

## INTRODUZIONE

---

- Il valore dei Master in Business Administration (MBA) in Finanza
- Perché avete bisogno delle competenze MBA
- Organizzare il programma di apprendimento di 30 giorni
- Osservare i migliori professori al mondo in azione

Le aziende elencate di seguito hanno una serie di elementi interessanti in comune. Sebbene ricoprano diversi settori (vendita al dettaglio, tecnologia, banche, servizi sanitari e alimentari) quasi sicuramente conoscerete qualcosa di ognuno di loro, e molto di alcune. Probabilmente conoscete “I’m Lovin’ It”, lo slogan di McDonald’s dal 2003, se non altro perché avete visitato occasionalmente uno dei loro 34.000 punti vendita in 118 Paesi del mondo. Il motivo per cui queste aziende sono quasi universalmente riconosciute è in gran parte dovuto alla loro abilità finanziaria. Apple, per esempio, ha realizzato utili per 120,47 miliardi di dollari in un solo anno.

Alphabet (Google)	Goldman Sachs	Microsoft
Amazon	IBM	Nike
Apple	Johnson and Johnson	PepsiCo
Berkshire Hathaway	J.P. Morgan Chase	Procter and Gamble
Credit Suisse	Marathon Petroleum	Visa
ExxonMobil	McDonald’s	Walmart
General Motors	Meta (Facebook)	Wells Fargo

È facile intuire gli enormi profitti di queste aziende, che infatti sono tra le più redditizie al mondo ([companiesmarketcap.com/most-profitable-companies](https://companiesmarketcap.com/most-profitable-companies)). Sono tutte state inserite nella classifica *Kantar BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands*<sup>1</sup> (<https://www.kantar.>

com/campaigns/brandz/global/), la quale ha mostrato un aumento del 23% del valore complessivo delle aziende rispetto al 2022, raggiungendo un valore totale di quasi 8,7 trilioni di dollari. Questo rappresenta il secondo maggior aumento annuale nella storia di *BrandZ*. Ciò che colpisce, tuttavia, è che non si può dire lo stesso dell'economia mondiale in generale. Ad aprile, il Fondo Monetario Internazionale ha modificato le proprie previsioni di crescita del PIL mondiale per il 2022, abbassandole al 3,6%.

Ciò che forse è meno noto è che queste imprese sono i principali recruiter di laureati MBA. Amazon e Google, per esempio, reclutano ogni anno da oltre 25 business school. Apple, Credit Suisse, Johnson and Johnson, Meta, PepsiCo, Procter and Gamble e Walmart fanno il giro di più di una decina di business school per ampliare il loro organico di talenti manageriali. Secondo Sydney Lake, giornalista di *Fortune Magazine* (17 maggio 2022), tra il 2018 e il 2020, Google e Alphabet hanno assunto rispettivamente 426 e 139 laureati MBA, che si aggiungono a qualche centinaio di dipendenti già presenti sui loro libri paga. Oltre 100 delle aziende presenti nella *Fortune 500* hanno un laureato MBA come CEO. Walmart, ExxonMobil, General Motors, J.P. Morgan Chase, Marathon Petroleum e persino Apple, il cui fondatore Steve Jobs è stato notoriamente bocciato al college, hanno un laureato MBA al timone. Tim Cook, il CEO della Apple, ha conseguito il suo MBA presso la Fuqua School of Business della Duke University, classificata al quinto posto a livello mondiale per l'insegnamento e la ricerca in ambito marketing. Tracy Britt Cool ha conseguito l'MBA ad Harvard prima di unirsi alla Berkshire Hathaway. Ha presieduto quattro società affiliate alla Berkshire Hathaway prima di lasciare l'azienda nel 2020 per co-fondare Kanbrick, una società di private equity (maggiori informazioni sul private equity e la sua importanza nei capitoli successivi).

