



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.



## FORMAZIONE MANAGERIALE

# Master: prima scelta per la carriera e per l'imprenditorialità

La più recente indagine del GMAC, Graduate Management Admission Council, conferma che Mba e master specializzati sono lo strumento indispensabile per lo sviluppo sia manageriale sia imprenditoriale. Ne abbiamo discusso con alcuni protagonisti italiani del settore

di Rosamaria Sarno

**I**l Rapporto 2015 del GMAC, Graduate Management Admission Council (organizzazione non profit delle principali scuole di business e management a livello mondiale), condotto su 12.000 rispondenti in 36 Paesi nel mondo, conferma che l'Mba è strumento indispensabile per chi cerca:

- *sviluppo di carriera*: 34% (percentuale pari a quella del 2010)
- *cambio di carriera* (azienda/funzione/settore): 38% (nel 2010 era il 46%)
- *avvio all'imprenditorialità*: 28% (5 anni fa era il 19%).

Questi i valori globali a livello mondiale. L'Europa occidentale ha rispettivamente: 36%, 36%, 27%.

In termini di prodotto, l'Mba è indicato come scelta esclusiva dal 52% (di cui il 32% indica il full time biennale, il 27% il full time annuale, il 15% il part time), mentre i master specializzati in business sono la scelta esclusiva del 22% (contabilità 31%, finanza 28%, management 7%). Il resto esprime opzioni miste.

Il primo cluster (*sviluppo di carriera*) è rappresentato da giovani sotto i 24 anni, soprattutto laureati di primo livello in discipline economiche. La loro scelta prevalente sono i master specializzati (in primo luogo contabilità, finanza, tax & law; in secondo luogo risorse umane, management, marketing).

Il secondo cluster (*cambio di carriera*) riguarda persone con qualche anno in più di 24 e una provenienza da facoltà non economiche (scientifiche, umanistiche, sociali, ingegneria). La loro scelta prevalente è l'Mba, nelle sue varie formule.

Il terzo cluster (*imprenditorialità*) è composto per oltre la metà da dipendenti, il 32% non ha un lavoro stabile e il 10% è rappresentato da autoimprenditori. La loro scelta va in ugual misura a Mba e master specializzati.

## I tre cluster in Italia

In Italia i tre cluster (*sviluppo carriera, cambio carriera, imprenditorialità*) si muovono in linea con le tendenze registrate a livello mondiale. "Il programma Mba consente di perseguire i tre obiettivi in modo pressoché simile come peraltro dimostrato dai dati GMAC a livello globale", conferma **Stefano Gatti**, direttore Mba full-time **Sda Bocconi School of Management**. "Naturalmente, se si pensa all'avvio di una propria iniziativa imprenditoriale, è difficile dare una risposta univoca specialmente in Paesi caratterizzati da una performance macroeconomica non ottimale, come i Paesi europei di area periferica. Nel nostro programma Mba l'iniziativa imprenditoriale viene sempre stimolata, tuttavia solo un numero limitato di progetti ha un focus sull'Italia e una view decisamente più internazionale. Lo sviluppo/cambio di carriera viene conseguito dal 90% dei nostri graduate che vanno a lavorare in azienda entro tre mesi dalla graduation. Per gli entrepreneur, da noi sono l'8-9% della classe Mba, soprattutto non italiani, e in genere hanno alle spalle un family business che vogliono sviluppare".

"Nella mia esperienza, il bello dell'Mba è che i tre cluster



spesso convivono nella stessa persona!”, afferma **Andrea Vinelli**, direttore scientifico Programmi Mba part time **Cuoa Business School**. “Accade spesso che lo sviluppo di carriera si accompagni a un cambio di carriera – la piccola media dimensione della maggioranza delle nostre imprese facilita questa tendenza e la preparazione data dall’Mba consente all’allievo di aspirare meritatamente e meglio di altri a posizioni di maggiore responsabilità e ampiezza – ma anche all’avvio di vere e proprie nuove imprenditorialità. Molti dei business plan e project work nati nelle aule dei nostri Mba per esercizio accademico di manager e professional hanno dato poi vita a vere nuove imprese che sono oggi sul mercato. E la soddisfazione di avere in mano i prodotti pensati e progettati nelle nostre aule è grandissima, e fa bene al Paese!”.

**Roberta Lesini**, direttore esecutivo di **Ca’ Foscari Challenge School**, che attualmente non propone progetti Mba ma offre oltre 35 corsi master focalizzati su ambiti tematici molto eterogenei, informa che “tra questi il 50% sviluppa temi di management, finanza, controllo e marketing non soltanto con percorsi di approfondimento ‘verticale’, quale ad esempio il classico master of Finance, ma anche ‘orizzontale’, ossia declinandone i contenuti all’interno di specifici contesti, dall’agroalimentare al management ‘ibridato’ con la profonda competenza sulle lingue straniere, soprattutto orientali, che caratterizza l’ateneo veneziano. Guardando a questo segmento, ritengo che la priorità sia il profilo della carriera. I nostri studenti sono alla ricerca soprattutto di un’occasione per migliorare o cambiare il loro percorso professionale. La fase in cui agiamo è quella della costruzione di una professionalità precisa caratterizzata da skill trasversali a corredo di una solida base economico/manageriale”.

Negli ultimi anni, anche attraverso la costituzione di **Ca’ Foscari Challenge School**, una scuola ad hoc, **Ca’ Foscari** ha deciso di puntare con forza sulla formazione post laurea. “I tempi erano maturi per mettere a frutto le competenze di un ateneo in grado di vantare una storia più che centenaria”, spiega Lesini. “Nata a metà ‘800 come Scuola di Economia, una vera business school ante litteram, **Ca’ Foscari** ha aggiunto ben presto un ulteriore elemento di forza: le lingue straniere, quaranta quelle insegnate. Una ricchezza in primis culturale che, però, ha naturalmente un’importante declinazione operativa se affiancata alle competenze economiche e manageriali come si diceva. Da questo connubio nasce quella parte di master firmati **Challenge School** in grado di offrire nuove e concrete prospettive professionali, guardando, spesso, verso est e pure un po’ più in là”.

