

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI URBINO
“Carlo Bo”
FACOLTÀ DI ECONOMIA
CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN
MARKETING E COMUNICAZIONE PER LE AZIENDE

**INNOVAZIONE NEL MANAGEMENT
DELLE UNIVERSITÀ: STIMOLI DAL
MARKETING ESPERIENZIALE**

Relatore: Chiar.mo Prof.
GIANCARLO FERRERO

Tesi di:
SIMONE MORICONI

Anno Accademico 2010/2011

INDICE

Introduzione.....	4
1. Il contesto del marketing universitario. L'evoluzione delle università e i fattori di cambiamento del settore	
1.1 – L'evoluzione storica e organizzativa delle Università.....	7
1.2 - Il settore dell'educazione universitaria. Si tratta di vero business?.....	10
1.3 - Le dinamiche del macroambiente e le “driving force”.....	13
2. Il marketing universitario	
2.1 Il concetto di “servizio universitario” e il ribaltamento di prospettiva “clienti-prodotti.....	22
2.2 La gestione strategica del marketing universitario.....	26
2.3 Gli strumenti operativi del marketing universitario.....	32
2.4 Motivazioni e strategie per le scelte di internazionalizzazione.....	39
3. L'ampliamento di prospettiva del marketing universitario. La gestione delle trasformazioni individuali, delle relazioni e dei rapporti con il territorio	
3.1 La prospettiva esperienziale: la <i>learning experience</i> e la <i>student transformation</i>	43
3.2 La prospettiva relazionale: gestire le partnership strategiche e le comunità studentesche.....	53
3.3 La prospettiva territoriale: l'Università come piattaforma di risorse per i progetti di valorizzazione del territorio.....	58
4. Un modello di riferimento per la gestione strategica d'Ateneo: il caso Copenhagen Business School	
4.1 Il contesto legislativo, la popolazione accademica e l'organizzazione aziendale.....	63
4.2 Le basi del piano strategico CBS: le tre aree di business e le modalità di raggiungimento del vantaggio competitivo.....	66
4.3 Ulteriori aspetti della Corporate Strategy: i rapporti con le imprese, il concetto di qualità, le politiche di internazionalizzazione, la gestione delle risorse umane.....	71

4.4 L'implementazione del marketing operativo alla CBS.....	77
4.5 L'applicazione pratica dell'orientamento alla trasformazione: la pianificazione dell'esperienza <i>Exchange</i> e lo sviluppo dell'imprenditorialità degli studenti <i>Full-Time</i>	80
4.6 Il rapporto tra CBS e città: la necessità di fare sinergie per attrarre studenti e diffondere le competenze.....	85
5. L'Università degli Studi di Urbino: tratti peculiari e possibilità di innovazione in un'ottica esperienziale	
5.1 Brevi cenni introduttivi.....	90
5.2 L'orientamento strategico dell'Università di Urbino e gli elementi di valore dell'offerta accademica.....	90
5.3 Aspetti di marketing operativo: l'aggiornamento della linea di comunicazione e le nuove iniziative per il web.....	94
5.4 Le relazioni con il sistema delle imprese e i rapporti con la città.....	97
5.5 I risultati del sondaggio: la voce degli studenti.....	99
5.6 Proposte innovative per aree di focus: da un approccio orientato al marketing alla gestione della <i>student experience</i>	112
Considerazioni conclusive	122
Appendici	124
Bibliografia	136

Introduzione

Le evoluzioni avvenute nel quadro accademico normativo e culturale degli ultimi due decenni hanno portato ad una progressiva “aziendalizzazione” del sistema universitario, intesa come una crescente autonomia delle Università nelle decisioni strategiche da intraprendere e nelle modalità di interfaccia con gli interlocutori di riferimento. Nel corso del tempo, i tratti della competizione nel mondo accademico hanno reso questo settore maggiormente assimilabile ad un mercato, regolato, in parte, dalle leggi valide per l’industria dei servizi e nei suoi recenti sviluppi, per il business delle esperienze.

