

## INTRODUZIONE

---

- Il vero valore di un Master in Business Administration (MBA)
- Cosa sa chi ha un MBA e perché anche TU devi saperlo
- Dove ottenere le conoscenze di un MBA – da 22 delle migliori business school al mondo (non solo da una)
- Attingi all’esperienza di oltre sessanta aziende e scopri come hanno affrontato le sfide del business contemporaneo
- Scopri come usare questo libro e come accedere a materiali e lezioni complementari da tutto il mondo

Determinare quale sia la migliore business school al mondo è, come ogni cosa negli affari, compito assai controverso. Di solito tale riconoscimento viene attribuito alla École Spéciale de Commerce et d’Industrie (oggi ESCP Europe), fondata a Parigi nel dicembre del 1819 con, come docente di economia, Jean-Baptist Say, la persona che coniò il termine “imprenditore”. La Wharton School of the University of Pennsylvania è considerata la migliore negli Stati Uniti, fondata nel 1881 da Joseph Wharton, un imprenditore autodidatta. Minatore, fece fortuna grazie all’American Nickel Company e alla Bethlehem Steel Corporation, diventando a sua volta uno dei primissimi casi di studio del settore. La scuola ha la propria sede in un campus universitario a Philadelphia.

Fu solo nel 1900 che la Tuck School of Business, nel Dartmouth College, iniziò a conferire diplomi avanzati in management. Nel 1908, poi, aprì la Harvard Business School, con 15 docenti e circa 80 studenti, e due anni dopo avviò un corso per un master in management. Nel 1922 Harvard aveva un programma pionieristico per un dottorato di ricerca sulle metodologie di business.

Il Regno Unito entrò tardi nel settore delle business school. L'Administrative Staff College di Henley (oggi Henley Business School), fondato nel 1945 come equivalente civile del Military Staff College, era una business school a tutti gli effetti, eccetto che per il nome. Ci volle all'incirca un altro decennio prima che tra politici e dirigenti d'azienda declinasse la convinzione che le capacità di management fossero abilità ereditarie, una concezione supportata dalla forte concentrazione di imprese a conduzione familiare. Le business school di Manchester (1965), Londra (1966) e Cranfield (1968) fecero da leader in un contesto che oggi si è molto ampliato.

### *Le business school oggi*

Esistono oggi oltre 10.000 università che, in tutto il globo, offrono dei corsi MBA, ossia Master in Business Administration. Nel complesso, più di mezzo milione di persone si candidano per i loro corsi. Il Graduate Management Admissions Council (GMAC), in un'indagine pubblicata nel novembre del 2021, che aveva interessato circa 650 di queste istituzioni, dimostrò che, dopo un lieve calo nel 2019, le candidature avevano ricominciato a crescere. Il loro sondaggio su 6.594 potenziali candidati mostrava poi come l'82% credesse che le competenze acquisite durante l'MBA lo avrebbe aiutato a emergere nel suo lavoro. Lo studio del GMAC sostenne, tuttavia, che "il costo del programma di studi continua ad avere una grossa rilevanza per i candidati, dato che il 42% di loro sostengono che i prezzi di un MBA siano eccessivi rispetto al suo valore".

È probabile che ci sia una certa saggezza nella cautela dei potenziali studenti. Sembra improbabile, invece, che la qualità dell'istruzione offerta da molte business school sia andata crescendo di pari passo con l'aumento del loro numero. La Business Graduates Association condusse nel 2020 il suo maggior sondaggio online tra i propri membri, 49.000 studenti e laureati MBA in oltre 150 paesi. Scopirono che solo il 25% di loro pensava che gli insegnamenti impartiti nel proprio corso MBA fossero eccellenti, e un misero 32% sostenne che il proprio MBA avesse rappresentato "un buon investimento". In proporzioni simili, valutavano gli insegnamenti e il corso come "abbastanza buono". Le migliori business school, insomma, sono molto buone, ma la loro cerchia comprende soltanto un centinaio circa di scuole nel mondo.

