



**Formazione.** Tra le business school italiane grandi manovre per entrare nelle classifiche mondiali

# Mba, svolta internazionale

Più studenti dall'estero: così viene fronteggiato il calo delle iscrizioni

**Cristina Casadei**  
Mba sì o no? Per chi lo ha fatto 30 anni fa non c'è dubbio che sia stato il volano per una carriera brillante. Per chi esce adesso non sempre è scontato che sia così. I tempi sono cambiati anche per gli Mba. Sia per l'approccio a certe discipline, sia per le prospettive, sia per l'internazionalizzazione che in Italia è sempre più forte. Franco Fontana, direttore della Luiss business school, negli ultimi mesi si è sentito porre molte volte la domanda: «Ma come la insegnate adesso la finanza?». Certo «i fondamentali valgono sempre e sono rimasti gli stessi, ma, nel post crisi, la modellistica e la problematica dei rischi è maggiormente enfatizzata», spiega. Andrea Tracogna, direttore dell'Mba full time del Mib di Trieste e vicedirettore della scuola, spiega addirittura che agli studenti arrivano anche proposte per «salari di ingresso intorno ai 2mila euro. Un buon inquadramento per un neolaureato ma certo non per un Mba che ha laurea, esperienza di lavoro e master alle spalle. Ecco perché la maggior parte dei nostri allievi va all'estero».

per avere la certificazione Equis e per entrare nei ranking internazionali. Intanto però, osserva Fontana, «attorno al nostro Mba full time abbiamo costruito una famiglia di master. Come l'Emba, l'executive Mba, oppure l'Unimba, l'Mba in inglese, oppure Unimba e cioè l'International master in business administration, oltre ai corporate Mba che sono ritagliati su misura. Tutto questo è avvenuto su sollecitazione del mercato».

**Grandi opportunità in passato**  
In passato l'Mba è stato fonte di grandi opportunità. Francesco Silleni, amministratore delegato di Centrobanca, (gruppo

ricorda - Mi sono abituato a lavorare in gruppo, a reggere lo stress, così come richiedono tutte le situazioni che poi si verificano nel mondo del lavoro». E il bello era che non c'era nemmeno bisogno di finire la scuola per ritrovarsi con una rosa di offerte davvero importanti. «Le lettere di assunzione spesso arrivavano prima della fine dell'Mba - ricorda Silleni -. Appena uscito dall'Insead sono stato reclutato come assistente dell'amministratore delegato di una multinazionale della farmaceutica, una posizione di poco potere diretto ma di ampio respiro, come accade lavorando al fianco di una persona che vede tutte le decisioni chiave dell'azienda». E poi di lì è cominciata una scalata trasversale avvenuta attraverso vari passaggi nell'industria e successivamente nella finanza, fino ad approdare al private equity e a Centrobanca.

**Supporto per le Pmi nell'internazionalizzazione**  
Al netto delle abilità personali, gli anni '80 e '90 però erano anni diversi. Gaetano Bonfissuto vicepresidente Aimba, l'associazione italiana che riunisce iomila Mba, osserva: «Occupandoci anche di ricerca e selezione del personale, posso dire che prima della crisi finanziaria ed economica, un diplomato Mba aveva più possibilità di far fruttare il proprio titolo, con conseguente crescita di carriera e di remunerazione, prevalentemente nelle aree finanza e consulenza strategica in gruppi multinazionali». Adesso invece c'è «una buona richiesta di figure manageriali che abbiano maturato competenze ed esperienze gestionali ed aziendali complete, magari anche con qualche anno all'estero e con ruoli di responsabilità: per i diplomati Mba si aprono nuovi scenari a supporto delle Pmi e del loro sviluppo internazionale».

gi è qualitativamente sempre più alta. Alla fine quello che è mancato nel settore finanziario, da cui c'è stata una forte diminuzione delle offerte, è stato supplito da manifatturiero e consulenza».

**Un anno difficile per gli Mba**  
Allargando il focus al quadro internazionale però bisogna dire che gli ultimi 12 mesi sono stati problematici per le business school. Il numero dei partecipanti, secondo l'ultima inchiesta del Ft, è considerevolmente diminuito. Nel 2008, circa 140mila studenti hanno preso parte a un Mba full time in una delle 60 business school del ranking. Nel 2009 questo dato è calato del 17% rispetto all'anno precedente. Il livello di partecipazione più basso ha portato a una riduzione delle entrate. Delle 60 scuole del ranking, 36 hanno registrato entrate più basse dell'anno precedente. Due terzi di queste ha visto una riduzione di almeno il 15%. Questi dati sono in forte contrasto rispetto ai due anni precedenti, se è vero che l'85% delle scuole ha registrato un aumento delle entrate in passato. A soffrire di più sono state le scuole del Nord America, con una media dei partecipanti scesa del 21%.

