto modo di dedicare una mezzora per entrare un po' più in relazione con i nuovi ragazzi dell'ISTAO, che hanno l'età di mio figlio. Proprio questo confronto mi ha lasciato una grande curiosità e desiderio di aprire un tavolo di scambio inter-generazionale tra studenti dell'ISTAO ed ho deciso di iscrivermi all'Associazione degli Alumni.

Vorrei capire se sotto la cifra dei valori espressi dalla citazione olivettiana è possibile aggregare energie che si sono formate e forgiate negli ultimi decenni per aiutare a dare una scossa a questo Paese che sembra avvilito in un declino inarrestabile, testimoniato inesorabilmente dai giudici più imparziali e severi che ci siano: i numeri.

Nelle nostre aziende dove non si decide più nulla, non si sperimenta più nulla, non si valorizza mai la capacità di visione, si possono ancora aggregare risorse che vogliono provarci ancora? Possiamo fare una lobby (quella vera, anglosassone) di uomini d'azienda che pensano di avere una funzione che va qualche centimetro oltre la salvaguardia della propria posizione?

Ho ritrovato l'ISTAO quasi per caso e una vecchia e sopita passione si è risvegliata. C'è qualcun altro che pensa che un network inter-generazionale di portatori sani di valori ancora più sani possa essere utile alla causa? I miei riferimenti: moreno.martelloni@fastwebnet.it



IL PROCESSO DI PLACEMENT: DALL'ISTAO ALL'AZIENDA

Il Placement per l'ISTAO rappresenta un'attività molto importante volta ad ottimizzare il processo di abbinamento tra allievi e imprese affinché sia garantito il match ideale e sia massimizzata la reciproca soddisfazione. L'obiettivo finale è quello di "mettere la persona giusta al posto giusto nel momento giusto" affinché una percentuale alta di allievi possa trasformare la propria esperienza di stage in una concreta opportunità lavorativa. Da sempre il placement dell'ISTAO è molto elevato e oggi l'Istituto si è strutturato per rafforzare ancor di più questa importante funzione.

Ma per far ciò, soprattutto in un momento storico come quello attuale, caratterizzato da una scarsa crescita dell'economia, le imprese con cui ogni anno l'ISTAO entra in contatto sono diverse decine, nelle Marche e in tante altre regioni italiane, e il percorso da compiere per accompagnare gli allievi in azienda è particolarmente complesso e prevede diversi step.

Sin dal processo selettivo, infatti, oltre a valutare le potenzialità dei candidati e le loro motivazioni, le commissioni esaminatrici hanno un forte orientamento al placement anche attraverso il contributo di un pool di HR manager delle aziende partner dell'ISTAO che, a rotazione, vengono invitati in qualità di esperti dei processi di selezione per apportare la loro visione "aziendale". Una volta inseriti nelle classi Master, gli allievi iniziano un cammino di orientamento che li accompagnerà durante tutta la durata del percorso formativo. Esso si articola in momenti di lavoro di gruppo e in colloqui individuali con i responsabili dell'Area didattica e dell'Area Placement.

L'orientamento offre strumenti concreti di autovalutazione delle proprie potenzialità ma anche di percezione

dei propri punti di debolezza su cui formulare programmi di miglioramento mirati che vengono schedulati anche temporalmente. Rafforzare la conoscenza della lingua inglese, migliorare le proprie competenze economiche, approfondire i tecnicismi delle funzioni verso le quali ci si vuole orientare, sono solo alcuni esempi di attività collaterali allo studio quotidiano che prendono spunto dai numerosi momenti di coaching individuali con gli allievi. Ma anche comprendere i meccanismi di selezione delle imprese e saper reagire alle sfide dei colloqui, adottare uno stile relazionale coerente con i contesti professionali, acquisire maggior consapevolezza di sé e del proprio posizionamento sul mercato del lavoro, costituiscono tutte componenti importanti del processo di orientamento che l'ISTAO mette in atto per ottimizzare il placement dei propri allievi.

Nella seconda metà del percorso di Master, l'ISTAO presenta le candidature alle aziende attraverso un ventaglio di strumenti che possono essere adattati alle esigenze delle singole imprese: invia i cv accuratamente preparati per una prima scrematura sulla carta, organizza sessioni di colloqui con le principali aziende partner nella sede ISTAO affinché ogni allievo in uno stesso giorno possa essere messo in contatto con almeno 2 o 3 realtà aziendali, predisporre i video-cv per le realtà ubicate al di fuori della Regione Marche per poterle agevolare in una prima valutazione dei candidati. Successivamente a questa fase di contatti preliminari si pianifica con ogni ente interessato il processo di valutazione più idoneo alle esigenze specifiche.

Solo così, con un costante dialogo con le imprese e con gli allievi, si procede gradualmente all'organizzazione de-

gli stage che rappresentano non solo importanti momenti formativi e occasioni di visibilità per gli studenti, ma sempre più spesso reali opportunità di ingresso nel mondo del lavoro.

