

**L'AUDACIA FUNZIONA!
LANCIARE UNA RETE
TELEVISIVA CHE
TRASMETTE SOLO SPORT**

Nessuno pensava che ci fosse un mercato per la ESPN (Entertainment & Sports Programming Network); *Sports Illustrated* l'aveva persino definita: «Una delle creazioni più assurde nella storia delle comunicazioni di massa». Trasmetteva 24 ore al giorno mandando in onda qualsiasi cosa, dall'hurling irlandese alle gare di traino per i trattori. Ma quando Larry Bird affrontò Magic Johnson nel campionato universitario di pallacanestro del 1979, l'ESPN trasmise l'incontro, raggiungendo i 24 milioni di spettatori. Presto arrivarono i finanziamenti e ne nacque un impero multimiliardario.



ARCO TEMPORALE 10 ANNI GRADO DI DIFFICOLTÀ 6+ BARRIERE AUTORITÀ DI VIGILANZA

Iscriviamo il mondo alle università private

Crescita e ricchezza seguiranno.
di Parag Khanna e Karan Khemka

In tutto il mondo, la percentuale di abitanti iscritti al college o alle università è strettamente collegata alla ricchezza del Paese. Negli ultimi anni, nei mercati emergenti come Cina e India il reddito e il tasso di iscrizione alle università sono cresciuti di pari passo. Questa correlazione non implica necessariamente un rapporto di causalità, ma il fondamento logico della tesi secondo cui una maggiore istruzione incrementa la produttività e la ricchezza è evidente: l'istruzione crea il capitale umano che attiva la crescita economica. È per questo che investire molti più soldi nelle università private potrebbe mettere in moto l'economia globale e garantire grossi ritorni economici.

Le economie emergenti non hanno bisogno della stessa tipologia di capitale umano che producono generalmente le università occidentali; invece di menti eclettiche e versatili, hanno bisogno di laureati specializzati, con un tipo di formazione attinente ai settori in ascesa nei loro Paesi, di solito ingegneria e management. Copiare il modello occidentale è un lusso che i mercati emergenti, con le loro risorse limitate, non si possono permettere. Le università private offrono soprattutto corsi che permettono agli studenti di andare a riempire le caselle professionali richieste dal mercato. Sono inoltre progettate per essere sostenibili e ampliabili: nei mercati emergenti, i college e le università private riescono a finanziare la propria espansione e a investire in qualità per competere con le istituzioni pubbliche. Queste strutture private rappresentano il modo migliore per produrre una forza

lavoro qualificata, aumentare l'occupazione, allargare la base dei consumatori e in ultima analisi sostenere la crescita economica.

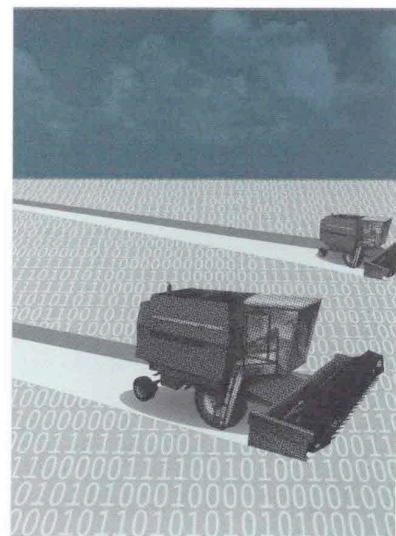
Contemporaneamente, le università private creano enormi opportunità di investimento che si cominciano a percepire soltanto adesso. Il business ha cinque caratteristiche, che raramente si trovano riunite in un'unica impresa:

- 1. Capitale circolante negativo.** Gli studenti pagano in anticipo, all'inizio del semestre o dell'anno.
- 2. Introiti fissi e prevedibili.** Gli studenti rimangono per tutta la durata del corso, spesso quattro anni.
- 3. Alte barriere all'ingresso.** Ad esempio, la normativa, i terreni e il capitale.
- 4. Prezzi che salgono più in fretta dell'inflazione.**
- 5. Domanda superiore all'offerta.**

Sappiamo tutti benissimo che quelli che fanno parte di minoranze sono più soggetti a giudizi iniqui. Come possiamo evitare che ciò avvenga?

La valutazione finale dei manager rimarrebbe una prerogativa dei loro superiori, ma, in moltissime aziende questo metodo potrebbe comportare un sostanziale spostamento di potere. Invece di aspettare che i dipendenti facciano la prima mossa, i manager dovrebbero iniziare a prepararsi alla nuova trasparenza dettata dalle tecnologie collaborative, e approfittarne. Appena acquisiranno esperienza, le aziende potrebbero allargare lo schema, includendo la pubblicazione di giudizi a 360 gradi su tutti quelli che fanno parte dell'impresa: tutti i dipendenti, non solo i manager.