**Simonetta Pattuglia**, professore aggregato di Marketing e Marketing, Comunicazione e Media al Dipartimento di Studi sull’Impresa dell’**Università degli Studi di Roma Tor Vergata** dove è direttore del master in Economia e

Gestione della Comunicazione e dei Media e del master in Marketing e Management dello Sport, osserva: “In Italia, come altrove, sempre più giovani laureati, da una parte,



Simonetta Pattuglia

optano per proseguire e perfezionare la propria formazione attraverso Mba e master, dall’altra, anche gli executive spesso confluiscono verso tali corsi poiché avvertono l’esigenza di aggiornarsi e rinnovarsi. Volendo portare un caso pratico, il Master in Economia e Gestione della Comunicazione e dei Media, di cui sono oggi direttore e di cui mi occupo dal 2002,

ha visto nel corso degli anni aumentare le iscrizioni da parte di senior con formazione pregressa molto diverse da quella schiettamente economica. Tornano insomma tra i banchi universitari non solo per aggiornarsi e accrescere le proprie competenze, ma il più delle volte per cambiare posizione lavorativa e quindi dare una svolta alla propria carriera. I neo-laureati, d’altro canto, scelgono questo percorso perché ricco di case studies, project work, seminari con manager esperti dei vari settori e si pongono, per questo, come prima interfaccia tra gli studenti e il mondo lavorativo. Per quanto riguarda infine l’apporto che Mba o Master possono dare all’avvio dell’imprenditorialità, c’è da dire che in Italia la crescita delle start-up oggi è un fenomeno consolidato e, anzi, in continua espansione. Non dovrebbe stupire quindi la percentuale, indicata in forte incremento nella ricerca GMAC”.

## Cresce la propensione all'imprenditorialità

Anche sul fronte dell’imprenditorialità si rileva nel nostro Paese la crescita della propensione a operare tale scelta, così come già evidenziato dai dati globali. Una tendenza cui le business school italiane rispondono con specifiche proposte.

“Per rispondere al fenomeno dell’aumento della propensione all’imprenditorialità da parte dei giovani, ma anche alle richieste delle imprese, nei nostri master post laurea abbiamo incrementato l’utilizzo di metodologie didattiche che favoriscano l’imprenditorialità, set di capacità oggi molto richieste nel mondo del lavoro in qualsiasi ambito”, spiega **Roberta Geusa**, responsabile Master e Programmi per Giovani dell’**Istud**. “La formazione che tiene conto dello sviluppo di queste capacità genera conoscenza del business, allena creatività, spirito di iniziativa, tenacia, lavoro



## FORMAZIONE MANAGERIALE

di squadra, consapevolezza e assunzione dei rischi, senso di responsabilità, accrescendo così l'employability degli studenti, utile sia nel caso in cui procedano a creare una propria azienda sia nel caso in cui siano inseriti all'interno di un'organizzazione".

"Verifichiamo una crescita della percentuale di studenti dei master Sda che vogliono iniziare una propria attività imprenditoriale al termine del percorso di master", conferma **Rossella Cappetta**, direttore Divisione Master, **Sda Bocconi School of Management**. "Questo accade sia nei programmi generalisti, come l'Mba e gli Executive Mba, sia nei programmi master specialistici, in particolare per il master in Strategia Aziendale (Misa), il master in Fashion, Design and Experience (Mafed) e il master in Food and Beverage (Mfb). Per rispondere a questa esigenza abbiamo progettato varie iniziative, fra cui: corsi e track ad hoc sul tema; attività e laboratori sul campo specifici (ad esempio, field project di gruppo in cui devono costruire un business plan per una nuova attività imprenditoriale); progetti finali individuali monitorati dalla faculty per il lancio della propria attività imprenditoriale; supporto alla partecipazione a competition internazionali su questo tema. Nella Divisione master vi è poi un club di studenti molto attivo su questo tema: l'Entrepreneur Club. A livello di Università Bocconi è stato lanciato invece il Bocconi Startup Day".

Un'ulteriore conferma arriva da **Roberta Lesini**, **Ca' Foscari Challenge School**: "Un'analisi dei profili dei nostri studenti, con particolare riferimento agli ultimi due

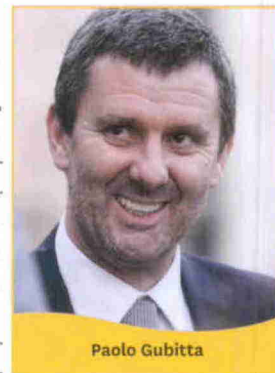


Roberta Lesini

anni, dimostra una crescente propensione all'imprenditorialità. Impresa non solo in senso tradizionale ma intesa anche come self employment nel settore della consulenza altamente specializzata. L'interesse degli studenti più giovani si concentra sui modelli di business innovativi che guardano alla sharing economy e all'universo della comunicazione digitale mentre

gli individui con maggiore seniority professionale sono orientati verso tematiche di approfondimento specifiche in settori in forte sviluppo. È un trend di cui naturalmente abbiamo tenuto conto nel progettare l'offerta formativa 16/17 che punta a soddisfare pienamente queste esigenze". **Paolo Gubitta**, direttore scientifico Area Imprenditorialità e Mba Imprenditori **Cuoa Business School** fa osservare che "imprenditori un po' si nasce e un po' si diventa. Con Mba imprenditori lavoriamo su entrambi i fronti. Selezioniamo persone che hanno già dimostrato di avere doti imprenditoriali, cioè chi è già al vertice della propria impresa

(di prima generazione o ereditate dalla famiglia), perché pensiamo che la 'risorsa imprenditoriale' sia uno dei migliori asset del nostro Paese. Per questi imprenditori abbiamo progettato un Mba ad hoc, centrato sui processi decisionali invece che sui tradizionali moduli funzionali, perché l'imprenditore non fa altro che pendere decisioni, mettendo insieme prospettive diverse e tirando le somme. Questo programma si rivolge esclusivamente a imprese 'consolidate' e non a new ventures, perché è indispensabile consolidare il portafoglio di competenze di chi oggi regge le sorti dell'Italia".