Proprio in questi giorni sta volgendo al termine il Master in Management delle Risorse Umane e fra poco più di un mese si concluderà il Master in Strategia e Management d'Impresa e i frutti di questo costante lavoro non

sono mancati! Quasi tutti gli allievi hanno visto assegnato il proprio stage e sono tante le realtà che anche per quest'anno ospiteranno i nostri allievi: Ariston Thermo, Candy, Colacem, Confindustria Marche, Consulmarche, Enav, Gruppo Loccioni, iGuzzini Illuminazione, Indesit Company, IFI, ISTAO, Lucesoli & Mazzieri, Saclà, Staff International, Technogym, Tecno Credito Commerciale, TVS, Zeygos.

AIUTO, I COLLOQUI!

Eleonora Cesaroni

allieva del Master Strategia e Management d'Impresa 2012-2013

Facce preoccupate, visi indecisi, e qualcuno forse ansioso, ma chi non lo sarebbe se ad aspettarlo c'è il proprio futuro? Al salone centrale dell'ISTAO Giovedì 7 Febbraio erano presenti tutti gli alunni dei due master al momento attivo, Strategia e Management d'Impresa (SMI) e Risorse Umane (HR). Sette le aziende presenti e ogni allievo sapeva quale azienda era interessata al suo CV, ma chi sarà interessato a me? Questa è la domanda che ognuno di noi ha provato. Attimi di pensieri, di attesa, poi il Direttore Calza è riuscito a trasformare quell'ansia in una Sfida: "siete tutti validi, dimostratele, fatevi scegliere. Sono sicuro che nel futuro sceglierete voi la vostra azienda, per ora fatevi scegliere". Dato il via ai colloqui personali inizia la staffetta: esce Andrea ed entra Francesco, e così inizia la giornata, in perfetta organizzazione.

Per dubbi o incertezze ognuno va dal proprio tutor, junior o senior e trova comprensione e aiuto in una giornata unica nella nostra vita in cui dimostrare chi sei e quanto vali, oltre ad essere fondamentale, è anche stimolante. Qualcuno fa cinque incontri, altri uno. C'è chi crede di aver fatto il colloquio della vita, chi non ha capito bene se è andata bene o male, ma comunque abbiamo incontrato il mondo del lavoro.

E tra i vari piani dell'ISTAO dove erano dislocati i vari uffici per gli incontri mi ritrovo a passare davanti alla mostra di Adriano Olivetti, ora presente nell'istituto, e proprio sotto la scritta "in me non c'è che futuro" mi rendo conto di come questa giornata che sta per terminare non è il nostro passato o il nostro presente, ma in questa giornata più di altre è il nostro futuro, il nostro trampolino di lancio. Esperienza unica, spero ripetibile che ci ha tenuto tutto il giorno con una "tensione tonica" indescrivibile.

CHI MEGLIO DI VOI, ALLIEVI DEI MASTER,
PUÒ RACCONTARE L'ISTAO? QUESTA RUBRICA È
DEDICATA A VOI. GRAZIE!!!

Elena Marinelli (Master in Management Risorse Umane 2012)

Un cammino percorso insieme che ha arricchito ognuno di noi singolarmente, creando **esperienza, condividendo conoscenza, intrecciando persone** e personalità.

Francesco Marchionni (Master in Management Risorse Umane 2012)

A che serve passare dei giorni se non si ricordano?... Un'esperienza davvero indimenticabile!

Esco di qui consapevole di quello che posso dare ma soprattutto pronto e preparato per il mondo del lavoro!

Irma Di Paolo (Master in Management Risorse Umane 2012)

L'ISTAO ha superato le mie aspettative

Pamela Fermani (Master in Management Risorse Umane 2012)

La curva del change ora vira verso l'azienda.

Il valore aggiunto del percorso HR è **competenza, olio di gomito, stile d'ogni lingua, apertura a sé e rispetto verso i colleghi.** Finalmente la strada è quella giusta!!!

Milena Giorgetti (Master in Management Risorse Umane 2012)

Il mio vissuto: di 'tornare a casa'. **Una casa accogliente** dove i muri respirano cultura e si rivitalizzano costantemente. Non c'è stanchezza all'ISTAO, perchè la curiosità e la ricerca nutrono e rigenerano.

Paolo Ferraccio (Master in Management Risorse Umane 2012)

Domande o risposte. Rischio o certezza. Scommessa o paura. Divenire o essere. Confronto o solitudine. Salita o discesa. Occasioni o possibilità. Di ciascuna coppia di parole ho sempre cercato la prima ed è così che ho trovato la forza per crescere. Poi, al master ISTAO, ne ho avuto bisogno per trovarne delle altre ed, insieme, mi hanno aiutato ad affermarmi. Quindi, se **hai energia e un buon motivo fatti sentire e confrontati, perché le buone idee per crescere hanno bisogno di essere condivise.**

Paolo Ferraccio (Master in Management Risorse Umane 2012)

Arrivare ad un master dopo un percorso universitario, qualsiasi esso sia, non significa andare alla ricerca di risposte che l'università non ti offre, quanto scegliere un **diverso per se stessi, la propria vita e, soprattutto, il proprio futuro.** Un master non è il ricettacolo dei luoghi comuni o il libro delle risposte, è un momento che dedichi a te stesso ed una possibilità per cambiare a 360 gradi, consapevole d'affrontare il cambiamento più veloce che si possa ottenere da una scuola di formazione. All'ISTAO ho incontrato persone che mi hanno dato tanto e a cui ho dato tutto ciò che potevo, come quando hai la sensazione di avere una sola opportunità per far vedere chi sei e cosa potresti diventare. Dopodiché **ho smesso di pensare a chi "lo sono", ma a cosa "lo posso diventare"** Così, sento che il confronto, lo scambio e la condivisione mi hanno arricchito di nuove strade da percorrere, e che quel 28 febbraio non ho fatto che il primo tuffo dal trampolino. Chissà dove mi porterà questa nuova corrente.