### *Breve storia delle business school*

La rivendicazione del primato di prima business school al mondo è, come ogni altra cosa relativa al mondo degli affari, estremamente dibattuta. L'onore è solitamente riconosciuto alla École Spéciale de Commerce et d'Industrie (oggi ESCP Europe), fondata a Parigi nel dicembre 1819, con Jean-Baptiste Say, colui che conìò il termine "imprenditore", come primo professore di economia. Negli Stati Uniti, la prima scuola del settore è stata la Wharton, fondata nel 1881 da Joseph Wharton, un imprenditore autodidatta. Minatore, fece fortuna grazie all'American Nickel Company e alla Bethlehem Steel Corporation, che in se-

guito divennero oggetto dei primi casi di studio aziendali. La scuola ha sede in un campus urbano presso l'Università della Pennsylvania di Philadelphia.

Fu solo nel 1900 che la Tuck School of Business, appartenente al Dartmouth College, iniziò a conferire diplomi avanzati in management. Nel 1908 venne fondata la Harvard Business School, con 15 docenti e circa 80 studenti, la quale avviò un programma di master in management appena due anni dopo la sua apertura. Già nel 1922, Harvard gestiva un programma di dottorato di ricerca innovativo sulle metodologie aziendali.

Il Regno Unito entrò tardi nel settore delle business school. L'Administrative Staff College della Henley (oggi Henley Business School), fondata nel 1945 come equivalente civile dell'Accademia Militare, era una business school in tutto e per tutto. Ci vollero circa altri dieci anni prima che la convinzione a lungo sostenuta dai politici e dai leader aziendali che il management fosse un'abilità ereditaria, opinione rafforzata dalla forte concentrazione di aziende a conduzione familiare, diminuisse. Le business school di Manchester (1965), Londra (1966) e Cranfield (1968) hanno indirizzato il settore, ora notevolmente ampliato.

### *Dovreste iscrivervi a una business school?*

Le migliori business school sono davvero ottime, sebbene tale dicitura si applichi solamente a un centinaio di scuole in tutto il mondo. È opportuno pagare o sacrificare lo stipendio per un costo di oltre 100.000 £, per un programma che al 75% non sarà eccellente? Sembra una domanda abbastanza semplice, a cui avete praticamente risposto già alla terza pagina di questo libro! Uno studio condotto dal *Graduate Management Admissions Council* (GMAC) ha elencato i tre principali obiettivi personali e di carriera dei futuri studenti MBA, in genere:

- rimanere appetibili (competitivi);
- sviluppare le competenze gestionali e le abilità tecniche;
- migliorare il reddito a lungo termine e la stabilità finanziaria.

Per raggiungere questi obiettivi non è necessario spendere una fortuna in termini di tempo o di denaro, un concetto tacitamente riconosciuto dalla London School of Economics and Political Science, istituzione prestigiosa per eccellenza. Il loro programma *MBA Essentials Online Certificate Course* intende aiutare a sviluppare un insieme di

competenze fondamentali in ambito strategico, manageriale e di leadership. Si tratta di un corso online di dieci settimane e dieci moduli che, una volta completato, consente di ottenere un certificato. Sembra essere un programma valido, anche se, nel 2022, il costo era di 3.250 £ (<https://www.getsmarter.com/products/lse-mba-essentials-online-certificate-course>).

Per approfondire i contenuti di questo libro, è sufficiente ascoltare gratuitamente qualsiasi tipo di didattica delle business school e praticamente qualsiasi professore di livello mondiale. Ma occorre una certa forza di volontà! Se e quando deciderete che la business school fa al caso vostro, questo libro rappresenterà una valida preparazione al programma e vi aiuterà a scegliere la scuola più adatta. Sarà anche una risorsa utile quando inizierete a ripassare per gli esami.

### *Come usare questo libro*

Se decidete, come la maggior parte degli studenti di economia, che frequentare una business school non è il modo migliore per acquisire le competenze MBA, o magari non fa al caso vostro per motivi di costo, tempo o convenienza, allora potete affidarvi direttamente alle vostre risorse. È bene ricordare che per ogni manager o dirigente in possesso di un MBA ce ne sono più di 200 che non hanno alcuna qualifica formale in campo economico e spesso non hanno alcuna conoscenza se non quella acquisita nella loro individuale area disciplinare.