In discussione, qui, non è se abbia valore o meno la conoscenza che si guadagna nel frequentare un MBA, ma se acquisirla all'interno di un programma di studi tradizionale in una business school rappresenti un buon investimento per il *tuo* denaro. Poco meno della metà di coloro

che stavano valutando di iscriversi a un MBA nel 2019 prendevano in considerazione un programma di studi online; la percentuale è salita a oltre 80% nel 2020, con gli studenti che puntavano a dimezzare i costi del corso e, intanto, a continuare a lavorare e a mantenere il proprio stipendio. Sebbene molti corsi online siano in effetti flessibili, molti altri non lo sono. Le scuole più costose di solito offrono corsi in simultanea, in videoconferenza. In questo caso, gli studenti possono interagire dal vivo con il professore e con gli altri studenti in una lezione online: il rovescio della medaglia è che sono obbligati ad attenersi a calendari e orari, il che potrebbe non adattarsi ai loro impegni di lavoro.

### *Dovresti iscriverti a una business school?*

Se tu debba o meno spendere o rinunciare a uno stipendio per un impegno economico complessivo che supera i 100.000 euro, per un programma di studi che ha il 75% di possibilità di non essere eccellente, è una domanda che sembra avere risposta scontata. Più o meno, hai già risposto arrivando alla seconda pagina di questo libro!

Uno studio del GMAC ha elencato i tre tipici obiettivi di chi vorrebbe accedere a un corso MBA, e cioè:

- restare sul mercato (essere competitivo);
- sviluppare competenze di management e abilità tecniche;
- migliorare sul lungo termine i profitti e la stabilità finanziaria.

Per raggiungere questi obiettivi di certo non serve spendere una fortuna in tempo o denaro, un fatto che viene tacitamente riconosciuto dalla London School of Economics and Political Science, senza dubbio un'istituzione prestigiosa. Il loro MBA Essentials Online Certificate Course punta a permettere di acquisire una serie di abilità fondamentali in senso strategico, manageriale e di leadership. Si tratta di un corso online di 10 settimane e 10 moduli che, una volta completato, vale una certificazione. Sembra davvero un corso valido, eppure costava, nel 2022, 3.250 sterline (<https://www.getsmarter.com/products/lse-mba-essentials-online-certificate-course>).

Non esiste alcun aspetto degli insegnamenti delle business school e, in effetti, non c'è nessun professore di livello mondiale che tu non possa ascoltare gratuitamente per integrare i contenuti di questo libro. Quello che ti serve, tuttavia, è forza di volontà! Se e quando deciderai che una business school fa al caso tuo, questo libro rappresenterà una buona preparazione per il corso e ti aiuterà a scegliere la giusta scuola. Sarà anche un supporto di valore quando inizierai a studiare per gli esami.

## *Usare questo libro*

Se decidi invece, come la maggior parte degli studenti di economia, che frequentare una business school non sia per te il modo migliore di acquisire le abilità fornite da un MBA, o che non sia la scelta migliore in questo momento in ragione del prezzo, degli orari o della tua convenienza, allora puoi ripiegare sulle tue risorse. Ricorda che per ogni manager o dirigente con un MBA ne esistono oltre 200 che non hanno un titolo del genere, e spesso le loro conoscenze sono solo quelle che hanno acquisito grazie alla propria disciplina personale.

Nei capitoli che seguono ti farai un'idea di come le migliori business school insegnino nelle aree in cui eccellono. Puoi scaricare gli appunti delle loro lezioni, leggere le loro ricerche più recenti e vedere quello che insegnano: è una strategia migliore rispetto al frequentare una business school – per quanto questa sia eccellente.

Le scuole dalle quali ho attinto per questo libro, dai loro insegnamenti e dalle loro ricerche, sono per la maggior parte business school “triple-accredited”, ossia quelle certificate da parte di ciascuna delle tre più importanti agenzie internazionali: Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), Association of MBAs (AMBA) ed European Quality Improvement System (EQUIS). A settembre del 2022 soltanto 110 business school vantavano questo tipo di riconoscimento, e in questo libro troverai materiale che proviene all'incirca da un quarto di loro (vedi la lista che segue). Sono tutte tra le migliori al mondo.