Lo scopo del presente lavoro è quello di indagare le dinamiche competitive del mercato dell’educazione terziaria, mettendole sotto una luce innovativa: quella del marketing delle esperienze. Gli Atenei, infatti, non si trovano a fornire agli studenti un semplice insieme di servizi, bensì propongono una serie di esperienze diversificate tra loro, che, attraverso la fruizione nel tempo, trasformano gli individui che le vivono. Gli studenti, di conseguenza, si trovano ad essere i destinatari di un processo di crescita individuale che tocca numerosi aspetti della loro vita: le competenze professionali, gli interessi e le passioni, la personalità ed il carattere, la socialità e la condivisione con gli altri di esperienze ed emozioni, e non da ultimo, la possibilità di occupazione lavorativa. L’Università ha, pertanto, il dovere di rispondere con precisione alle aspettative e alle necessità degli iscritti, finalizzando l’operato al raggiungimento del livello massimo nella qualità dei servizi e nella soddisfazione degli studenti. Se, storicamente, il ruolo della creazione e della trasmissione del sapere affidato agli Atenei è già di estrema rilevanza, seguendo la prospettiva esperienziale, le responsabilità in seno alle Università si amplificano notevolmente.

Al tempo stesso, un Ateneo deve essere in grado di potersi differenziare nei confronti della concorrenza e conseguire quel vantaggio competitivo durevole nel tempo, essenziale per conservare ed incrementare il proprio prestigio e necessario a mantenere un adeguato livello di iscrizioni. Ecco, quindi, che le teorie di marketing strategico ed operativo valide per il sistema delle imprese possono essere adattate ed applicate al mondo accademico. Le Università più dinamiche e proattive, difatti, possono sfruttarle per rafforzare la propria posizione di mercato e per impattare in misura maggiore sul sistema sociale. In particolare, esse possono: monitorare i cambiamenti del mercato e agire d’anticipo sulle opportunità che si prospettano; muovere le leve di prodotto, comunicazione e prezzo per trovare la combinazione migliore per rivolgersi ai destinatari dell’offerta; innovare nelle iniziative messe in atto e nelle esperienze progettate per gli studenti; creare un network sinergico

che legghi Ateneo, imprese e città al fine di contribuire positivamente all'economia del territorio nel sono inserite.

La tesi si articola in cinque punti:

- un primo capitolo, in cui si delinea l'evoluzione storica delle Università e le metamorfosi del ruolo delle stesse nella società; si descrive, inoltre, lo scenario "macro" nel quale si muovono gli attori del settore dell'educazione terziaria, oltre a delinearne le peculiarità e le aree di azione;
- un secondo capitolo, nel quale si indaga sull'effettiva identità dei clienti di un Ateneo e si analizzano le caratteristiche del prodotto universitario inteso come servizio; si approfondiscono, inoltre, gli aspetti strategici ed operativi del marketing universitario, adattando i principi cardine del marketing management al settore accademico; infine, si introduce il tema dell'internazionalizzazione delle Università;
- un terzo capitolo, dove si approfondiscono i concetti di esperienza e trasformazione e si delineano le possibili modalità per eseguire una *student transformation*; oltre a ciò, si tratta l'argomento della gestione delle relazioni con i vari stakeholders, enfatizzando l'importanza della componente sociale e collettiva quale prerogativa della vita accademica degli studenti; inoltre, si esamina il ruolo degli Atenei nei sistemi territoriali di appartenenza, delineando le possibili sinergie derivanti da una collaborazione con i soggetti locali;
- un quarto capitolo, in cui si presenta l'interessante caso della Copenhagen Business School e ne si esplorano i vari aspetti della strategia e delle politiche operative, in particolare riguardo all'internazionalizzazione e ai rapporti con le imprese; si provvede, poi, a fornire un accurato approfondimento sulle modalità di gestione dell'esperienza degli studenti in scambio, rintracciando nella pratica quegli aspetti teorici presentati nel capitolo precedente;
- un quinto capitolo, nel quale si illustrano i cambiamenti nella rotta strategica dell'Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo", ne si delineano i tratti di valore dell'offerta accademica e si tenta di applicare nelle proposte, alcuni dei concetti approfonditi nel presente lavoro, avvalendosi anche di un'indagine effettuata tra gli studenti iscritti.