Paolo Gubitta

**Simonetta Pattuglia**, **Università Tor Vergata**, segnala: "Secondo le ultime statistiche Istat, l'ecosistema italiano delle start up si conferma essere sufficientemente in salute. Oggi tali imprese si pongono come obiettivo di ottenere 'prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico', ai sensi della definizione di start up ricavabile dal D.L. n. 76 del 28 giugno 2013, convertito nella Legge n. 99 del 9 agosto 2013. È dimostrato che la creazione di una mentalità imprenditoriale è un ingrediente fondamentale della crescita e un elemento imprescindibile per lo sviluppo sostenibile a livello locale e regionale e per la coesione sociale. Il ruolo dell'istruzione soprattutto universitaria nel promuovere comportamenti imprenditoriali è oggi ampiamente riconosciuto. Competenze trasversali come elaborazione del pensiero creativo, relazionalità e team working possono infatti aiutare i giovani a sviluppare la loro creatività e la vocazione all'innovatività in impresa nonché la proattività individuale, la flessibilità, l'autonomia, la capacità di gestire un progetto e di ottenere risultati".

"Gli effetti positivi della formazione all'imprenditorialità sono sempre più evidenti", prosegue Pattuglia. "I giovani che partecipano a questi programmi sviluppano un atteggiamento più imprenditivo, entrano rapidamente nel mondo del lavoro e se la cavano meglio! Vengono a crearsi inevitabilmente più posti di lavoro. Su questa linea i programmi di cui dispongono i migliori master ed Mba cercano oggi di offrire un'eccellente opportunità di collegare i sistemi d'istruzione con l'economia locale come su quella globale, poiché si basano su attività a progetto e sulla partecipazione volontaria di imprenditori reali. Gli studenti che stabiliscono contatti con la comunità imprenditoriale locale inoltre tendono a rimanere nella loro regione o nel loro paese dopo aver completato gli studi, come dipendenti in un'azienda locale o fondando un'impresa propria, come spesso accade al termine degli studi di un master o un Mba".



## FORMAZIONE MANAGERIALE

**Non solo cambio generazionale  
ma anche nuovi imprenditori**

Se fino a qualche tempo fa i corsi nelle business school erano rivolti soprattutto ai figli di imprenditori nella prospettiva del cambio generazionale, oggi il baricentro si sta dunque spostando verso il modello start up, che interessa soprattutto giovanissimi e giovani, spesso non provenienti da famiglie di imprenditori: un nuovo segmento che sembra destinato a crescere ulteriormente e per il quale occorrono approcci più sistematici e pragmatici.

“Prendendo spunto dalla guida dell’UE del 2012, quattro sono gli elementi da porre in atto per rispondere a questa nuova esigenza dell’imprenditore di ‘prima generazione’, afferma **Simonetta Pattuglia, Università Tor Vergata**. “La qualità dei docenti, innanzitutto, è il vero fattore critico di successo. Docenti non solo preparati ma “vocati” all’insegnamento su campo in una materia –l’imprenditorialità – che non si studia sui manuali. Il secondo è quello del coinvolgimento delle imprese e delle associazioni e organizzazioni private. Va da sé che è necessaria, oggi più di ieri, la promozione di un ruolo attivo per gli enti sul territorio che facciano in modo da facilitare, appunto, questo nuovo target di riferimento verso lo sviluppo della propria imprenditorialità. Il quarto fattore distintivo deve essere la formazione efficace da sviluppare nelle scuole secondarie: bisognerebbe creare quindi un vero “ecosistema” per l’imprenditorialità come sinora in Italia è stato creato, e quindi vissuto, per il lavoro dipendente”.

“**Cuoa Business School** propone un master in innovazione d’impresa, che lavora sulle basi di gestione d’impresa e sugli approcci indispensabili per l’avvio di nuove attività imprenditoriali”, informa **Paolo Gubitta**. “Ha il suo consolidato master in gestione d’impresa, che offre una preparazione a 360 gradi utile a chi vuole avviare una propria attività nel pieno governo delle varie leve gestionali e infine ha sviluppato un innovativo programma master nel campo delle biotecnologie per le imprese, che offre competenze manageriali o tecnico manageriali. Non tutti hanno le caratteristiche per fare gli imprenditori ed è necessario iniettare innovazione nelle nostre imprese, anche attraverso l’inserimento di figure ad elevata qualificazione tecnica, ma con conoscenze basilari sul funzionamento delle imprese, in assenza delle quali sarebbe per loro difficile integrarsi in tempi rapidi nelle logiche economiche che si adottano nelle imprese e che sono spesso diverse da quelle che si seguono nei laboratori di ricerca”.

**Stefano Gatti** aggiunge: “In **Bocconi**, il tema dell’imprenditorialità è tenuto in grande considerazione. A livello istituzionale, le iniziative dell’incubatore d’impresa Speed-Mi

Up e lo Start up Day sono disegnate per assicurare il sostegno e lo sviluppo di nuova imprenditorialità. Con specifico riferimento al programma Mba, oltre all’esistenza dell’attivo Entrepreneurial club, gli studenti seguono un corso obbligatorio di entrepreneurship e possono anche opzionare nell’ultima parte del proprio programma formativo una concentration (cioè un gruppo di corsi opzionali) centrati proprio sui temi dello sviluppo imprenditoriale”.



Stefano Gatti

Anche **Paolo Boccardelli**, direttore della **Luiss Business School**, sottolinea la netta crescita della percentuale di allievi che preferiscono dedicarsi allo sviluppo di una propria idea imprenditoriale: “Gli *startupper* si rivolgono alla nostra Scuola per accrescere le probabilità di successo della propria azienda. Le logiche e i processi tipici delle start up si stanno infatti dimostrando efficaci per accelerare lo sviluppo di realtà aziendali già esistenti: attraverso l’introduzione di tecnologie *disruptive*, con il supporto di modelli di business che guardano a nuovi mercati o azioni di *product development* che cambiano profondamente il posizionamento dei prodotti esistenti. L’imprenditorialità diventa la *conditio sine qua non* per favorire un cambio di rotta nei modelli di business convenzionali ormai troppo lunghi e onerosi rispetto a un contesto che evolve così rapidamente. Per questo Luiss BS ha sviluppato Luiss Ad-Venture, una vera e propria palestra per gli studenti Mba. Il percorso garantisce loro la possibilità di presentare una propria idea e di seguire un percorso ad hoc comprensivo di formazione e mentorship; oppure di prendere contatto con i principali incubatori italiani e stranieri che propongono alle classi delle vere e proprie challenge di tipo economico manageriale, come il lancio di un nuovo prodotto, la preparazione di un nuovo business plan ecc.”.