Nei prossimi capitoli potrete comprendere le modalità di insegnamento di tutte le migliori business school, nei settori in cui eccellono. Potrete scaricare i loro appunti didattici, leggere le ultime ricerche e seguire le lezioni dei rispettivi docenti: una strategia migliore rispetto al frequentare una sola business school, per quanto eccellente possa essere.

Le scuole, il cui insegnamento e la cui ricerca sono stati presi in considerazione per questo libro, sono per lo più business school “triplemente accreditate”, ossia con certificazioni da parte di ciascuna delle principali agenzie di accreditamento internazionali: *Association to Advance Collegiate Schools of Business* (AACSB), *Association of MBAs* (AMBA) ed *European Quality Improvement System* (EQUIS). A settembre 2022, solo 110 business school hanno ottenuto tale accreditamento, e questo libro include il materiale di quasi un quarto di esse (l’elenco qui sotto). Sono tutte ai vertici della classifica mondiale. Nell’elenco che segue, per prime vengono mostrate le business school classificate tra le prime dieci al mondo in ambito *finanziario*; tuttavia,

le altre non sono da meno. Cranfield, per esempio, è classificata all' 8° posto nel Regno Unito e al 44° posto a livello mondiale nella classifica del *Financial Times* dei Master in Finanza 2022.

Wharton – 1°	IMD
Harvard – 2°	Indiana University (Kelley)
Columbia – 3°	London School of Economics
Chicago (Booth) – 4°	Massachusetts Institute of
NYU Stern School of Business – 5°	Technology (MIT)
London Business	Northwestern University
School – 6°	(Kellogg)
Cornell (Johnson) – 7°	Saïd Business School, Oxford
INSEAD – 8°	SDA Bocconi
Virginia Darden – 9°	The Open University
Stanford – 10°	University of California, Berkeley
Duke University (Fuqua)	(Hass)
University of Texas – Austin	University of Chicago (Booth)
(McCombs)	University of Michigan – Ann
Cranfield	Arbor (Ross)
Dartmouth College (Tuck)	University of Texas – Austin
Durham University	(McCombs)
HASS (Berkley)	Warwick Business School
IE Madrid	Yale
IESE Business School	

Il fulcro dell'insegnamento nelle business school sono senza dubbio i casi di studio, ovvero la fase in cui la teoria e la pratica spesso si intersecano. In questo libro vengono analizzate le esperienze di oltre sessanta aziende tra le più interessanti, per illustrare ed enfatizzare gli argomenti di insegnamento.

L'MBA in Finanza aziendale assume diverse denominazioni. Inizialmente, la tematica nasce come specializzazione all'interno dell'MBA generale. Edimburgo gestisce un MBA con una "Specializzazione in Finanza", così come la Wharton, la prima a introdurre un programma di Master specializzato in finanza nel 1881. La Booth School of Business dell'Università di Chicago gestisce un programma di finanza fortemente incentrato sulla comprensione del comportamento degli strumenti finanziari, grazie al suo *Center for Research in Security Prices*, il principale fornitore di dati storici sul mercato azionario. Il programma di punta della LBS è il Master in Finanza, titolo utilizzato anche a Cranfield, al MIT (Massachusetts Institute of Technology) e a Stanford. Tuttavia, presso le Università di Liverpool e Northeastern, così come in molte altre, la materia è denominata "MBA in Finanza".

Anche gli MBA in ambito finanziario sono soggetti a ulteriori specializzazioni, è il caso della Bangor Business School nel Galles del Nord, che offre un MBA in Banca e Finanza islamica.

Come è composto un MBA in Gestione finanziaria e a cosa serve?

Chiunque desideri ricoprire un ruolo di maggior rilievo nel definire e implementare la direzione dell'organizzazione in cui lavora, ma è ostacolato dalla mancanza di conoscenze finanziarie e contabili, scoprirà che la lettura di questo libro consente di prendere parte al processo decisionale strategico alla pari con i laureati MBA, sentendosi a proprio agio durante il processo. Inoltre, rende accessibili le competenze MBA in termini di finanza e contabilità a tutti i professionisti di grandi e piccole organizzazioni del settore pubblico e privato, offrendo loro un vantaggio competitivo rispetto ai colleghi meno preparati.