La metodologia di lavoro seguita nello svolgimento della tesi si compone di differenti strumenti di indagine: oltre alla raccolta di materiale bibliografico (sia in italiano che in lingua inglese) per la parte teorica, la ricerca si è avvalsa di analisi di tipo qualitativo e di tipo quantitativo al fine di dare corpo alla stesura dei casi. Le prime, sono state realizzate mediante interviste

individuali strutturate, effettuate sia in maniera diretta che tramite posta elettronica. La ricerca quantitativa, invece, si è basata sulla composizione di un questionario strutturato e sottoposto ai destinatari mediante il servizio di *mailing* messo disposizione dal noto social network *Facebook*. Oltre a questi strumenti di indagine, il lavoro di ricerca empirica si è avvalso dell'osservazione diretta del sottoscritto durante gli anni da studente frequentante all'Università di Urbino "Carlo Bo" e per il periodo di scambio Erasmus presso la Copenhagen Business School.

Le principali motivazioni che hanno spinto il sottoscritto a sviluppare il lavoro di tesi in tale ambito sono molteplici. Innanzitutto, il fatto che in questo ramo, la letteratura (soprattutto quella italiana) sia ancora piuttosto povera, costituisce uno stimolo alla scoperta di un campo che, invece, meriterebbe di essere esplorato più approfonditamente. La gestione strategica ed il marketing delle Università sono campi che, allo stato attuale, pochi autori hanno approfondito, a differenza di quanto avviene per le imprese produttive e di servizi in generale. Inoltre, il nuovo filone di studi sul marketing esperienziale offre degli spunti che ben si adattano alle tematiche universitarie e possono, pertanto, contribuire a generare idee e concetti innovativi.

In secondo luogo, l'importanza che tali questioni rivestono per lo sviluppo socio-economico di ogni Paese rappresenta un ulteriore input ad indagare i criteri attraverso i quali gli Atenei possono contribuire a creare valore per il tessuto sociale nel quale sono inseriti. Accrescere il progresso culturale, contribuire alla crescita occupazionale e formare le future classi dirigenti, sono soltanto alcuni dei considerevoli compiti che il sistema accademico deve saper svolgere per il bene del sistema Paese.

In ultimo, il fatto di aver vissuto in prima persona l'esperienza di studente universitario in un percorso lungo cinque anni, mi ha portato ad una sensibilità maggiore riguardo a tali tematiche, oltre che ad una conoscenza profonda delle dinamiche interne al sistema accademico. Ho voluto, pertanto, canalizzare il *know how* acquisito mediante l'esperienza, in un lavoro che possa essere utile al management accademico dell'Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo" per rafforzare la propria posizione in un mercato sempre più competitivo e globale.

Capitolo 1

Il contesto del marketing universitario. L'evoluzione delle Università e i fattori di cambiamento del settore

Sebbene i ruoli universali da sempre attribuiti all'Università siano quelli della trasmissione e della creazione del sapere, il sistema accademico ha subito notevoli mutamenti nel corso dei secoli. Soprattutto nel secolo appena trascorso, tali mutamenti hanno nettamente trasformato la struttura e le finalità degli Atenei e il loro ruolo nella società. Il mondo accademico si trova oggi stretto nella morsa delle metamorfosi economiche e sociali, che hanno portato le Università verso una apertura al mondo esterno, ad un'ampia modifica dei contenuti e delle modalità di sviluppo dell'offerta formativa, e ad una revisione delle strategie di approccio al mercato.

Tale processo non ha coinvolto in maniera uniforme tutte le realtà. In Italia, in particolare, gli Atenei privati sono quelli che, dotati di maggiore autonomia normativa e finanziaria, hanno potuto evolversi verso forme organizzative e modalità gestionali di stampo imprenditoriale. Per le Università pubbliche, tale evoluzione risulta invece ad uno stadio ancora poco avanzato, anche a causa delle politiche governative che penalizzano continuamente il sistema dell'istruzione terziaria, privando le Istituzioni accademiche delle risorse necessarie ad un adeguato sostentamento.