Columbia	Massachusetts Institute
Cranfield	of Technology (MIT)
Darden School of Business	Northwestern University (Kellogg)
Dartmouth College (Tuck)	NYU Stern School of Business
Duke University (Fuqua)	The Open University
Durham University	Penn Law School
Harvard	Saïd Business School, Oxford
HASS (Berkeley)	SDA Bocconi
IE Madrid	University of California
IESE Business School	at Berkeley (Hass)
IMD	University of Chicago (Booth)
INSEAD	Warwick Business School
London Business School	Wharton
London School of Economics	Yale

I casi di studio sono senza dubbio al cuore degli insegnamenti in questo genere di scuole, il punto in cui teoria e pratica spesso arrivano a toccarsi. Ho attinto dalle esperienze di oltre 60 delle aziende più interessanti (ed elencate a seguire) per illustrare ed enfatizzare gli argomenti di insegnamento.

Airbnb	Ford Motor	Nike
Alibaba	Company	Ocado
Amazon	Google	PayPal
Apple	Heinz	P&G
Ben & Jerry's	Hewlett-Packard	PepsiCola
BlaBlaCar	Hotel Chocolat	Primark
BMW	IKEA	Ryanair
Body Shop	Instagram	Samsung
BrewDog	Intel	Shell
Cadbury	Jamie Oliver	Société générale
Card Factory	Just Eat	Starbucks
Chilango	Kraft	Tesco
Cisco	Lehman Brothers	Tesla
Cobra Beer	LinkedIn	TomTom
Coca-Cola	Lloyds Bank	Toyota
Costa Coffee	McDonald's	Twitter
Dell	Microsoft	Union Carbide
Dropbox	Moonpig	Virgin
Dunnhumby	Motorola	Walmart
Facebook	Naked Wines	WPP

### *Cosa si impara in un MBA?*

Le business school hanno cercato di complicare e intellettualizzare gli argomenti economici, ma in pratica tutto si può ridurre a una dozzina di aree disciplinari, ciascuna con le proprie componenti. Le discipline forniscono gli strumenti con cui è possibile analizzare una situazione aziendale in modo efficace, a partire sia dalle informazioni interne rilevanti per il business sia dal contesto generale, per arrivare in fondo alla decisione di quali azioni intraprendere.

L'enfasi, in questo libro, è posta su "concetti" e "strumenti". Il mondo del business è pieno di teorie confliggenti e di idee su come le organizzazioni possano o debbano lavorare, e su come potrebbero essere strutturate per funzionare meglio. Queste vanno di moda e poi fuori moda, vengono abbellite o rimpiazzate nel tempo. Perfino i concetti che sembrano nuovi, spesso non sono altro che vecchie idee rivisitate.

“Quantitative Easing” (QE), per esempio, è una formula che squassò il mondo economico come una tempesta nel 2010, ma in effetti era stata coniata per la prima volta nel settembre del 1995 dall’economista Richard Werner, che insegnava International Banking presso la School of Management della University of Southampton (UK). L’idea del QE, però, era in realtà vecchia di oltre 200 anni, essendo stata formulata per la prima volta nel 1797 dal governo del primo ministro britannico William Pitt il Giovane in risposta a una richiesta di due direttori della Banca d’Inghilterra.

Nel mondo degli affari, per esempio, non esiste una struttura del capitale che sia universalmente ottimale, e neanche un corretto numero di nuovi prodotti da immettere sul mercato, o neppure un modo per sapere con certezza se un’acquisizione sia da considerarsi o meno una strategia vincente. Qual è il rapporto migliore, diciamo, tra debito e capitale sociale a seconda del tipo di organizzazione e delle condizioni prevalenti nel mercato monetario? Questo rapporto sarà diverso per la medesima azienda in periodi diversi e a seconda delle differenti strategie che si possono perseguire. Abbinare una strategia di marketing intrinsecamente rischiosa, per esempio diversificare, a una strategia di finanziamento a sua volta avventata, usando capitali presi in prestito e non il denaro degli azionisti, sfocia in una situazione potenzialmente più pericolosa rispetto alla somma dei rischi delle due scelte considerate in modo separato. Tuttavia, quale che sia la decisione di un’azienda, nella pratica gli strumenti utilizzati per valutare i punti di forza e di debolezza finanziaria e di marketing sono gli stessi. Si tratta dei concetti e degli strumenti che vanno usati nelle discipline che questo libro spiega, mostrando come utilizzarli per valutare la situazione di un’azienda in modo completo e decidere o consigliare una strategia ottimale.

