

## **BENCHMARKING MASTER ELEARNING INTERNAZIONALI**

*E-learning, corsi on-line, web campus, virtual class, criteri di qualità dei percorsi in elearning, customer service, blended learning:* sono tra i temi più caldi nel panorama della formazione manageriale italiana ed internazionale.

Asfor è da sempre un punto di riferimento nazionale per la validazione della qualità dei percorsi formativi manageriali. E vuole esserlo anche per ciò che concerne il mondo dell'elearning, nel quale occorre intervenire proponendo standard qualitativi che siano da riferimento sia per gli erogatori che per i fruitori di questa metodologia.

Del resto è dal 2001 che Asfor ha istituito una commissione di lavoro permanente sui temi dell'Information & Communication Technology, che nel corso di questi anni ha licenziato alcuni documenti che si vogliono porre come punti di riferimento per ciò che attiene la qualità (di servizi, di progettazione dei contenuti e della tecnologia di supporto) e la definizione di standard terminologici (glossario ponderato sulle parole dell'elearning)<sup>1</sup> nel vasto mondo dell'elearning.

A completamento di questo triennio di lavoro, Asfor si è posto un obiettivo ambizioso: studiare criteri di accreditamento per i Master elearning, criteri appositamente pensati per la specifica modalità erogativa e che si affianchino a quelli già in vigore per i Master a prevalente frequenza di aula<sup>2</sup>. Operativamente si è pensato di condurre un benchmarking tra i Master internazionali progettati ed erogati dalla più accreditate Business e Management School internazionali. E' stato subito evidente, da una prima sommaria analisi, che l'utilizzo delle modalità proprie del distance learning era più facilmente (quasi esclusivamente) riscontrabile nei Master rivolti ad occupati di elevata esperienza aziendale (Executive Master) piuttosto che a neolaureati. In virtù di ciò si è pensato di concentrare la ricerca solo sui percorsi Executive MBA. Metodologicamente l'analisi è stata strutturata come benchmarking rispetto a 14 prodotti "Executive MBA"<sup>3</sup> presenti sul mercato internazionale tra i più famosi ed accreditati, realizzati in Europa e negli Stati Uniti. Per ognuno dei Master analizzati si è cercato di evidenziare (sulla base delle informazioni ricavabili da brochure o navigando su ciascun sito internet) quali *processi didattici e metodologici di delivery* siano adottati.

Con tale ricerca, che vuole costituire un contributo aperto e perfezionabile al tema in questione, si vuole costituire un primo momento di confronto internazionale di Asfor e dei suoi soci rispetto a quei percorsi formativi in elearning maggiormente accreditati sul mercato. Questo al fine di tarare i propri criteri per l'accREDITamento su elementi metodologici già applicati e quindi ritenuti validi e "sensibili", cioè degni di essere monitorati al fine di accreditare un percorso Master erogato in elearning in Italia.

---

<sup>1</sup> Cfr Lettera Asfor 2002.

<sup>2</sup> Cfr lettera Asfor 2002 sui criteri di accreditamento dei Master residenziali o sul sito [www.asfor.it](http://www.asfor.it).

<sup>3</sup> Euro MBA (realizzato dall'Euro MBA Consortium); Executive MBA IESE (Spagna); The Langone Program (NYU-Stern); Executive MBA Program (The University of Chicago Graduate School of Business); The IMD Executive MBA (Svizzera); Executive MBA Program (partnership Kellogg School of Management Northwestern University – WHU Koblenz); The Executive MBA Programme (London Business School); The Warwick MBA by Distance Learning (Inghilterra); Master in Direccion y Administration de Empresas (Esade – Spagna); Insead Executive MBA (Francia) Master of Business – The Open University Business School (Inghilterra); Wharton MBA for Executives (USA); The Columbia Executive MBA Programs (USA); Executive MBA Programme – Barkley & Colombia.