**Differenze tra Mba e master  
specializzati**

Nel Rapporto GMAC sono stati rilevati anche i dati relativi al tipo di prodotto preso in considerazione da potenziali studenti nell’Europa occidentale rispetto alla media mondiale (**si veda la Tabella 1**). Quali, in Italia, le tendenze del prodotto Mba, nelle sue articolazioni, rispetto ai master specializzati?

“Nella mia esperienza”, osserva **Andrea Vinelli, Cuoa**, “tre



TABELLA 1.

## Differenze tra Mba e master specializzati

Tipologia di Master	Media EU %	Media globale %
Mba full time biennale	27	40
Mba full time 1 anno	40	39
Mba part time	13	23
Mba online	7	12
Master in finanza	28	22
Master in contabilità	10	18
Master in management	35	16
Master in marketing	16	11

sono le caratteristiche distintive di un Mba rispetto a un master specializzato. La prima è l'attenzione a lavorare e sviluppare le competenze morbide, fondamentali oggi per ogni manager, a ogni livello, azienda e settore. La seconda è l'estrema varietà dei partecipanti, in termini di età, settori, dimensioni di impresa,



Andrea Vinelli

ma anche di aree e funzioni di impresa e percorsi scolastici e lavorativi precedenti. Tutto ciò garantisce e offre un confronto a tutto campo, basato su *formae mentis* ed esperienze assolutamente non uniformi e non prevedibili. La terza è la durata degli Mba, generalmente significativa, che è il presupposto necessario per implementare un percorso di crescita individuale robusto e significativo a 360° su competenze di general management e soft skill".

Nell'indagine GMAC, dall'analisi della classificazione generazionale risulta che:

- i Millennials (nati dal 1981) sono più interessati alle formule di Mba full time e ai master in finanza, management internazionale, marketing e management;
- la Generazione X (1965-80) preferisce gli Mba full time;
- i Baby boomers (1948-64) sono più interessati a Mba part time, Mba online, Executive Mba e Mba flessibile.

Quanto alla "cultura aziendale" delle business school, i più anziani preferiscono strutture con classi piccole, orientamento all'insegnamento, attenzione all'individuo, professori "ugualitari". I Millennials invece preferiscono ambienti più competitivi, classi più numerose, orientamento alla ricerca, attenzione al team più che all'individuo, docenti più autoritari.

Come viene allora diversificata l'offerta in Italia in relazione alle fasce d'età?

**Giuseppe Caldiera, Cuoa**, informa: "Possiamo identificare due filoni di intervento: i giovani laureati, cui proponiamo un'offerta master full time strutturata e completa di stage, con particolare attenzione all'attività di orientamento professionale e di placement; e il mondo executive, tra cui gli imprenditori, cui proponiamo percorsi diversi in base agli obiettivi individuali o aziendali: da singoli moduli formativi di poche giornate a master e Mba. Il tutto con formula flessibile



Giuseppe Caldiera

e altamente personalizzata per rispondere alle specifiche esigenze di ogni nostro interlocutore".

Anche **Ca' Foscari Challenge School** offre modalità diverse in base all'età e alle esigenze del target, come illustra **Roberta Lesini**: "Ci rivolgiamo agli studenti più giovani con un'offerta dal forte orientamento agli sbocchi professionali, dunque master che formano figure nuove ricercate dalle aziende e quindi con ampie possibilità di essere assorbiti dal tessuto economico in breve tempo. Mi riferisco a posizioni manageriali che richiedono conoscenze peculiari per operare in contesti specifici, quali ad esempio i mercati internazionali, arte e cultura, sport e turismo. I progetti pensati per un pubblico più maturo tengono in considerazione l'esigenza principale di aggiornare la propria preparazione in vista di un percorso di crescita della carriera o per rimanere appetibili sul mercato del lavoro. La minore trasversalità è dunque controbilanciata da una maggiore specializzazione sui temi scelti. Inoltre i master che si rivolgono a studenti senior hanno un'articolazione più flessibile (part time, blended learning) che tiene conto delle esigenze di chi deve conciliare un periodo di studio con l'attività lavorativa. Per i neo laureati prevediamo invece il coinvolgimento full time e ampi periodi di tempo da dedicare a stage in azienda".

"I programmi Mba di **Luiss Business School** nascono con l'obiettivo di fornire un completamento importante nella formazione manageriale di coloro che intendono intraprendere percorsi di crescita professionale e individuale", spiega **Paolo Boccardelli**. "I programmi master invece, dedicati ai neolaureati, mirano a creare un quadro dinamico di competenze, capacità e strumenti che vanno ben oltre le conoscenze di base. Basandosi su skill e attitudini individuali, i corsi tendono a sviluppare un solido quadro di strumenti gestionali, arricchito da attività di pianificazione e *problem solving*. La formazione Executive rappresenta



## FORMAZIONE MANAGERIALE

infine lo strumento essenziale per garantire la capacità di interagire con le variabili del mercato, ponendo a garanzia di una buona capacità decisionale, il possesso di informazioni di qualità e metodi di analisi efficaci”.

### Come rendere attrattivo lo studio in Italia?

Quanto alla propensione ad andare all'estero per seguire master o Mba, secondo il Rapporto GMAC risulta disponibile il 61% degli europei occidentali (percentuali più alte negli altri continenti), mentre la disponibilità più bassa viene dal Canada (29%) e ovviamente dagli Stati Uniti (solo il 5%), che si conferma come la destinazione maggiormente attrattiva sia per i cittadini statunitensi sia per gli stranieri. In totale il 66% dei rispondenti sceglie gli Stati Uniti come destinazione; secondo, nettamente distanziato (6%) il Regno Unito.

E nel nostro Paese, come si può rendere più attrattivo lo studio nelle business school italiane, sia per gli stranieri sia per gli italiani stessi?

**Roberta Geusa, Istud**, osserva: “È un tema caldo che costituisce un punto di attenzione per le business school in questo momento, connesso al tema della ‘fuga dei cervelli dall'Italia’.