### *Le discipline MBA*

L’oggetto di un corso MBA comprende all’incirca una dozzina di discipline fondamentali. Molte business school escludono alcuni temi vitali che, pur parte di queste discipline, vengono considerati troppo pratici, troppo poco attrattivi dalla prospettiva della ricerca o della carriera, o più che altro abilità pratiche e non discipline accademiche. Un ottimo esempio è la vendita, che naturalmente rientra nel contesto del marketing ma, con grande sorpresa degli studenti MBA, spesso non compare nei programmi. Sono migliaia i docenti di marketing, distribuzione e logistica, ricerche di mercato, pubblicità, marketing industriale, comunicazione strategica e ogni sottosezione del marketing,

ma non ci sono docenti di vendita. Eppure la maggior parte dei datori di lavoro, e anche degli studenti, credono che il valore del loro MBA sarebbe maggiore se includesse un solido insegnamento su vendita e gestione delle vendite.

Alcune business school escludono la formazione del personale, la responsabilità e l'etica sociale, l'imprenditorialità, la pianificazione aziendale o persino i metodi di analisi quantitativi. Quasi tutte non affrontano la storia del business – argomento fondamentale ad Harvard – e il diritto societario – essenziale in tutte le scuole d'eccellenza. Questo libro si occuperà di tutte queste aree disciplinari.

## Analisi quantitativa e qualitativa

È qui che tutto ha avuto inizio. Frederick Winslow Taylor, autore di *The Principles of Scientific Management (L'organizzazione scientifica del lavoro, 1911)*, decise di “misurare ogni singolo compito e stabilire un sistema di lavoro”. Fu la prima persona a poter scrivere sul proprio biglietto da visita “Consulente d'azienda”, nonché il pioniere della scuola del “capire i fatti”. È da qui che partirono molte business school: la Cranfield School of Management venne fondata a partire da un Work Study Department, a sua volta parte di una School of Production.

## Comportamento organizzativo

Organizzare, ispirare, motivare, premiare e gestire individui e team è la sfida costante delle società che crescono e si sviluppano. Spesso le persone sono il vantaggio determinante che permette alle aziende di tener testa ai propri concorrenti.

## Contabilità

Si tratta delle basi per raccogliere e interpretare dati finanziari grezzi, dalla contabilità in partita doppia alla realizzazione dei principali documenti contabili – conto economico (o utili e perdite), flusso di cassa e stato patrimoniale. Si procede poi con i concetti e le regole base della contabilità, la revisione dei conti e gli strumenti richiesti per valutare la salute e le prestazioni di una determinata situazione finanziaria.

## Crescita personale (e formazione continua)

Le tecniche per migliorare le prospettive di carriera sono sempre più importanti nei curricula degli MBA. Questo non sorprende, dato che il successo nell'acquisizione delle competenze MBA è misurato, per lo meno in parte, dall'incremento del salario e dal miglioramento delle prospettive di lavoro e soddisfazione. Le business school offrono alcuni di questi insegnamenti durante i loro corsi, ma molti ne trattano negli insegnamenti che vengono proposti successivamente. Questo settore è tale da dover essere riaggiornato con costanza e in questo libro viene affrontato attraverso link che rimandano agli insegnamenti forniti dalle singole business school.

## Diritto societario

Dalla proprietà intellettuale, al diritto del lavoro e alle strutture legali, fino alle leggi che regolano i contratti e la corporate governance, le aziende sono vincolate nelle loro azioni da norme locali e internazionali.

## Economia

Negli anni Novanta del Novecento si era diffusa l'idea secondo cui la globalizzazione e la tecnologia avrebbero tenuto sotto controllo l'inflazione e mantenuto i prezzi così bassi che i consumatori avrebbero continuato a consumare. Si annunciava la morte del concetto di ciclo economico, insieme alla nascita di quello di "lungo boom". Oggi quelle stesse forze, globalizzazione e tecnologia, sono considerate responsabili della creazione di un contesto più volatile, con più violente oscillazioni economiche. Per un manager, la comprensione di elementi di macro e di microeconomia è essenziale per dare un senso del contesto nel quale si muove la propria attività.