Di più. L'obiettivo è quello di strutturare, tarandoli sulla specifica realtà sociale, economica e formativa italiana, criteri di accreditamento dialoganti e confrontabili con le soluzioni di delivery adottate dai più famosi Master elearning internazionali.

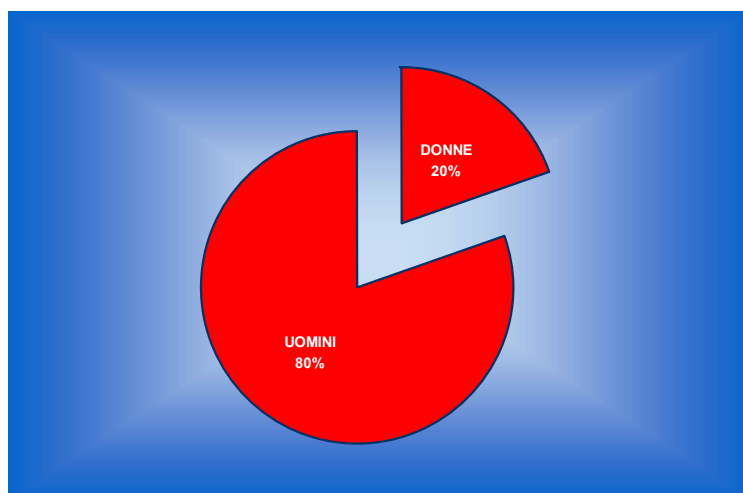
## **IL BENCHMARKING**

Dei 14 Master analizzati, **9 sono europei** (in toto o in partnership con Università nord-americane) e **5 statunitensi**.

Sono stati **analizzati 7 dei 10 Executive MBA che guidano la “classifica” dei migliori EMBA internazionali** nel ranking pubblicato annualmente dal Financial Times<sup>4</sup>.

Per tutti i Master il **target dei fruitori** è risultato il seguente:

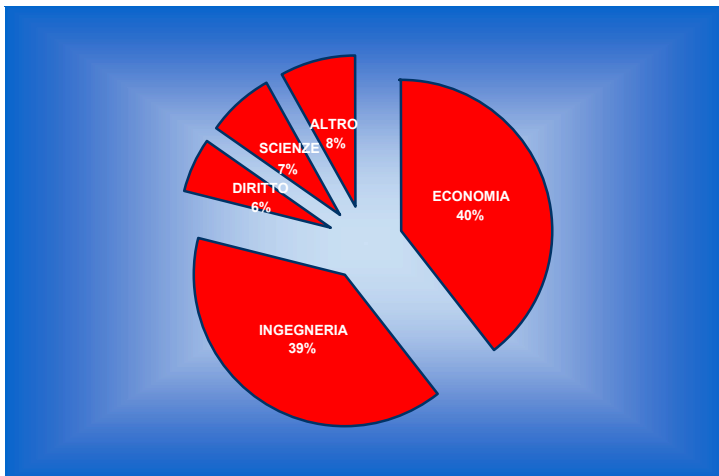
- ✓ **75-85% di partecipanti di sesso maschile**



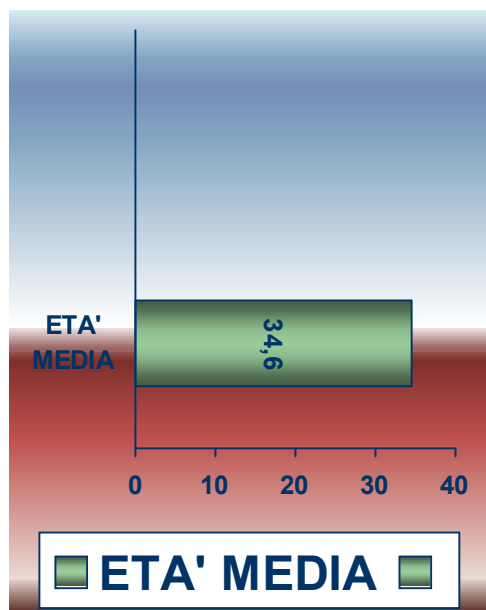
- ✓ **Oltre il 79% dei partecipanti è in possesso di laurea in Ingegneria o in Laurea in Economia**