«All'Italia, dall'osservatorio della business school storica il cui Mba è presente nei ranking del Ft già da molti anni, ossia la Sda Bocconi, e dalle scuole che stanno lavorando per entrarci, e cioè Mip, Mib e Luiss, continua ad essere confermata una certa difficoltà a portare avanti l'interconnessione tra università e imprese. Non ultimo per una questione di remunerazione».

**Alla ricerca dei serbi**  
Se c'è una nazionalità che in questi ultimi mesi sembra essere particolarmente richiesta «è senza dubbio quella serba», osserva Tracogna. Dalla Serbia dove le imprese italiane stanno investendo per il costo della manodopera basso e perché rappresenta la porta d'ingresso al mercato russo, arrivano molti allievi degli Mba italiani, ma «sarebbe necessario che le imprese, anziché interessarsi a valle a questi allievi, quando cioè sono già formati, manifestassero interesse con un sostegno finanziario, considerato che le fees di un Mba italiano sono molto alte per un serbo».

**Più Italia nei ranking internazionali**  
Il nome Mba è «inflazionato in Italia e prende dentro corsi più o meno validi. La Sda si misura con i top europei», dice Valter Lazzari, direttore dell'Mba della Sda Bocconi, già nei ranking internazionali da diversi anni. Lo scorso era al 30esimo posto in quello del Ft, in calo dal 25esimo del 2009, mentre il Mip di Milano in questi anni ha portato avanti il processo di internazionalizzazione e oggi rientra tra gli Mba europei citati da Business week e dal Ft. «Abbiamo anche aumentato il numero di dual degree, costruendo rapporti forti con una business school cinese e con una americana per facilitare ai nostri allievi percorsi che permettano di lavorare negli Stati Uniti - spiega il direttore dell'Mba Stefano Ronchi -. Inoltre siamo entrati a fare parte di una grande alleanza europea con l'obiettivo di fare massa critica per attirare i grandi recruiter a livello internazionale». Luiss sta ancora completando il percorso

**L'INVESTIMENTO**  
I costi per partecipazione a un percorso di alta specializzazione possono oscillare da 18mila euro fino a quasi 40mila

Ubi), è un ex Mba dell'Insead. Racconta: «Avevo 27 anni, lavoravo da tre, in tasca una laurea in ingegneria chimica. Era il 1983». Niente più di un master in business administration avrebbe potuto offrire maggiore slancio a un giovane in cima al trampolino della carriera manageriale. Negli anni '80 ancora in Italia l'offerta era praticamente una, la Sda Bocconi, mentre all'estero il discrimine era tra l'Europa e gli Stati Uniti. Per Silleni Europa. E poi Francia e Inghilterra. Francia. E a quel punto non restava che l'Insead, la prestigiosa scuola francese che occupa il 17esimo posto nel ranking del Financial times executive education del 2010 dove è presente una sola italiana: la Sda Bocconi. «È stata un'esperienza umana fantastica, ho vissuto un anno insieme a 140 persone con una motivazione davvero formidabile -

**Cresce il recruiting nel manifatturiero**  
Lazzari, dal suo osservatorio, dice che «negli ultimi due anni il recruiting dell'industria è rimasto pressoché invariato. Anzi è proprio il manifatturiero che ha dedicato maggiore attenzione alla selezione che og-

**Europa stazionaria**  
La partecipazione in Europa si mantiene stazionaria e quanto

**LUNEDÌ IN EDICOLA**  
La scelta del master  
Tutti più forti per conquistare il lavoro

**Le mosse giuste per scegliere il master**  
Lunedì 20 settembre in edicola con Il Sole 24 Ore la Guida pratica «La scelta del master». Consigli sui corsi, detrazioni fiscali e borse di studio. Inoltre, su internet, le tabelle con tutti i corsi degli atenei e dei principali enti privati.

**Formazione.** Cresce il ricorso alle strutture interne ai gruppi

# L'università in proprio conquista le imprese

**Attilio Geroni**  
La tendenza è in forte crescita a livello internazionale, grazie soprattutto al traino delle grandi economie emergenti. Le scuole di formazione manageriale delle aziende, le cosiddette corporate universities, hanno nuovamente il vento in poppa e Newsweek ne fa la storia di copertina. Nell'ultimo decennio il loro numero è raddoppiato e oggi sono all'incirca 4mila, secondo le statistiche diffuse dal Global Council of Corporate Universities, presieduto dalla francese Annick Renaud-Coulon. Accanto ai pionieri del mondo occidentale, da General Electric a Siemens, sono le multinazionali russe, brasiliane, cinesi e indiane ad aver sposato negli ultimi anni uno strumento il cui valore fuoriesce abbondantemente, ormai, dai confini del puro training center: «Lo sviluppo di queste realtà negli emergenti è in buona parte imputabile alla loro tumultuosa crescita economica. Le grandi aziende