## Etica e responsabilità sociale

Uno degli obiettivi primari del business è rendere il mondo un posto migliore. Fino a poco tempo fa si trattava di qualcosa di cui i magnati arrivavano a occuparsi dopo aver trascorso la vita a causare disastri petroliferi, deforestazione e, in generale, a inquinare il pianeta. Di certo, Exxon non può risolvere i problemi energetici del mondo e Walmart

e Nike non possono mettere fine alla povertà che affligge 250 milioni di bambini lavoratori e le loro famiglie, ma alle aziende viene richiesto sempre più spesso di attenersi a linee guida e di prendere parte in un dibattito su moralità e responsabilità. Monsanto non può decidere da sola se le colture geneticamente modificate siano sicure o desiderabili, mentre cellule staminali e clonazione non sono argomenti sui quali si possa lasciare che l'industria definisca da sé i propri limiti. Chi lavora in questi settori, invece, deve far riferimento a un contesto che va al di là dei propri azionisti e delle proprie carriere.

## Finanza

La finanza copre le questioni vitali, a partire da dove un'azienda ottiene i fondi fino a rischi e responsabilità associate a queste fonti di denaro. Debito, azioni, bond, obbligazioni, offerte pubbliche iniziali, private equity e business angel sono tutti termini che compongono il vocabolario di questo settore, così come la valutazione delle decisioni sull'investimento di capitale.

## Imprenditorialità

Fino ai tardi anni Ottanta del Novecento l'imprenditorialità era confinata in un paio di paragrafi nei libri di economia. La scoperta di David Birch, un ricercatore negli Stati Uniti, secondo cui imprese piccole e nuove rappresentano oltre l'80% dei nuovi posti di lavoro, ha portato l'imprenditorialità dall'essere una nota a piè di pagina al rappresentare una disciplina fondamentale sia per i potenziali imprenditori sia per i decisori politici.

Nel 2015 una ricerca sull'imprenditorialità realizzata congiuntamente dal Department of Twin Research and Genetic Epidemiology del Kings College di Londra e dal Department of Entrepreneurial Studies della Case Western Reserve University in Ohio ha dato questi risultati:

- dal 37 al 48% della tendenza ad essere imprenditori è genetica;
- la tendenza a identificare nuove opportunità di business è nei tuoi geni;
- i tratti della personalità, come quelli che rendono estroversi e aperti agli altri, caratteristiche importanti per gli imprenditori, hanno una componente genetica.

## Insegnamenti facoltativi

Tutti i programmi MBA richiedono di scegliere tra corsi facoltativi. La London Business School, per esempio, afferma: “Ti viene richiesto di completare da sei a otto corsi facoltativi scelti nell’ampio e vario portfolio di quelli messi a disposizione dalla scuola”. Il numero di insegnamenti facoltativi cambia da scuola a scuola. La Wharton ne offre 200, sostenendo di averne “il maggior numero paragonato a tutte le altre business school”. Lo scopo del proporre insegnamenti facoltativi è quello di fornire una certa flessibilità alla scelta degli studenti, per permettere alla scuola di rispondere con rapidità a temi di attualità e dare agli accademici un veicolo attraverso cui proporre le proprie aree di ricerca.

## Marketing

Il volto pubblico di un’azienda è quello che si rivolge ai suoi clienti, e il suo successo o fallimento vengono misurati a seconda delle sue performance sul mercato. I mercati devono essere indentificati, bisogna avere acceso gli attributi del prodotto, comprendere i competitor e sviluppare messaggi pubblicitari che raggiungano i mercati a cui ci si vuole indirizzare. Il marketing è forse la disciplina, tra tutte, che vede il maggior numero di strumenti di business mal compresi e male applicati.

## Operazioni

È la disciplina che riguarda come prodotti e servizi vengono preparati per il mercato (produzione), consegnati o forniti, e il *management information system* (o sistema informativo gestionale) progettato per valutare le loro performance.

## Storia del business

Si tratta di una breve rassegna dei processi che hanno portato alla creazione delle tipologie di imprese commerciali odierne, mostrandone la nascita, lo sviluppo e l’importanza. Il tema principale è lo sviluppo dell’industria moderna dall’Ottocento, ma anche le norme sul commercio e le organizzazioni produttive di Babilonia, così come le attività dei mercanti medievali, sono rilevanti per comprendere da dove derivi il contesto economico attuale. Il mantra qui è: “Chi non ricorda il passato è condannato a ripeterlo”.