Alessandra Parlapiano (Master in Management Risorse Umane 2012)

"Pensa da **uomo d'azione** ed agisci da **uomo di pensiero**" (Henry Bergson).

Massimo Sarra (Master in International Management 2013)

Entrare nella realtà ISTAO significa far parte di un gruppo in cui è possibile mettersi continuamente in gioco e trarre il meglio dalle persone che la rappresentano. A livello didattico, il rapporto docenti-studenti garantisce un percorso di apprendimento basato sul confronto diretto con i protagonisti del mondo accademico e manageriale. **La comprensione dei fenomeni dell'economia odierna, è caratterizzata da un taglio fortemente pratico, che associa aspetti tecnici, sociali, culturali a numerose ed interessanti esperienze aziendali.**

Andrea Santarelli (Master in Management Risorse Umane 2012)

L'ISTAO è stata una vera e propria **fabbrica di stimoli!**

CHI MEGLIO DI VOI, ALLIEVI DEI MASTER,
PUÒ RACCONTARE L'ISTAO? QUESTA RUBRICA È
DEDICATA A VOI. GRAZIE!!!

Elisa Piscopiello (Master in Management Risorse Umane 2012)

A pochi giorni dalla fine di questa esperienza, posso dire con certezza che **non dimenticherò mai questo periodo** passato qui!

L'ISTAO oltre a darti una preparazione per affrontare il mondo del lavoro, ti regala una **forte rete di relazioni** sia lavorative che non...

"L'unica gioia al mondo è cominciare. E' bello vivere perché **vivere è cominciare**, sempre, a ogni istante."
(Cesare Pavese)

Andrea Monti (Master in Management Risorse Umane 2012)

Ho imparato tante cose e ho conosciuto persone splendide, è stato un **periodo fantastico** che non scorderò mai.

Valentina Tulino (Master in International Management 2013)

"La povertà non si può condividere, la ricchezza sì". Ecco la frase che più ha colpito dell'inaugurazione dell'anno accademico ISTAO che si è svolta lo scorso mercoledì 27 Marzo.

Una affermazione su cui riflettere in questo particolare momento di instabilità e di cambiamento. Il termine Ricchezza non è a mio avviso da intendersi semplicisticamente in chiave economica ma come ricchezza culturale che può e deve essere condivisa per la crescita sia personale che di gruppo.

E questo è ciò che un Master ISTAO ti offre. Una ricchezza fatta di punti di vista di esperienze sempre diverse per creare persone e cittadini dalle ampie vedute.

Giulia Saccomanno (Master in Management Risorse Umane 2012)

Singolare esperienza di **forte impatto emotivo** e arricchimento culturale.

Alessia Pettinato (Master in Management Risorse Umane 2012)

Sono salpata da sola, in cerca di un approdo sicuro; mi ritrovo oggi in compagnia di uno **splendido equipaggio** a solcare le onde dell'oceano.

Sara Fabiani (Master in Management Risorse Umane 2012)

La **scienza va troppo lenta** per me!

Ezio Aliano (Master in Management Risorse Umane 2012)

Credi nei sogni, perchè questi, prima o poi, potrebbero avverarsi

Jason David Graber (Master in International Management 2013)

It is a great honor and privilege to part-take in the 10th addition of the Master's in International Management at ISTAO, a course designed to prepare future leaders to engage and change the world. The world does not need more status quo; the world needs proactive leaders

that are capable of combining short-term targets in parallel to their long-term goals. I am confident that the foundation and aspirations that Adriano Olivetti and Giorgio Fuà have passed on to our generation will continue to be nurtured and passed on to future generations through ISTAO's intent to equip and teach individuals to find the way for the future by using their own abilities and talents. **If we believe like the founders of ISTAO that we are the future, then we need to act and guide the future before the future guides us** by being the example we wish to see in the world around us. I want to thank ISTAO for this opportunity to learn and grow together and I trust what I mentioned above will not only be my experience today, but one that ISTAO will continue to pass on to my children and future generations.

Aleksandra Pawelczyk (Master in International Management 2013)

I started the Master in International Management at ISTAO in February and I really like it.

I met a lot of interesting people and professors are great.

Every day I have the opportunity to learn things useful for my future career.

Through activities like working in team, case studies and visiting companies I am realizing what is important in a workplace.

I hope I will be a successful business women after an ISTAO Master course!