Linda A. Hill è titolare della cattedra di Business Administration alla Harvard Business School. **Kent Lineback**, al momento scrittore ed *executive coach*, è stato per molti anni manager e dirigente nel settore pubblico e nel settore privato. Insieme hanno scritto *Being the Boss: The 3 Imperatives for Becoming a Great Leader* (Harvard Business Review Press, 2011).



PROPOSTE PER IL 2012

Nei mercati emergenti l'istruzione privata è già un settore in espansione e un'industria molto redditizia, con un giro d'affari di svariati miliardi di dollari. In India, ad esempio, i singoli campus hanno degli introiti pari a 150 milioni di dollari, con il 50% di margini di profitto e il 35% di tasso interno di rendimento. In Malaysia l'istruzione universitaria privata è un mercato che vale 2,4 miliardi di dollari, circa l'1% del Pil del Paese. Fondi di private equity come il cinese Actis e il brasiliano GP Investment hanno delle quote azionarie nelle nuove università private che stanno nascendo in Asia orientale e in America Latina.

Eppure, in generale, c'è una scarsa consapevolezza di questa opportunità. C'è ancora tanto spazio per gli investimenti privati e gli Stati potrebbero fare molto di più per incoraggiare la crescita del settore.

In alcuni Paesi le autorità di vigilanza hanno limitato l'espansione dei college e delle università privati o la possibilità di investire in queste strutture. La cosa è controproducente. Gli investimenti privati nel settore dell'istruzione superiore fanno aumentare le iscrizioni. In Cina, i privati sono riusciti a entrare nel mercato dell'istruzione a partire dal 2001. Le autorità cinesi hanno emanato apposite leggi e creato strutture fiscali e organismi di regolamentazione a sostegno di chi opera nel settore, cinesi e stranieri. In Cina, dal 2000 al 2008 le iscrizioni universitarie sono salite del 21%, mentre, sempre nello stesso periodo, in India (dove le università private sono ufficialmente proibite e gli imprenditori sono costretti a trovare degli escamotage, creando società di management che offrono servizi per le università), sono aumentate solo del 7%.

L'istruzione è considerata un prezioso bene sociale da tutti, per questo è essenziale che le istituzioni di insegnamento rispondano direttamente agli studenti e ai cittadini. Tuttavia, nei Paesi in via

LE FONTI DI FINANZIAMENTO DELLE UNIVERSITÀ

Nel 2010 le rette universitarie rappresentavano la voce più importante nelle entrate delle università private asiatiche; nelle università americane, invece, rappresentano una quota minoritaria.



UNIVERSITÀ DI STANFORD
12% DALLE RETTE



UNIVERSITÀ PRIVATE ASIATICHE
75% DALLE RETTE

di sviluppo, la necessità economica di allargare l'istruzione superiore rende indispensabile che i leader politici, gli educatori e gli investitori collaborino con le istituzioni private per colmare il grande divario globale nel campo dell'istruzione.



Parag Khanna è ricercatore anziano alla New America Foundation e autore di *Come si governa il mondo* (Roma, Fazi 2011). **Karan Khemka** è a capo della succursale asiatica del Parthenon Group ed è responsabile per l'azienda del settore Pratiche scolastiche nei mercati emergenti.

ARCO TEMPORALE 5 ANNI GRADO DI DIFFICOLTÀ MINORE DI QUANTO PENSATE **ARRIERE LO SCETTICISMO DELLA GENTE**

Paghiamo le aziende per tenere la gente fuori dalle prigioni

Abbassiamo il tasso di recidività usando come molla il profitto. *di Erich Schmidt*

È difficile trovare anche un solo parametro che indichi che le prigioni americane funzionano. In questo momento 2,3 milioni di americani (circa l'1% della popolazione adulta totale) si trovano dietro le sbarre. Si tratta del tasso di carcerazione più alto del mondo. Oggi le prigioni costano al contribuente 68 miliardi di dollari l'anno, il 336% in più rispetto a 25 anni fa. Nei penitenziari americani ci sono più minorenni che in qualsiasi altro Paese del mondo. Il tasso di recidività a tre anni di distanza si aggira intorno al 68%. Alcune ricerche rivelano che gli stati che ricorrono maggiormente alle soluzioni

carcerarie sono quelli dove il numero di reati scende di meno. La California spende più per le prigioni che per l'istruzione.

Invece di tenere in piedi un sistema allo sbando, dovremmo riflettere coraggiosamente su come prevenire il crimine, innanzitutto, e poi su come abbassare il tasso di recidività. In entrambi, c'è bisogno di far intervenire il settore privato. Non dico che le prigioni dovrebbero essere gestite da aziende private: la cosa è già stata sperimentata e i risultati sono stati poco incoraggianti (nulla di sorprendente, dato che gli incentivi per i privati che gestiscono le prigioni hanno