1.1 L'evoluzione storica e organizzativa delle Università

Diversi autori hanno affrontato l'analisi dei processi di evoluzione storica degli Atenei italiani (Mazzei, 2000; Mazzei, 2004; Grassi e Stefani, 2007; Peluso, 2008; Bianchi e Periti, 2009). Gli stadi di avanzamento del sistema accademico che si propongono in seguito, pertanto, sono desumibili dalla letteratura, che, però, non è di ampiezza tale da fornire un modello interpretativo integrale e totalmente condivisibile, soprattutto a causa delle differenze che intercorrono tra il sistema pubblico e quello privato. Gli stadi del passaggio dall'Accademia elitaria all'Università aziendalistica, seppure indicativi, non sono da considerarsi netti, ma lenti e gradualisti, e comunque non validi per tutte le Università. Proprio per questi motivi, l'evoluzione storica esposta nel presente paragrafo è volutamente sintetica.

La tradizione dell'insegnamento ripone le sue radici nell'antica Grecia, con il metodo socratico della "pedagogia"¹, mentre le origini del "fare ricerca" vanno rintracciate nella stimata Scuola pitagorica. L'Università come Istituzione, però, fa capolino soltanto nel Medioevo, dove le

¹ La disciplina relativa ai problemi dell'educazione.

strutture accademiche erano prevalentemente situate in prossimità dei monasteri e consistevano spesso di sole tre facoltà: teologia, legge e medicina (Ng e Forbes, 2009: 42). Nel Settecento, con l'avvento del movimento illuministico, volto a rinnovare la sensibilità intellettuale e morale dell'epoca, facendo affidamento alle sole capacità critiche e intellettuali dell'uomo, l'evoluzione degli Atenei vede un progressivo aumento della cosiddetta "libertà accademica". Le istituzioni politiche cominciarono gradualmente a non intervenire negli aspetti organizzativi e gestionali, proprio in virtù ed in rispetto dell'autonomia decisionale degli Istituti (Bleiklie, 1998). Il modello che rimase prevalente fino alla Seconda Guerra Mondiale fu quello dell'"*Università-Accademia*", un'istituzione culturale elitaria, autonoma rispetto all'ambiente circostante e superiore rispetto alle altre attività economiche e sociali². Secondo Peluso, uno dei fattori di tale elitarismo era dovuto anche a una "selettività naturale": il servizio era disponibile solo per quegli studenti che avevano concluso il liceo e che avevano capacità economica per poter sostenere cinque anni di mancato lavoro (2008: 22). Negli Atenei, la conoscenza era "gelosamente" custodita dai docenti-luminari, i quali occupavano anche il vertice strategico delle Università, principalmente per le loro abilità e conoscenza, le relazioni con la comunità scientifica internazionale e per il prestigio a loro riconosciuto (Mazzei, 2000: 35). Tale conoscenza veniva esplicitata e tramandata attraverso modalità classiche (perlopiù scritti e lezioni frontali), dunque con modalità di apprendimento passivo. Gli allievi erano soggetti che, pressoché passivamente, recepivano valori e nozioni per entrare a loro volta in possesso della stessa statica conoscenza; essi erano in questo senso "discepoli" (Dahlgaard e Ostergaard, 1999).

Nei tre decenni successivi alla Seconda Guerra Mondiale, sia in Europa che negli Stati Uniti si affermò l'avvento dell'"*Università di massa*". Oltreoceano il fenomeno fu conseguenza della richiesta di un ruolo attivo da parte delle Università nell'educazione di tutte le fasce di popolazione, allo scopo di sostenere lo sviluppo agricolo e industriale del Paese. Il progressivo abbandono dell'approccio elitario e la conseguente massificazione dell'istruzione terziaria, portarono all'ampliamento dell'offerta di Facoltà e Dipartimenti, che iniziarono a proporre corsi di economia, mercato e contabilità (Ng e Forbes, 2009). Gli Atenei iniziarono eufemisticamente a "toccare terra", a scendere dalla "torre d'avorio", per contribuire allo sviluppo delle varie realtà economico-sociali di riferimento, attraverso la formazione di capitale umano specializzato. In particolare, in Europa, l'allargamento della formazione universitaria a tutte le fasce di studenti necessitò un maggiore impegno finanziario e normativo dello Stato, dal momento che agli Atenei iniziava ad

² Da questo distacco dalla realtà sociale circostante e dalla conoscenza astratta generata nelle Università di un tempo, deriva il modo di dire "fare accademia", che sta proprio ad indicare l'"ostentazione di erudizione o eloquenza" (Devoto e Oli, *Dizionario della Lingua Italiana Le Monnier*, 1995).