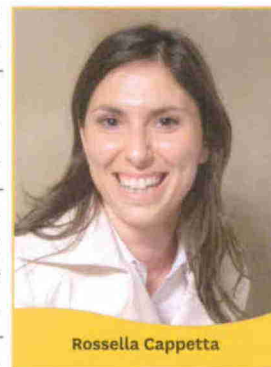


Roberta Geusa

Secondo l'ultimo report di ricerca pubblicato dall'Osservatorio Giovani e Lavoro di Istud, in Italia si registra una certa sfiducia da parte dei giovani nel considerare la formazione come una porta d'ingresso privilegiata verso il mondo del lavoro, tendenza sicuramente collegata alla scarsa fiducia nel Paese. Al contrario, nei principali Paesi industrializzati e nelle economie emergenti, la

maggioranza degli studenti vede nella formazione post laurea un investimento per il futuro. Una strada per rinforzare il brand Italia nel management potrebbe essere quella di disegnare e codificare un modello di gestione italiano riconoscibile, con i suoi tratti peculiari e distintivi (il tema del passaggio generazionale, il management di imprese di medio-piccola dimensione, le pratiche relative al welfare aziendale ecc). Se da un lato le aziende italiane sono molto apprezzate all'estero, dall'altro c'è una zavorra rappresentata dalla percezione che si ha del sistema Paese: corruzione, burocrazia, instabilità politica, mafia. Per invertire la tendenza e generare un circolo virtuoso, occorre puntare sulla valorizzazione del capitale umano e sulla meritocrazia, che farebbe del nostro Paese un posto in cui è possibile scegliere, esprimere i propri talenti e godere di una qualità della vita migliore che altrove”.

Per **Rossella Cappetta, Sda Bocconi**, la chiave per l'attrattività è la reputation della scuola: “E questa reputation è legata al rigore e alla solidità dei suoi programmi e della sua faculty. Per questo lavoriamo ogni giorno. E in questo lavoro giornaliero sono cruciali due elementi: il confronto con i competitor tramite una continua attività di benchmarking, e il confronto con soggetti esterni che agiscono come ‘revisori’. Ecco perché ci sottoponiamo ai più prestigiosi accreditamenti internazionali (Sda è nel ristretto gruppo di scuole al mondo insignite dal Triple Crown, la tripla accreditamento da parte di Aacsb, Amba ed Equis). Similmente, abbiamo accettato ormai da molti anni la sfida dei ranking internazionali, che sono considerati un indicatore cruciale della reputation della Scuola. La posizione nei ranking più prestigiosi è per noi un elemento fondamentale di attrazione per i nostri programmi generalisti (come Mba ed Emba), anche considerando il nostro posizionamento di prezzo. Ovvero, il nostro ‘ritorno sull'investimento’ è un elemento di attrazione importante. A tal proposito, in questo ultimo anno il numero di richieste dall'estero per l'Mba ha registrato una sensibile crescita, anche se manterremo abbastanza stabile il numero di ammessi al fine di incrementare ulteriormente il tasso di selezione”.



Rossella Cappetta

“È chiaro”, osserva ancora Cappetta, “che ci sono alcuni temi specifici connessi alla reputation del Paese Italia, la cui visibilità verso l'estero è più forte. Per valorizzare al meglio la reputation di Sda e la reputation del Paese Italia, abbiamo costituito una piattaforma relative all' ‘Italian Excellence’ supportata dalla Fondazione Altagamma, che è costituita da tre master: il Master in Fashion, Design and Experience, il Master in Food and Beverage e il Master in Arts Management and Administration. Su questa piattaforma registriamo un'attrattività crescente”.

“Il problema, secondo me, non è mettersi in competizione con il sistema universitario e delle top business school statunitensi che sono l'ottava meraviglia del mondo, quanto piuttosto cercare di ‘fare rete’, offrendo ai corsisti la possibilità di fare esperienze significative ‘con’ e ‘in’ altre quotate business school straniere”, dichiara **Andrea Vinelli, Cuoa**. “Inoltre dovremmo imparare a fare leva sempre di più sui punti di forza dei nostri Mba: ad esempio anche nei più quotati Mba americani sono spesso del tutto assenti o molto carenti i corsi dedicati a sviluppare le competenze soft, che richiedono attività outdoor e formazione ad hoc. In questo modo la collaborazione e i flussi di studenti incoming e outgoing potrebbe essere reciproco”.

“L'argomento è complesso e richiederebbe un focus dedicato”.



sostiene **Roberta Lesini, Ca' Foscari Challenge School**, "in generale credo che i dati del Report GMAC riflettano il ritardo con cui l'intero sistema della formazione superiore italiana ha attivato precise strategie di internazionalizzazione. La nostra offerta formativa viene promossa in eventi internazionali dedicati e attraverso specifiche azioni. È un'operazione che sta producendo risultati apprezzabili sul fronte degli scambi di studenti internazionali durante il percorso di studi ma che può divenire leva importante per 'fidelizzare' studenti stranieri che molto spesso vogliono restare a studiare o a lavorare in laguna conquistati dal fascino e dalle opportunità di questa città".

**Simonetta Pattuglia, Uni Tor Vergata**, sottolinea le numerose e animate discussioni che si sono svolte negli ultimi anni in Italia sul modo migliore per aprire al mondo le università italiane: "Molta attenzione è stata dedicata in particolare alla strutturazione di corsi di laurea triennale o magistrale in inglese già attivi infatti in molti atenei, come a Tor Vergata, da vari anni ormai. L'e-learning appare senz'altro un'ottima ulteriore opzione da perseguire. Esso permette di affrontare in modo più flessibile il problema capitale ovvero la (non) conoscenza della lingua italiana.

"Un altro fattore importante oggi", aggiunge Pattuglia, "è la comprensione generale che riguarda l'attrattività che possono avere le università e i master e gli Mba: un ruolo molto importante è svolto dal più ampio contesto territoriale, sociale e politico, che dovrebbe favorire lo sviluppo di un network efficiente tra le università italiane e renderle più efficaci in questo progetto altamente competitivo. Negli ultimi anni infatti si è iniziato a privilegiare una prospettiva di connettività e di network in una logica, diremmo, 'coopertiva'. La prospettiva pura di competitività nell'insegnamento universitario tende a trascurare l'importanza dell'interdipendenza e dell'appartenenza a una rete nazionale che combini competizione e cooperazione. Per rendere più attrattiva la frequenza dei corsi post experience italiani oggi, quindi, oltre all'offerta che riguardi corsi di qualità e altamente formativi, qualità ovviamente imprescindibili, bisognerebbe creare un sistema più efficiente e coordinato a livello sia macro (ambiente socio-culturale e legislativo) sia micro (a livello di atenei italiani, che, è bene ricordare, hanno bisogno di fare sistema più di altri viste le dimensioni medie ridotte rispetto alle grandi business school soprattutto anglosassoni)".