delle strategie d'impresa socialmente responsabili. In Italia, a storiche corporate university come quella di Eni, che già nel 2002 aveva unificato le sue varie attività nel settore, compresa la scuola Mattei, se ne sono aggiunte altre importanti negli ultimi anni. UniCredit, Generali, Enel, Mediolanum. Definita «non convenzionale» è invece l'esperienza di Barilla con Barilla Lab, che nasce nel 2005 da un'intuizione della famiglia e del management e con l'obiettivo di lavorare sulle competenze del futuro e predire gli scenari economici e culturali. Spesso la multinazionale alimentare di Parma si è trovata ad organizzare all'interno del Lab seminari e workshop multidisciplinari che non avevano una correlazione evidente col food e un ritorno immediato sul business. Un esempio? L'impatto del trattamento delle materie prime sulla responsabilità sociale d'impresa. Ma il Lab, sotto la responsabilità della direzione delle risorse umane del gruppo, non può che essere in continua evoluzione e all'aspetto di bildung culturale si sta associando sempre di più l'innovazione».

**MODELLI**

**ALL'ESTERO...**

**GENERAL ELECTRIC**  
General Electric è stato uno degli apripista. Il mitico Jack Welch chiese proprio all'università del gruppo di ripensare da cima a fondo il metodo di lavoro collettivo

**GDF SUEZ**  
Dopo la fusione del 2007 il gigante francese dell'energia si è trasformato in una multinazionale con campus interni in tutto il mondo

**SIEMENS**  
L'obiettivo di Siemens è di diffondere la propria cultura corporate e i principi d'azione nelle filiali internazionali, dalla Cina al Brasile

**...E IN ITALIA**

**BARILLA**  
Il Barilla Lab, creato nel 2005, propone un'offerta formativa variegata. Alle attività di training tradizionali affianca iniziative di bildung manageriale

**ENI**  
Eni corporate university è il principale strumento di cui Eni si è dotato per sviluppare e valorizzare il patrimonio di competenze dei propri addetti

**UNICREDIT**  
Unimanager (la sede è a Torino) è la società di UniCredit nata nel febbraio del 2006 per gestire l'attività di formazione dei manager del gruppo

**OLTRE 4MILA NEL MONDO**  
Accanto ai pionieri del mondo occidentale (da Ge a Siemens) si fanno avanti le multinazionali russe, cinesi, brasiliane e indiane

hanno una domanda fortissima di figure professionali, quasi sempre manageriali, che le infrastrutture educative di quei paesi non sono spesso in grado di soddisfare», dice al Sole 24 Ore Annick Renaud-Coulon. Ecco allora che il gigante cinese della componentistica per computer, Huawei, non esita a commissionare a sir Norman Foster il progetto della sua nuova università a Pechino. Che l'indiana Infosys ha dotato il suo Global Education Center - un incrocio tra il disneyano Epcot Center e Las Vegas - di due eliporti, uno stadio da cricket da prima divisione, un multisala cinematografico e altre amenità. In molti casi, sostiene Annick Renaud-Coulon, lo stesso termine di corporate university può essere fuorviante e riduttivo, tante e tali sono le tipologie sviluppate negli ultimi decenni dalle grandi imprese. Dai classici centri di formazione si è arrivati in molti casi ai centri di melting pot culturale, incrocio di competenze internazionali che metabolizzano e/o preparano le acquisizioni. Altre realtà hanno pienamente assimilato il modus operandi delle fondazioni, per agevolare la casa madre nella messa a punto

Secondo Federico Visconti, direttore della formazione manageriale su misura per le imprese alla Sda Bocconi, il trend di sviluppo delle corporate university è ancora all'inizio in Italia e ciò non significa necessariamente minor spazio per le storiche business school italiane. Anzi, in alcuni casi la dimensione sempre più internazionale delle nostre aziende crea formule di cooperazione tra scuole di management di diversi paesi in progetti di grande successo, come per la Luiss, che ha raggiunto il top storico di preiscrizione. È comunque importante per le scuole italiane cogliere le opportunità offerte dall'enorme domanda di competenze manageriali nelle economie emergenti: «Stiamo conducendo un progetto di ricerca sulle multinazionali russe e sui loro bisogni. Nonostante le riforme verso l'economia di mercato siano partite ormai una ventina d'anni fa, ancora oggi si riscontra una forte carenza non tanto nelle competenze tecniche quanto in quelle manageriali», dice Olga Annushkina, docente di strategia e imprenditorialità alla Sda Bocconi. Tra i fortunati che possono permettersi un Mba negli Stati Uniti, chi si rivolge alle business school locali e le multinazionali con le risorse per creare una corporate university, gli spazi non mancano per soluzioni intermedie.

**Effetto Gi Group**

Somministrazione, ricerca e selezione permanente, executive search, continuità professionale, formazione, outsourcing, indagini retributive e servizi amministrativi per le direzioni HR: questo è Gi Group, il punto di riferimento per l'Italia che lavora. Scopri i suoi servizi su [www.gigroup.eu](http://www.gigroup.eu)

**Gi Group**  
YOUR JOB. OUR WORK

**Il punto di riferimento per l'Italia che lavora**