essere riconosciuto il valore utilitaristico per le nazioni (Bleiklie, 1998). Il modello che si affermò in questi decenni è indicato in letteratura come *"Università istituzione-burocrazia"*, ossia un'organizzazione efficiente, flessibile e competitiva, con il compito di formare i giovani e certificare il loro possesso di specifiche competenze professionali (Mazzei, 2000: 44). Questa definizione serve più che altro a denotare il diverso ruolo attribuito alle Università negli anni del boom economico del dopoguerra: non soltanto la trasmissione e la creazione di una conoscenza fine a sé stessa, ma di un sapere utilizzabile nei vari ambiti della società economico-produttiva. Ecco dunque, che la certificazione universitaria diventò un vero e proprio segnale di "qualità" dello studente, un passaporto per ottenere un lavoro dignitoso. In quegli anni crebbe anche l'importanza delle figure tecnico-amministrative all'interno degli Atenei, proprio allo scopo di ottimizzare i processi amministrativi e contabili dalla cui correttezza dipendeva (e dipende tutt'oggi) la continuità dei flussi di finanziamento pubblici.

A seguito dei repentini mutamenti sociali dell'ultimo ventennio, lo stesso ruolo dell'Università nella società si è ulteriormente modificato. Al di là dei cambiamenti nella struttura organizzativa e nella gestione, che verranno affrontati nel par. 1.2, ciò che sembra essere passato in primo piano è l'atteggiamento che il mondo universitario ha assunto nei confronti degli studenti. Al giorno d'oggi la forza lavoro, soprattutto quella più qualificata, non deve più svolgere mansioni con contenuti predefiniti e fissi. Per dirla con le parole di Invernizzi, i giovani *«si pongono sempre meno come dei "ricercatori di posto fisso" e sempre più come "professionisti in sviluppo" [...] Le modalità di lavoro che continuano ad essere definite atipiche, come tempo parziale, tempo determinato, rapporti di collaborazione, non sono più forme di lavoro alle quali le persone si adeguano [...] esse rappresentano delle scelte individuali sempre più diffuse, legate a scelte di vita più differenziate e articolate»* (Mazzei, 2000: 8). In buona sostanza, ai giovani inseriti nelle aziende è richiesto di sviluppare un atteggiamento proattivo e dinamico alle opportunità dei mercati, con capacità di cooperazione e flessibilità nei confronti del cambiamento.

Le dinamiche sopra-descritte sono sfociate nel cosiddetto fenomeno di "aziendalizzazione" del sistema universitario (Peluso, 2008: 11). Il modello in parte prevalente, oggi, è quello dell'*"Università azienda-rete professionale"*, un ente che pone al centro delle sue azioni una strategia e degli obiettivi, che attiva processi di valutazione sistematica, che sviluppa competenze di organizzazione e che si trova ad essere indiscutibilmente connesso al suo ambiente esterno (Mazzei, 2000). Molti Atenei, in particolare le *business school*, sono passati da una rigida divisione burocratica del lavoro ad un'organizzazione per processi, dove l'integrazione tra insegnamento, ricerca e servizi

³ Emanuele Invernizzi è responsabile dell'Osservatorio sulla comunicazione d'impresa e le relazioni pubbliche presso la Fondazione IULM. Passaggio tratto dalla prefazione al libro di A. Mazzei (2000)

di supporto è in grado di aumentare la qualità dei servizi offerti e la soddisfazione degli studenti (Dahlgaard e Ostergaard, 1999).

Come già anticipato nell'introduzione, tale fenomeno non ha coinvolto equamente tutte le Università italiane: quelle private hanno senz'altro accolto in maniera proattiva le evoluzioni delle variabili di contesto (cfr. 1.3) e hanno iniziato ad implementare delle strategie di posizionamento e *targeting*, e delle politiche di comunicazione e *branding* di chiaro stampo imprenditoriale. Le Università pubbliche, d'altro canto, maggiormente colpite dai ripetuti tagli dei finanziamenti al settore dell'educazione, si sono trovate (e ancora si trovano) di fronte ad un bivio: prendere consapevolezza dell'impossibilità di continuare a muoversi in modo "pachidermico", rilanciandosi sul mercato con creatività ed innovazione; oppure ridimensionarsi, riducendo l'offerta e puntando ad un minor numero di iscritti, con il rischio di non riuscire a garantire alti standard qualitativi ai propri studenti.