La finanza aziendale comprende diverse aree disciplinari, ognuna caratterizzata da una serie di elementi. Tali discipline forniscono gli strumenti con cui è possibile analizzare efficacemente la situazione finanziaria di un'azienda, attingendo sia alle informazioni interne rilevanti per l'azienda stessa, sia a quelle esterne sui mercati, sulla concorrenza e sull'ambiente economico generale, in modo da poter stabilire le azioni da intraprendere.

Il libro si concentra sui termini “concetti” e “strumenti”. Il mondo degli affari è pieno di teorie e idee contrastanti su come le organizzazioni potrebbero o dovrebbero funzionare, o su come si potrebbero far funzionare meglio. Vanno di moda e passano di moda, vengono abbellite o sostituite nel corso del tempo. Una buona analogia potrebbe essere la differenza tra il numero limitato di strumenti che un falegname, per esempio, ha nella sua cassetta degli attrezzi, e il numero infinito di prodotti che potrebbero essere realizzati con quegli stessi strumenti. Il successo finale del prodotto realizzato dal falegname dipende in parte dalla sua abilità nell'utilizzo di tali strumenti e in parte dal mondo in cui opera in un determinato momento. Un'occhiata alla cassetta degli attrezzi di un falegname rivelerà una serie di attrezzi robusti e comuni: cacciaviti, pinze, chiavi, pialle, seghe e martelli.

Nel settore commerciale, per esempio, non esiste una struttura del capitale ideale, o il numero giusto di nuovi prodotti da immettere sul mercato, o se puntare su un'acquisizione sia o meno una strategia vincente. Ciò che è meglio in termini, per esempio, di rapporto tra debito e capitale varia a seconda del tipo di organizzazione e delle condizioni prevalenti nel mercato monetario. Tale rapporto sarà di-

verso per la stessa organizzazione a seconda dei tempi e delle strategie che sta perseguendo. La sovrapposizione di una strategia di marketing intrinsecamente rischiosa, per esempio la diversificazione, con una strategia di finanziamento rischiosa, che prevede l'utilizzo di denaro preso in prestito anziché di denaro degli azionisti, crea una situazione potenzialmente più rischiosa di una qualsiasi di queste azioni prese singolarmente. Ma, a prescindere dalle scelte effettuate da un'azienda, gli strumenti utilizzati per valutare i punti di forza e di debolezza finanziari e di marketing sono sostanzialmente gli stessi. Questo libro spiega i concetti e gli strumenti da utilizzare in queste discipline e mostra come utilizzare entrambi singolarmente per valutare in modo completo una situazione aziendale.

### *Le principali aree disciplinari dell'MBA in Finanza aziendale*

Sono poche le aree tematiche fondamentali che costituiscono l'oggetto di un programma MBA in Finanza aziendale. Molte business school rinunciano ad alcuni aspetti vitali di queste discipline, in quanto considerate troppo pratiche, poco attraenti dal punto di vista della ricerca/carriera o maggiormente orientate alle competenze (o all'arte) rispetto all'ambito accademico. Per esempio, alcune scuole presuppongono come requisito un elevato grado di conoscenze di base in materia di contabilità, oppure forniscono semplicemente una piattaforma di apprendimento online per trattare l'argomento. In alcuni casi, dei corsi specializzanti facoltativi potrebbero anche presentare contenuti unici, come *“Financial Analysis of Mergers, Acquisitions and Other Complex Corporate Restructurings<sup>2</sup>”*, insegnata alla London Business School, o *“Dealing with Financial Crime<sup>3</sup>”* offerta dalla Cass Business School. Alla Wharton, la scuola più prestigiosa in ambito finanziario, il Professor David Wessels “esamina come le aziende di maggior valore al mondo abbiano generato valore e come abbiano protetto la loro posizione competitiva”, mentre gli altri circa 80 membri della facoltà del Dipartimento di Finanza si concentrano su altre particolari aree di interesse. Per inciso, alcune business school non raggiungono lo stesso numero di professori in totale, il che contribuisce a giustificare la superiorità della Wharton.