---

<sup>4</sup> Financial Times, 20 gennaio 2003



✓ **età media: 34 anni**



- ✓ **esperienza aziendale: non inferiore ai 5 anni (per gli statunitensi non inferiore ai 10 anni)**
- ✓ **75/80% dei partecipanti in posizione di CEO, Vice President, Senior Manager.**

## RISULTATI

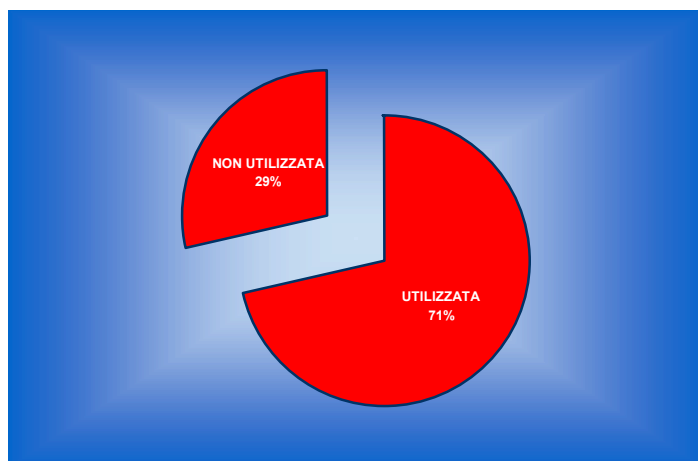
Dall'analisi condotta è possibile trarre alcune indicazioni di natura metodologica.

1. Per prima cosa appare evidente, da una lettura anche superficiale delle brochures degli EMBA statunitensi, come questi percorsi formativi prevedano una **partecipazione individuale sempre mediata dalle aziende**, che diventano veri e propri sponsor della formazione del dipendente/collaboratore. Il processo di acquisto risulta perciò assai diverso rispetto a quello degli analoghi Master europei, per i quali la sponsorizzazione dell'impresa può o meno avvenire ma non è obbligatoria.

Tale **processo di acquisto** per i Master nord-americani **caratterizza** fortemente anche **il processo di comunicazione-pubblicizzazione del Master stesso**. Rispetto ai Master europei, quelli statunitensi non prevedono un'indicazione di dettaglio della modalità di fruizione del percorso nella sua parte distance. Ad esempio non vengono quasi mai nel dettaglio indicate le piattaforme di elearning utilizzate, le soluzioni di delivery adottate, i tempi di fruizione in distance learning, la percentuale tra aula e distance learning, i tempi di studio individuale settimanale o mensile.

2. In **nessuno** dei Master analizzati viene **indicato** in brochure il **livello di servizio** inteso come tempistica di intervento di docenti/tutor/esperti o solo dell'Help desk tecnologico in caso di richiesta da parte dei partecipanti.

3. In nessun caso vengono indicati espliciti momenti di docenza virtuale vera e propria, mentre la **piattaforma on line**, quando esplicitamente menzionata, svolge soprattutto **un ruolo di supporto** rispetto ai partecipanti (chat, forum, mail) o di delivery di materiali (esercitazioni, letture di approfondimento, etc.)