Una delle definizioni più sintomatiche del cambiamento in atto è quella di "Enterprise University" (Peluso, 2008: 38), ovvero di «un'Università-azienda, che pur conservando le caratteristiche di universalità dell'erogazione di un servizio pubblico costituzionalmente garantito, adotta modalità di gestione tipiche dell'impresa di profitto». Le caratteristiche centrali degli Atenei che adottano questo approccio sono:

- l'introduzione di meccanismi competitivi nella distribuzione di finanziamenti pubblici;
- l'orientamento alla *customer satisfaction*
- la modifica degli assetti interni di *governance*, nell'ottica del cambiamento;
- la definizione e implementazione di strategie competitive.

Ovviamente, in conseguenza alle ragioni sopra elencate, molti passi in questa direzione sono ancora da compiere, soprattutto in Italia. Non mancano, comunque, esempi di Atenei eccellenti sotto questo punto di vista, come la SDA Bocconi di Milano e la LUISS Guido Carli di Roma, che hanno da tempo adottato logiche fortemente imprenditoriali per perseguire i propri obiettivi.

1.2 Il settore dell'educazione universitaria. Si tratta di vero business?

L'entrata in gioco di concetti come "qualità" e "soddisfazione" è un chiaro segnale del sopravvento di un approccio aziendalistico-manageriale alla gestione degli Atenei, i cui risvolti verranno approfonditi nei capitoli successivi. Se però la conduzione di un'Università sia da considerarsi come un vero e proprio business all'interno di un settore (quello dell'educazione terziaria), è fonte di un dibattito ancora aperto.

Da un lato, alcuni autori sono convinti che non è possibile accomunare completamente un'Università ad una comune impresa (Testa, 1996; Bleiklie, 1998; Catalano e Silvestri, 1999; Bay e

Daniel, 2001). Essa, infatti, sarebbe più da considerarsi come un'azienda senza scopo di lucro, poiché svolge un'attività di servizi per il mercato e non produce tutte le risorse finanziarie di cui dispone (Testa, 1996); inoltre, le caratteristiche del suo processo produttivo non ne consentono il completo autofinanziamento (Catalano, Silvestri, 1999). Certamente, la principale differenza tra impresa e Università è collegabile alle fonti di finanziamento: mentre le aziende si finanziano con clienti e investitori, le entrate delle accademie derivano dagli studenti (sottoforma di rette), dallo Stato (spesa pubblica) e dalle donazioni volontarie (Bay e Daniel, 2001)⁴.

Una ulteriore distinzione riguarda gli scopi perseguiti: l'impresa ricerca la massimizzazione del profitto e la creazione di valore per investitori e clienti, mentre gli obiettivi di un'Università rientrano nella formazione degli studenti, nella trasmissione di sapere e nello sviluppo della conoscenza attraverso la ricerca; compiti che certamente non possono essere totalmente assoggettati alla generazione di profitti.

Dall'altro lato, invece, troviamo alcuni autori i quali affermano che le funzioni di management di un'Università possono essere in buona parte ricondotte a quelle di un'azienda produttivo/commerciale (Doyle e Newbould, 1980, Kotler e Fox, 1995; Mazzei, 2000; Mazzei, 2004; Peluso, 2008, Ng e Forbes, 2009).

In particolare, Doyle e Newbould (1980: 259) trovano tre elementi di sovrapposizione tra i due contesti:

- sia le imprese che le Università prendono decisioni relative alla gestione delle *risorse economiche*. Entrambe devono fronteggiare l'allocazione di risorse scarse tra una molteplicità di usi diversi;
- imprese e Università operano attraverso *modalità organizzative*. La struttura organizzativa ed il ruolo del personale hanno un impatto determinante sulla realizzazione delle performance;
- ambedue, infine, si trovano ad operare in un *ambiente dinamico*. Gli sviluppi del macroambiente, le politiche di governo (cfr. 1.3), i cambiamenti della domanda, le pressioni della comunità, sono elementi comuni sia per le aziende che per gli Atenei.