## I canali di marketing più efficaci

Nel Rapporto GMAC, estremamente interessante risulta la rilevazione dei canali di marketing attraverso i quali i potenziali allievi effettuano la loro scelta (**si veda la Tabella 2**). Il canale più forte sono i siti web delle stesse

TABELLA 2.

### Canali di marketing

Canali di marketing e fonti di informazione usati dai potenziali studenti per scegliere scuole o programmi

Canale/fonte	% di chi usa il canale	% influenza	Impact score
Siti web delle scuole	83	53	100
Amici e familiari	54	51	64
Rankings pubblicati	39	64	58
Studenti in corso ed ex allievi	35	62	49
School admission professionals	44	48	49
Siti web GMAT (mba.com)	50	37	42
Professori università/college	31	58	41
Coworkers	34	48	37
Dipendenti/supervisor	29	52	34
Sessioni di informazione	29	49	33
Brochure/pubblicazioni delle scuole	43	33	33
Consulenti di carriera	29	48	32
Quotidiani e riviste online	34	33	26
Fiere del lavoro	26	42	25
Consulenti di ammissione	22	48	24
Eventi di networking	20	45	21
Blog ufficiali delle scuole	26	31	19
Students ambassadors	17	44	17
Quotidiani e riviste cartacee	20	32	15
Associazioni professionali	13	50	15
Società di preparazione test	16	39	15
Siti di social networking	20	29	13
Fiere virtuali di business school	14	36	11
Siti web collegati alle scuole	8	48	9
Video ufficiali delle scuole	11	28	7
Microblog ufficiali delle scuole	9	24	5
Guide legate alla scuola	5	39	5
Altri blog	8	26	5
Siti web lavoro e carriera	4	47	4
Pubblicità televisiva	6	28	4
Altri microblog	4	25	2
Pubblicità radio	4	24	2





## FORMAZIONE MANAGERIALE

business school, seguito dal passaparola di amici e parenti, dalle classifiche pubblicate, da studenti in corso ed ex allievi. Più bassa l'efficacia di canali di comunicazione come i social media (le testate cartacee e on line hanno ancora un'influenza superiore, pur collocandosi a metà del ranking); quasi ininfluenti i siti di job/career, i blog, la pubblicità televisiva e radiofonica. In particolare relativamente ai social media, se il 95% dei rispondenti li usa per finalità "generiche", solo il 20% lo fa per prendere decisioni sulla scelta del master. In ordine di importanza i social media utilizzati sono Facebook, LinkedIn e Twitter. L'uso maggiore dei social media è ovviamente appannaggio delle generazioni più giovani, quelli nati dalla seconda metà degli anni '80.

E in Italia? Quali sono i canali più utilizzati? "Oggi il canale di comunicazione più efficace", dichiara **Simonetta Pattuglia, Università Tor Vergata**, "si conferma essere, come già evidente negli ultimi anni, il digitale in tutte le sue forme accompagnate ovviamente dallo sviluppo e dal rafforzamento della qualità dei servizi informativi e da una comunicazione in ottica sempre più one-to-one, verso i quali ogni ateneo, o comunque ogni organizzazione, si dovrebbe porre in maniera proattiva. Un altro canale di comunicazione - diremmo di una comunicazione 'guadagnata' dalle organizzazioni - emerge come essenziale: il cosiddetto passaparola che sfugge al pieno controllo dell'erogatore del servizio poiché si basa sullo scambio di informazioni, anche in community e forum, fra consumatori".

Anche **Roberta Lesini, Ca' Foscari Challenge School**, avvalorata quanto emerge dalla ricerca: "Indubbiamente i siti web (nostro e correlati), le opinioni dei principali influenzatori (famiglia, amici, alumni, studenti in corso, docenti) oltre alle brochure e a incontri di presentazione. Anche i social media e i video giocano un ruolo importante per aumentare l'attenzione sull'offerta formativa. Proprio in relazione a strumenti di comunicazione meno convenzionali, recentemente abbiamo chiesto a ex masterini di raccontare la propria esperienza, 'senza filtro'. Ne è uscito un mosaico di volti e voci in grado di raccontare ciò che facciamo qui e la soddisfazione di accompagnare i nostri studenti al mondo del lavoro con una 'cassetta di attrezzi' adeguata. Da chi si appassiona, a sorpresa, all'Internal Audit al quarantenne, manager di successo di una multinazionale, che racconta l'efficacia della sua esperienza al master in Yoga Studies".

Per **Dora Fontana**, responsabile Formazione di **Ifaf-Scuola di Finanza**, la promozione dell'offerta formativa si concentra oggi soprattutto sul web: "Tra i canali più efficaci vanno segnalati in particolare i portali focalizzati su formazione e lavoro, i siti di approfondimento su tematiche specialistiche e naturalmente i social network. Questi ultimi sono oggi una risorsa imprescindibile: da

un lato per gli strumenti di advertising, che consentono di individuare il target in maniera sempre più precisa; dall'altro per la possibilità di costruire community qualificate intorno ai temi e agli obiettivi della scuola".

Della stessa opinione **Roberta Geusa, Istud**: "I canali di comunicazione oggi imprescindibili sono la digital communication e l'uso dei canali social, sia per la capillarità di diffusione del messaggio (con il web si possono raggiungere tanti target), sia per la traiettoria del messaggio (in modo mirato scelgo a chi e come parlare) sia per la qualità dell'interazione (posso rispondere alle singole domande) e per il livello di condivisione (comunità di pratica, gruppi tematici, chat sincrone ecc.). Uno strumento che sta prendendo sempre più spazio nel panorama degli strumenti di comunicazione volti a promuovere un percorso formativo è il webinar, che dà la possibilità di comunicare con il target di riferimento dei master, partendo da una comunicazione 'di contenuto', contribuendo a costruire da subito una relazione dove la business school è un soggetto esperto che può anche orientare rispetto a particolari argomenti professionali. Importanti però restano le occasioni di incontro 'fisico', come job meeting e open day. Durante il processo di selezione nei nostri master, sempre di più le sessioni di orientamento al lavoro sono presenti e apprezzate dagli studenti".