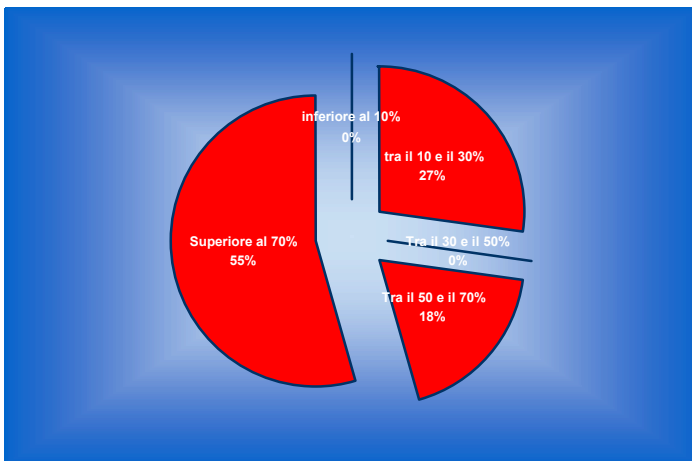
4. Solo Open University menziona in maniera piuttosto esplicita la presenza di **tutor di contenuto** per gruppi di partecipanti e la presenza sempre in forma di gruppi (max. 20 partecipanti per tutor su base territoriale) di sessioni tutoriali live in aula.

5. **Manca** nella maggior parte dei casi un'**esplicitazione dei tempi** (in forma numerica o percentuale rispetto alla durata complessiva del Master) **dedicati alla fruizione distance**. In alcuni casi, soprattutto per i Master statunitensi, non è

chiaro se sia previsto studio in distance learning (Columbia & Barkeley, Columbia ma anche Esade).

## Conclusioni

Da questa prima analisi **non risulta** presente sul mercato internazionale della formazione manageriale un **Master** che sia **esclusivamente on line**. La forma blended che tutte le Corporate o Business School utilizzano prevede l'alternanza di momenti di studio distance a momenti di incontro di aula.



Probabilmente per la tipologia di modalità di acquisto, i **Master americani** sono tendenzialmente centrati sull'aula, lasciando al distance learning (anche supportato da piattaforme di LMS) una parte accessoria. Del resto, contrariamente a quanto ci si può immaginare, la distanza fisica (che negli USA è fattore potenzialmente ben più presente che non in Italia) tra Campus e partecipanti non influisce nella scelta del blended metodologico. Ovvero l'aula è caratteristica comunque centrale e gli spostamenti non sono un vincolo all'acquisto del Master. Inoltre i Master così proposti sia per la sponsorizzazione delle aziende che per la spendibilità rapida delle competenze acquisite sul mercato del lavoro hanno tutti un costo molto elevato soprattutto se comparato ai costi della formazione manageriale in Italia.

Risulta perciò abbastanza logico che negli Stati Uniti il Master Executive Programme non adotti soluzioni di delivery particolarmente spinte sul distance e sull'elearning. L'aula è la modalità di fruizione centrale, che da valore al percorso e che lo rende più costoso; ma essendo il Master uno strumento di promozione sociale ed economica esso è visto come forte investimento. Inoltre i Master Executive sono rivolti esclusivamente a profili senior per l'esperienza aziendale maturata (anche se giovani di età anagrafica, la cui media si aggira sui 34 anni) e quindi anche il sacrificio economico richiesto è probabilmente commisurato alla capacità di acquisto del target dei partecipanti.

Per ciò che riguarda i Master europei essi generalmente sono maggiormente aperti alla dimensione distance (anche nella versione elearning) con punte di maggiore

(logica) attenzione, anche nell'indicazione metodologica della fase di apprendimento a distanza, da parte di Open University.

*Quanto è adattabile questa realtà emersa a quella italiana?*

Per prima cosa occorre sottolineare come la situazione italiana presenti una relativa arretratezza rispetto ai paesi considerati tendenzialmente come più evoluti per ciò che concerne la produzione e la diffusione dell'ICT:

## Indicatori di produzione e uso di ICT in alcune economie

		Francia	Germania	Italia	Regno Unito	Stati Uniti
Spesa ICT	Intensita' ICT % del GDP	5,8	5,2	4,2	8	8
Produzione ICT	produzione. ICT su occupazione tot. Bus. sec.	4	3,1	3,5	4,8	3,9
	produzione. ICT su valor aggiunto tot. bus. sec.	5,3	6,1	5,8	8,4	8,7
Diffusione Tecnologie ICT	PC per 100 abitanti	22	26	11	28	65
	Internet host per 1000 abitanti	13	20	9	35	100
	Server sicuri per milione di abitanti	18	35	11	55	170
Innovazioni e in ICT e costi	% IT brevetti su totale	13,3	6,7	7,4	15,9	18,4
	Costi di accesso Internet	124	118	73	120	68

Fonte: Rapporto NISI, Bocconi 2002. Autori: Bottazzi e Giavazzi

6

Ci troviamo perciò di fronte ad un *digital divide* piuttosto forte e che limita, tra le altre cose, anche la diffusione delle soluzioni più spinte dell'elearning (streaming video, videoconferenza, etc).

Inoltre, è plausibile ritenere che **la modalità di acquisto in Italia** di un Master Executive sia **profondamente diversa** rispetto a quella che avviene per gli analoghi Master statunitensi. In Italia l'acquisto è **spesso personale** e la motivazione è soprattutto, in parte anche nel caso dei profili più elevati, quella di ampliare le proprie competenze per rivenderle anche fuori dall'azienda per la quale si collabora al momento dell'acquisto del Master. In **assenza di una diretta sponsorizzazione aziendale** è chiaro che **incide** molto per il partecipante, in fase di acquisto, **la sostenibilità dell'impegno formativo con la propria occupazione** (ovvero fare in modo che il tempo dedicato allo studio non si sovrapponga con l'impegno lavorativo, prediligendo in questo caso modalità formative maggiormente incentrate sul distance).

Inoltre, anche in caso di sponsorizzazione aziendale diretta, **in Italia** il **panorama** medio delle imprese è fortemente **caratterizzato da PMI** che hanno un diverso atteggiamento nell'acquisto di formazione rispetto alle multinazionali (e per le

quali PMI a fronte di un forte investimento economico non ci possono essere altri aggravii, quali una perdurante assenza per motivi formativi del collaboratore in formazione).

Inoltre in Italia la spendibilità del Master può essere elevata ma l'incremento in termini di stipendio, in seguito al conseguimento di un Master, non è direttamente proporzionale alla sua spendibilità sul mercato. Da qui la **maggiore attenzione ai costi della formazione** e quindi, di conseguenza, la necessità di trovare per le Business o Corporate School italiane una modalità formativa che nel blended preveda una più cospicua "quantità" di distance che abbatte in una certa misura i costi della formazione stessa, rendendola maggiormente abbordabile per le tasche dei possibili partecipanti.

Il problema del costo risulta rilevante anche per motivi di attrattiva nei confronti dei partecipanti. Essendo il bacino dei fruitori italiani chiaramente limitato rispetto a quello degli Stati Uniti, ed essendo mediamente le nostre Business School meno attraenti sul mercato internazionale rispetto alle analoghe realtà americane (e ad alcune europee), i partecipanti ai programmi Master Executive in Italia sono generalmente italiani. La **ristrettezza del numero dei possibili acquirenti** rispetto a Scuole dall'appello internazionale, **vincola le nostre Scuole ad adottare costi** non esorbitanti e comunque **congrui rispetto alla realtà sociale ed economica italiana**.

Si può quindi ritenere che il **distance learning** sia uno **strumento congruo per la realtà italiana** e che i nostri Master che scelgono la modalità dell'elearning debbano giustamente prevedere un mix formativo aula/distance.

In un'ottica di servizio è giusto ritenere che le Scuole che adottano questa modalità formativa diano le adeguate informazioni sulla metodologia e il customer care adottato.

In ogni caso, in un'ottica di accreditamento è plausibile che ASFOR definisca regole minime di comportamento e standard qualitativi di riferimento (così come essi sono presenti per i Master residenziali) a tutela della serietà progettuale delle Scuole stesse e dei partecipanti.