## Strategia d'impresa

È la disciplina unificante, spesso chiamata anche business strategy. Ha a che fare col raggiungere lo scopo fondamentale di un'impresa e sul come si dovrebbe rispondere alle sfide o a un contesto in rapida mutazione. È incentrata non solo sul come si elabori una strategia, per esempio utilizzando il modello delle cinque forze di Porter, ma sul riconoscere anche che nessuna organizzazione può essere davvero grande in assenza di obiettivi, di valori e di uno scopo condivisi, ossia una visione condivisa del futuro dell'impresa.

### *Come è organizzato questo libro*

Ogni disciplina sostiene, qualcuna con più ragione delle altre, che il proprio oggetto di studio sia quello fondamentale o comunque quello da cui partire. Chi si occupa di marketing sostiene che il cliente sia il re; gli specialisti di risorse umane continuano a ripetere che niente accade senza le persone; gli strateghi insistono che il vantaggio competitivo è fondamentale per un successo durevole; gli imprenditori dicono di essere ciò che dà vita alle imprese; i contabili sono convinti che la verità stia solo nei numeri; persino l'analisi quantitativa ha le sue pretese fondate sulla storia, dato che si tratta dell'argomento da cui ha preso forma la teoria del management.

Per eludere questa questione, almeno in parte, il libro è organizzato secondo tre raggruppamenti. Contabilità, finanza, marketing e comportamento organizzativo sono al principio del libro. Queste discipline contengono gli strumenti fondamentali che un MBA utilizzerà e a cui dovrà riferirsi più o meno in ogni giorno di lavoro. La strategia arriva alla fine del libro, come disciplina di raccordo. Avrebbe potuto facilmente essere posta all'inizio, ma per comprenderla è necessario possedere una ragionevole competenza nelle prime quattro discipline. Sulla relazione tra queste cinque tematiche siamo in una situazione del tipo "viene prima l'uovo o la gallina?". Non puoi averne una senza le altre, ma capire quale sia quella da cui tutto inizia è più che altro una questione accademica.

Le discipline rimanenti sono discusse nella parte centrale del libro. Idealmente dovresti partire col leggere i primi quattro capitoli e quello sulla strategia, e per farlo ti servirà la metà dei tuoi 30 giorni. Se ti occupi di contabilità, se hai una laurea in economia o in scienze dell'amministrazione o una qualifica professionale nel campo del marketing o delle risorse umane, allora ti ci vorrà di meno. A quel punto, se sul lavoro dovrai affrontare un'immediata questione strategica, magari ri-

guardo a un'acquisizione, a una dismissione, all'ingresso in un nuovo mercato o a una modifica della direzione intrapresa in precedenza, allora vai subito al capitolo sulla strategia. Mentre lo leggi, è quasi certo che avrai bisogno di rinfrescare alcuni argomenti trattati nei primi quattro capitoli. L'ultimo capitolo probabilmente ti richiederà altri tre o quattro giorni per essere assimilato; quelli centrali e gli insegnamenti facoltativi online possono essere letti a seconda delle tue preferenze personali, oppure così come sono organizzati. Ti ci vorranno più o meno i 10 giorni rimanenti. A titolo di bonus, scoprirai che un certo numero di strumenti e di concetti si trovano a cavallo tra le discipline. Per esempio, mentre la piramide di Maslow è trattata nel capitolo sul marketing, può essere applicata quando si ha a che fare con i dipendenti o negoziando coi fornitori. La break-even analysis è egualmente applicabile nella contabilità, nel marketing e nell'economia.

Questo modo di calibrare gli insegnamenti si avvicina molto alla rilevanza che viene data a queste materie nelle migliori business school. Inoltre, come a scuola, dovresti affrontare gli argomenti in sessioni da circa un'ora, e di certo non impiegandoci giorni e settimane intere. Hai bisogno del tempo per assimilare l'argomento e di saggiare i concetti nelle situazioni reali. Quindi, per esempio, potresti trascorrere un paio di ore leggendo la sezione sui bilanci, e poi passare al bilancio della tua azienda e verificare quanto imparato. Se ti servono altre spiegazioni, puoi rivolgerti in maniera informale a chi si occupa dei conti nella tua azienda.

Dovresti redigere un calendario all'interno del quale distribuire il periodo di tempo dedicato al tuo MBA di 30 giorni, diciamo in 12, 24 o 36 settimane. A quel punto puoi segnare lì le ore che hai dedicato a ciascun argomento, senza dimenticare di lasciare all'incirca un'ora per la revisione di ciascun settore. Avrai anche bisogno di un paio di giorni di ripasso prima di affrontare una verifica finale.