**Giuseppe Caldiera, Cuoa**, ritiene che i canali più efficaci siano la reputazione e il network: "La nostra business school ha una lunga e radicata tradizione, che negli anni ci ha permesso di sviluppare dei network molto forti composti dai nostri allievi e dalle aziende partner. Gli Alumni Master Cuoa in primis e gli allievi executive, con il loro positivo passaparola, sono i nostri migliori ambasciatori. In secondo luogo, il digitale. È indispensabile saper utilizzare e governare le nuove tecnologie e i nuovi strumenti di comunicazione, on line e social".

## Le nuove fonti di finanziamento

Significativa l'analisi delle fonti di finanziamento nel Rapporto GMAC (**si veda la Tabella 3**). Analizzando questi dati per fasce d'età, emerge che per i giovani di età inferiore ai 24 anni la principale fonte di finanziamento sono i genitori, per coloro che hanno tra i 24 e i 30 anni i prestiti, per gli over 30 i prestiti e i datori di lavoro.

E in Italia, come si stanno modificando le fonti di finanziamento (famiglie, prestiti bancari, risparmi personali, borse di studio, aziende ecc.)?

"Attualmente c'è un po' di tutto", risponde **Roberta**



**Geusa, Istud.** “Nel Centro-Sud a volte vengono bandite borse di studio finanziate dalle regioni. Per i figli di dipendenti pubblici ci sono borse assegnate dall’Inps. In alcuni casi sono le aziende che mettono a disposizione alcune borse di studio, anche parziali. Il ricorso ai prestiti bancari è abbastanza ricorrente, ma non sempre i giovani riescono a ottenerli a causa della richiesta di garanzie a corredo. Negli studenti che hanno già esperienza professionale si rileva spesso il ricorso ai risparmi personali, provenienti da lavori svolti in precedenza. Sicuramente la famiglia resta ancora la fonte prevalente di finanziamento, se non per la partecipazione al master, quantomeno per le living expenses durante la più o meno lunga fase di stage”.

“In una fase di difficoltà dell’economia come quella che stiamo attraversando, investire in formazione non è per nulla scontato e per questo le scelte vengono ponderate in maniera scrupolosa”, osserva **Paolo Boccardelli, Luiss**. “Le aziende cercano risorse competenti, capaci di interpretare il mercato e adeguarsi a un ambiente di business che cambia costantemente. Trovare le fonti di finanziamento per accedere a una formazione d’eccellenza è oggi essenziale e infatti gli

TABELLA 3.

**Fonti di finanziamento (valori %)**

Tipologia	2010	2015
Genitori	15	22
Prestiti	25	21
Borse di studio	21	19
Risparmi/guadagni personali	24	23
Azienda	12	10
Coniuge/compagno	2	2
Altro	1	2

allievi ricorrono a prestiti d’onore riconosciuti da istituti bancari grazie a convenzioni stipulate con la nostra Scuola”.

Stesso iter per gli studenti della **Sda Bocconi** che prevede anche borse di studio. “Gli studenti Mba per la maggior parte autofinanziano la propria partecipazione al programma attraverso risorse personali/familiari o attraverso il ricorso a prestiti bancari messi a disposizione dalla nostra Scuola grazie ad accordi



## FORMAZIONE MANAGERIALE

con alcuni istituti di credito", informa **Stefano Gatti**. "La percentuale di studenti Mba sponsorizzati dalla propria azienda è molto bassa, normalmente non superiore al 2%-3% all'anno. La motivazione all'Mba nella maggior parte dei casi rappresenta peraltro la volontà dei candidati al cambiamento di azienda/location, il sostegno economico spesso non viene quindi preso in considerazione. L'offerta di borse di studio per i candidati Mba è piuttosto significativa sia numericamente sia per quanto riguarda l'ammontare di copertura della tuition fee. Le borse di studio sono assegnate sul merito e rappresentano uno strumento importante per attrarre candidati di alto profilo".

**Giuseppe Caldiera, Cuoa**, spiega: "Le persone che investono direttamente per la propria crescita cercano e utilizzano diverse modalità di sostegno economico, dai fondi interprofessionali ai prestiti con gli istituti di credito nostri partner, alle borse di studio. È in ripresenza anche l'interesse delle aziende a investire in formazione di qualità delle proprie risorse ad alto potenziale e registriamo una crescente propensione a definire Mbo con premi non economici, ma con la partecipazione ai nostri Mba".

"Per gli studenti più giovani si conferma fondamentale il sostegno economico da parte delle famiglie", informa **Roberta Lesini, Ca' Foscari Challenge School**. "In controtendenza rispetto a quanto rilevato dallo studio abbiamo assistito nel passato biennio a un aumento del ricorso a prestiti bancari. In effetti, grazie ai nostri accordi con istituti di credito, la formula del prestito d'onore è particolarmente vantaggiosa, pertanto prevediamo che anche per quest'anno si confermi il trend crescente. Abbiamo inoltre aumentato, grazie a un network sempre più numeroso di partner tra imprese e istituzioni, la disponibilità di borse di studio a copertura totale o parziale della quota di iscrizione".

"Una delle ultime facilitazioni cui gli italiani stanno ricorrendo (in ritardo in sincerità rispetto ad altri Paesi sia europei sia extra)", conferma **Simonetta Pattuglia, Università Tor Vergata**, "è il cosiddetto prestito d'onore ovvero una forma di finanziamento agevolato a favore degli universitari che non hanno mezzi finanziari disponibili per affrontare gli studi accademici; si tratta di un prestito che le banche erogano in convenzione con le università. Per ottenere tale prestito in genere non servono la busta paga né la firma in garanzia dei genitori, ma solo i requisiti del merito (diploma di maturità con voti alti, ottimi voti agli esami universitari) e della mancanza di mezzi economici. Durante l'utilizzo del prestito, che può servire a sostenere il pagamento delle tasse universitarie, ma anche a frequentare un master post laurea

o a studiare all'estero, non si dovrà rimborsare nulla. Il rimborso avverrà solo dopo aver utilizzato l'intera somma erogata dalla banca".

Solo per **Ifaf-Scuola di Finanza** è invece esclusivamente l'azienda a finanziare l'iscrizione ai corsi. Come sottolinea **Dora Fontana**: "I clienti che seguono i nostri percorsi, master oppure corsi, sono principalmente professionisti la cui partecipazione è sponsorizzata dall'azienda".

## Indispensabile l'elemento esperienziale

Come cambia l'organizzazione didattica, riguardo a numerosità delle classi, stile e metodi di insegnamento, lavoro di gruppo/individuale ecc.?