### *I principali utilizzi delle competenze MBA in Finanza aziendale*

Le competenze specialistiche di finanza aziendale, trattate in questo libro o in una business school, forniscono allo studente una compren-

sione approfondita della teoria e della pratica finanziaria e lo aiutano a padroneggiare le competenze necessarie per utilizzare gli strumenti contabili e finanziari, indispensabili per interpretare e influenzare le prestazioni finanziarie. Tali competenze consentono di:

- acquisire le competenze di analisi finanziaria e di prospettiva strategica, necessarie per comunicare efficacemente con i vertici aziendali, partecipando attivamente alle decisioni aziendali più importanti;
- svolgere un ruolo determinante nella pianificazione e controllo finanziario, nelle analisi finanziarie, nella gestione del rischio di cambio e nel capital budgeting;
- partecipare attivamente alle strategie di acquisizione: acquisto, vendita e joint venture;
- capire come vengono finanziate le aziende e i criteri utilizzati dalle istituzioni finanziarie nel prendere decisioni di finanziamento, e contribuire ad aiutare le aziende a ottenere fondi;
- elaborare business plan e previsioni finanziarie;
- capire come funzionano i mercati azionari e come le aziende possono utilizzare tali mercati in modo efficace.

La conoscenza impartita dall'MBA in Finanza aziendale può anche offrire opportunità di sviluppo e crescita professionale in un'ampia gamma di settori, tra cui analisi aziendale, fusioni e acquisizioni, investimenti, banche, trading, gestione degli investimenti, fondi speculativi, analisi di titoli, vendite istituzionali, intermediazione di titoli, mercati dei capitali, gestione del rischio, funzione finanziaria per imprese o organizzazioni no-profit, nonché enti normativi e commerciali, e relazioni con gli investitori. Una volta acquisita una solida conoscenza di quest'area tematica, sarà possibile effettuare dei cambiamenti di carriera anche piuttosto drastici. La LBS cita il caso di uno studente part-time del suo programma che nell'arco di tre anni è passato dal giornalismo finanziario radiotelevisivo a una boutique di gestione degli investimenti nel settore del reddito fisso dei mercati emergenti.

Tracy Britt Cool ha conseguito un MBA ad Harvard e in breve tempo è diventata presidente di quattro società del gruppo Berkshire Hathaway, per poi diventare co-fondatrice di Kanbrick, una società di private equity, nel 2020.



## *Organizzazione del libro e modalità di utilizzo*

Ciascun capitolo del libro illustra gli elementi essenziali di ognuna delle discipline fondamentali di qualsiasi programma MBA in Finanza aziendale di alto livello. Molti degli argomenti trattati sono corredati da indirizzi web con risorse didattiche gratuite dalle migliori business school del mondo. Inoltre, sono disponibili degli indirizzi web in cui è possibile trovare centinaia di ore di videoconferenze gratuite tenute da illustri professori delle migliori business school, tra cui LBS, Imperial, Oxford e Aston. Il libro include anche l'indirizzo per scaricare il materiale delle lezioni sulle previsioni della *Fuqua School of Business* della Duke University e il link per la *Research Paper Series* della Cranfield School of Management, in cui si potranno consultare gli ultimi approfondimenti relativi alla finanza aziendale.

A seconda delle vostre conoscenze di base in ambito finanziario, dovrete dedicare circa due giorni a ciascun capitolo, e redigere un calendario suddiviso, per esempio, in 12, 24 o 36 settimane. Dovrete anche prevedere un paio di giorni per ripassare prima di sostenere gli esami finali. È possibile trovare alcuni modelli di esami online sul sito <https://www.koganpage.com/30DayMBA>.

## *Ulteriori risorse didattiche*

Alla fine di ogni capitolo troverete due schede di risorse aggiuntive che, se utilizzate, permetteranno di approfondire e consolidare il vostro apprendimento.