I temi e gli argomenti che trovi in ciascun capitolo corrispondono a quello che troveresti nel programma delle migliori business school quanto a basi teoriche, ma anche ad applicazioni pratiche che avresti potuto acquisire dai tuoi compagni.

### *Ulteriori risorse per lo studio online*

Al termine di ogni capitolo ci sono due sezioni che, se utilizzate, ti permetteranno di estendere e sedimentare ciò che hai imparato. In "Videocorsi e conferenze online" scoprirai lezioni attuali e rilevanti, conferenze, presentazioni o discussioni, tutte in inglese. Con poche eccezioni, sono tutte gratuite e realizzate da docenti delle più impor-

tanti business school. Alcuni dei materiali messi a disposizione dalle business school seguono un intero corso arrivando fino a 20 lezioni, e possono includere tutto quello che ti sarebbe offerto se frequentassi in classe di persona: note dell'insegnante, dispense e forum di discussione con i più recenti strumenti di insegnamento peer-to-peer. La maggior parte delle conferenze sono disponibili in ogni momento, ma alcuni dei corsi vengono realizzati periodicamente, anche quattro volte all'anno. Alcuni corsi ti permetteranno di acquisire un certificato, che puoi aggiungere al profilo LinkedIn, ma ti puoi anche limitare ad ascoltare le lezioni. Queste si tengono di solito in una classe virtuale aperta a tutti, 24 ore su 24, 7 giorni su 7.

I corsi spesso vengono forniti su una delle principali piattaforme MOOC (Massive Open Online Courses): sono gratuiti per tutti; alcuni hanno un costo per chi voglia acquisire una certificazione, ma si possono frequentare gratis.

*Coursera* (<https://www.coursera.org/>)

Fondata a Stanford nel 2012, la loro missione è “fornire accesso universale alla migliore istruzione al mondo”. Sono “una piattaforma istruttiva partner delle migliori università e istituzioni planetarie, che offre corsi online liberi a tutti e gratuiti”. Sono oltre cento le università che tengono lezioni e corsi, e tra queste ci sono Stanford, IE Business School, Yale, Princeton, Northwestern, Rutgers, Duke, Copenhagen, Tokyo, Columbia Bocconi ed HEC Paris.

*EdX* (<https://www.edx.org/>)

Fu fondata dal Massachusetts Institute of Technology e dalla Harvard University nel maggio 2012. Vengono offerti oltre 400 corsi da università come MIT, Harvard, Berkeley, Caltech, Georgetown, la Sorbonne, Peking, IIT Bombay, Rice, Kyoto, Columbia, Australian National e Cornell. L'obiettivo di EdX è “offrire i corsi della più alta qualità tenuti da istituzioni che condividono il nostro impegno a favore dell'eccellenza nell'insegnamento e nella formazione”.

*MERLOT* (<https://www.merlot.org/merlot/>)

La Multimedia Educational Resource for Learning and Online Teaching (MERLOT) fu avviata nel 1997 dal California State University

Center for Distributed Learning. I suoi 4.500 membri hanno messo a disposizione circa 100.000 risorse gratuite per l'apprendimento online.

Puoi decidere se fare una ricerca in ciascuna di queste MOOC o accorciare i tempi andando su Class Central (<https://www.classcentral.com/>). Questo sito aggrega i corsi di oltre 1000 università, 50 provider e 600 altre istituzioni così da aiutarti a trovare i migliori corsi gratuiti su quasi ogni argomento, ovunque siano.

## Altre risorse per lo studio online

Il libro contiene anche dei link a circa 80 video dedicati a casi di studio, un'ecclettica miscellanea di presentazioni, spesso incentrate su imprenditori o manager esperti di business e altre società. Alcuni sono commenti di giornalisti televisivi e altri sono analisi di studiosi sull'andamento e le performance di un'azienda. Tra queste ci sono Apple di Steve Jobs, Amazon di Jeff Bezos e Airbnb di Nathan Blecharczyk, insieme con analisi meno lusinghiere delle politiche del lavoro di Walmart, della gestione del disastro di Bhopal da parte di Union Carbide e di come Nike si difenda rispetto alla propria responsabilità aziendale. Questi casi di studio sono un complemento di quelli presenti nel libro.