"Sicuramente il programma Mba è il laboratorio per eccellenza della sperimentazione di nuove tecniche di insegnamento", afferma **Stefano Gatti, Sda Bocconi**. "Il trend chiaro è andare verso un forte elemento esperienziale nel progetto formativo degli studenti. Non solo teoria, quindi, ma un approccio *hands-on* in cui gli studenti divengono essi stessi protagonisti del proprio sviluppo culturale attraverso simulazioni, business game, lavori di gruppo, attività promossa dai club."

"Per quanto attiene alla didattica, negli ultimi anni l'organizzazione dei master in termini di strumenti e metodi è cambiata molto, pur conservando due caratteristiche fondamentali: l'esperienza a forte impatto relazionale e l'apprendimento sociale e collettivo", informa **Roberta Geusa, Istud**. "La maggior parte delle metodologie didattiche utilizzate sono basate sul lavoro in gruppo e sull'interazione degli studenti con il mondo esterno all'aula. Per citarne alcune: le *interviste* a manager e a imprenditori di successo, per ripercorrere i percorsi professionali; i progetti di consulenza realizzati sulla base di un brief commissionato dall'azienda; la *shopping experience*, per i master in area marketing e vendite, attraverso cui si osservano con senso critico i punti vendita; il *business game* per la creazione e il lancio di un'impresa, attraverso cui si impara a competere sul mercato, a coniugare idee-numeri-sostenibilità-strategie-visione-organizzazione; la *partecipazione a seminari e convegni*, per stimolare relazioni e networking con la famiglia professionale di riferimento. Rispetto all'esercizio delle soft skill, un'attività a cui stiamo prestando molta attenzione è la valutazione *peer to peer* della qualità del contributo personale alle



## FORMAZIONE MANAGERIALE

attività di gruppo, attraverso feedback continui su come si è agita la propria groupship nelle diverse occasioni di lavoro congiunto. Inoltre, cerchiamo di curare l'interazione degli studenti in corso con gli ex studenti e con i professionisti **Istud**, attraverso il social network dedicato ai master, scambiando e condividendo materiali, idee, informazioni, esperienze".

"Oltre a poter contare su una solida relazione con il sistema produttivo e istituzionale, la nostra Scuola ha attivato metodi didattici che consentono un apprendimento basato sull'esperienza, sull'interazione e sul *team work*", spiega **Paolo Boccardelli, Luiss**. "Attraverso l'analisi di casi concreti, lo studio di *best practice* e la ricerca di modelli di soluzioni di business, gli studenti hanno una visione pragmatica dei problemi aziendali e sviluppano le proprie doti relazionali in un contesto multiculturale. I programmi formativi coinvolgono manager e professionisti sin dalle fasi di progettazione per assicurare prima di tutto l'*employability* degli allievi e la soddisfazione degli *stakeholder* ma anche per raccordare l'attività formativa e le richieste del mercato del lavoro, rispondendo in maniera proattiva alle continue sollecitazioni di un pubblico sempre più esigente".



Paolo Boccardelli

Anche **Dora Fontana, Ifaf**, ritiene che in qualsiasi tipologia di aula, soprattutto in questo contesto di



Dora Fontana

mercato, sia importante alternare esperienze pratiche alla parte didattica: "Le esperienze pratiche sono sempre fonte di crescita: sperimentare e verificare le realtà operative, alternandole alle attività didattiche, permette di imprimere meglio i concetti e di trasformarli in prassi operative. Per formare in modo ottimale i partecipanti ai nostri percorsi ricorriamo a docenti professionisti di successo, i quali, oltre alla completa e approfondita conoscenza dei temi oggetto dell'intervento, vantano importanti esperienze che vengono presentate in aula sotto forma di casi o simulazioni. I nostri partecipanti sono giovani che devono spen-

dersi, a vario titolo e livello, in un mondo competitivo, per cui in aula ricevono gli strumenti, imparano attraverso *case history*, *project work* e *assignment* a impadronirsi delle tecniche e acquisiscono dai docenti rigore scientifico, ma soprattutto consigli, accorgimenti e metodologie operative che derivano dalla loro esperienza professionale. Nella selezione e individuazione dei docenti, che rappresentano un vero valore aggiunto dei nostri master, poniamo, quindi, particolare attenzione non solo all'aggiornata conoscenza delle tematiche, ma soprattutto al bagaglio di casistica ed esperienza che sono in grado di apportare".

"L'approccio metodologico del **Cuoa** è sempre stato caratterizzato da forte taglio operativo, dichiara **Giuseppe Caldiera**. "Oggi abbiamo intensificato le occasioni e i momenti di lavoro di gruppo e le attività con taglio pratico e laboratoriale. Abbiamo introdotto in modo intenso e trasversale il tema del digitale, sia come tema di studio sia come metodo didattico".

**E Simonetta Pattuglia, Uni Tor Vergata**, conclude: "In un contesto lavorativo sempre più esigente e pretenzioso, soprattutto per quanto riguarda Master ed Mba, ciò che assume rilevanza sono soprattutto le modalità di impostazione dei processi formativi e di apprendimento. Perciò l'attenzione va rivolta soprattutto alle modalità di organizzazione dei processi di acquisizione delle conoscenze. In primo luogo, si assiste al cambio di testimone dall'insegnamento all'apprendimento. Le conoscenze non possono essere trasmesse dall'insegnante agli alunni ma ciascuno studente se le deve costruire attraverso il proprio personale impegno di analisi e ricerca. L'insegnamento deve perciò risolversi nell'attività di progettazione, organizzazione e guida dei processi di apprendimento. Il compito dei docenti quindi consiste soprattutto nel creare le situazioni di sviluppo del know-how e nel guidare gli studenti nel loro impegno di costruzione o rinnovo dei saperi. Fondamentale diventa quindi il passaggio da una didattica diremmo direttiva a quella interattiva che, a sua volta, si basa anche sulla valorizzazione del lavoro di gruppo. In terzo luogo, si affianca all'importanza attribuita ai contenuti disciplinari quella rivolta agli obiettivi formativi. Master ed Mba non possono limitarsi a far acquisire solo mere conoscenze, ma devono impegnarsi soprattutto nella formazione degli atteggiamenti, dei metodi e delle capacità attinenti alla qualificazione e alla professionalizzazione che si voglia raggiungere con il percorso intrapreso".