## *Videoconferenze e corsi online*

Includono relazioni e riflessioni di attualità e rilevanza svolte in aula o in sala conferenze. Con poche eccezioni, sono tutti corsi gratuiti e impartiti da docenti delle più prestigiose business school. Alcune business school mettono a disposizione alcuni corsi integrali, che possono arrivare fino a una ventina di lezioni, e possono includere tutte le risorse che avreste ottenuto se aveste frequentato il corso di persona: appunti didattici, dispense e forum di discussione che sfruttano gli ultimi strumenti di apprendimento sociale peer-to-peer. La maggior parte delle conferenze sono sempre disponibili, ma alcuni dei corsi integrali vengono organizzati periodicamente, fino a quattro volte l'anno. Alcuni corsi vi permetteranno di ottenere un Attestato di Merito, oppure potrete semplicemente frequentare il corso che, in

genere, viene svolto in una “aula” virtuale, accessibile a tutti, 24 ore su 24, 7 giorni su 7.

I corsi online sono spesso erogati da una delle principali piattaforme MOOC (*Massive Open Online Courses*). Sono gratuiti per tutti, anche se alcuni corsi prevedono una quota per l'accreditamento degli attestati, ma si possono frequentare gratuitamente. Le principali piattaforme MOOC sono le seguenti.

- **Coursera** (<https://www.coursera.org>). Fondata a Stanford nel 2012, il loro obiettivo è “fornire un accesso universale alla migliore istruzione del mondo.” Si tratta di “una piattaforma educativa che collabora con le migliori università e organizzazioni di tutto il mondo, per offrire corsi online a chiunque, gratuitamente.” Le lezioni e i corsi sono offerti da più di un centinaio di università, tra cui Stanford, IE Business School, Yale, Princeton, Northwestern, Rutgers, Duke, Copenhagen, Tokyo, HEC Paris, Columbia e LMU Munich.
- **EdX** (<https://www.edx.org>). Fondata dal Massachusetts Institute of Technology e dalla Harvard University nel maggio 2012. Vengono offerti oltre 400 corsi da università quali: MIT, Harvard, Berkeley, Caltech, Georgetown, Sorbona, Peking, IIT Bombay, Rice, Kyoto, Columbia, Australian National e Cornell. L'obiettivo di EdX è “offrire corsi di altissima qualità da parte di istituzioni che condividono il nostro impegno per l'eccellenza nell'insegnamento e nella formazione”.
- **MERLOT** (<https://www.merlot.org>). La Multimedia Educational Resource for Learning and Online Teaching è nata nel 1997 presso la California State University Center for Distributed Learning. I suoi 4.500 membri hanno pubblicato quasi 100.000 risorse didattiche online gratuite.

Potete cercare all'interno di queste singole MOOC oppure andare al sodo e visitare *Class Central* (<https://www.classcentral.com>), che raccoglie i corsi di oltre 1.000 università, 50 provider e 600 altre istituzioni per aiutarvi a trovare i migliori corsi gratuiti su praticamente qualsiasi argomento, ovunque siano.

## Casi di studio online

L'elenco dei casi di studio alla fine di ogni capitolo è un miscuglio eclettico di presentazioni di business school, spesso da parte di im-

prenditori e senior manager di aziende e altre organizzazioni. Altri sono critiche fatte da giornalisti in TV, o da analisi effettuate da studenti sul comportamento e sulle prestazioni aziendali. I casi di studio vanno a integrare quelli presenti nel testo.

## Capitoli facoltativi

Tre capitoli facoltativi sono disponibili online [in lingua inglese, *N.d.T.*] all'indirizzo <https://www.koganpage.com/30MBA>:

- Comunicazione d'impresa, capitolo offerto dall'IE di Madrid e ampiamente analizzato ad Harvard.
- Pianificazione aziendale alla Wharton, dove dal 1998 si svolge uno dei concorsi di pianificazione aziendale più famosi al mondo.
- I guru del business, che introduce la "top ten" delle personalità chiave del management, la cui conoscenza pratica è indispensabile per ogni corso MBA, in quanto le loro teorie sono regolarmente utilizzate nell'analisi aziendale e nel processo decisionale.

## Verifiche

Nelle risorse online del sito <https://www.koganpage.com/30MBA> sono presenti alcune brevi verifiche che vi permetteranno di controllare i vostri progressi e di identificare le aree tematiche che meritano di essere ripassate.