In una posizione intermedia, che preferiamo accogliere in questo lavoro, si pongono Grassi e Stefani (2007), i quali affermano che «*l'adottare un approccio di matrice aziendalistica non significa adagiarsi acriticamente su modelli gestionali mutuati dalle imprese orientate al profitto. Non vuole dire mutare la sua mission, ma guardare ad esso in un'ottica di efficacia ed efficienza*». In altre parole, gli Atenei devono

⁴ Negli Stati Uniti, dove gli Atenei sono considerati di fatto "enti non-profit", lo Stato finanzia le Accademie in base a sistemi di valutazione sull'uso di risorse e risultati, ponendosi con il ruolo di "facilitatore" delle attività svolte (Bleiklie, 1998).

necessariamente assumere la consapevolezza che si è affermata un'ottica di competizione nella conquista dei "clienti-studenti"; pertanto, per non rischiare un calo di iscrizioni e una riduzione dei ricavi, devono adottare una gestione strategica improntata sull'efficienza e la qualità dei servizi offerti. D'altro canto, le Università non possono dimenticare il ruolo pedagogico allo sviluppo della civiltà storicamente custodito. Quindi, al fine di non perdere legittimità e "mercificare" il settore dell'educazione, hanno l'obbligo morale di attenersi ai valori istituzionali ai quali sono votate e investire i propri margini di profitto in una prospettiva di "bene comune", non assoggettata solamente alla logica capitalistica.

Alla luce di queste considerazioni, è in ogni caso possibile applicare molte delle logiche strategiche che accomunano la maggior parte dei settori dell'economia. Prima di procedere, va specificato che il business dell'educazione universitaria può essere scisso in quattro aree di azione, ognuna delle quali presenta diversi prodotti, diversi destinatari e differenti portatori di interessi (*stakeholders*):

- L'area della *didattica*, che si rivolge agli studenti attraverso l'offerta di corsi e insegnamento, e che si completa con l'insieme di servizi di supporto (cfr. 2.1);
- L'area della *professionalità*, che si rivolge alle aziende e mira allo sviluppo del capitale umano (gli studenti), in relazione alle aspettative del mercato di sbocco e alle attese della società in generale;
- L'area della *ricerca*, che risponde all'obiettivo primario di creazione del sapere, e trova il suo ruolo nel progresso tecnico e scientifico della società;
- L'area dell'*azione culturale*, che può essere intesa come la valorizzazione e la diffusione del sapere creato; in questo ambito, la necessità è quella di sfruttare le sinergie derivanti da una vasta rete di competenze eterogenee, ponendo continuamente a confronto docenti, ricercatori, scrittori, personalità di spicco, opinionisti, studiosi, imprenditori, ecc.

Nella *didattica*, ad esempio, i clienti sono gli studenti, che pagano le tasse di iscrizione e scelgono le facoltà e i corsi da seguire in base alle proprie aspettative e ai propri desideri di sviluppo professionale. I prodotti sono rappresentati pertanto dai corsi che l'Università offre, dalle lezioni, dai seminari, dai lavori di gruppo e dal training professionale. Gli stakeholders sono le famiglie degli studenti, che spesso finanziano gli studi ai ragazzi, ma anche le stesse imprese, che hanno interesse nelle discipline svolte dalla futura forza lavoro e nella specializzazione dell'organico attuale. Nell'area della *professionalità*, invece, sono le aziende a passare dalla parte dei clienti, in quanto si pongono come "domanda di laureati", cercando giovani leve in grado di soddisfare le esigenze di

competitività nei mercati di riferimento. In quest'ottica, si ribalta anche il ruolo degli studenti, che diventano i prodotti da formare, “modellare” e offrire alle aziende⁵.

Per le aree della *ricerca* e dell'*azione culturale* non è correttamente appropriato parlare di “clienti”, piuttosto di portatori di interessi in generale, quali ad esempio: la comunità scientifica internazionale, i ricercatori all'interno dell'Università, il territorio nel quale l'impresa è inserita, le attività economiche presenti nello stesso, fino ad arrivare al sistema-Paese generale, che ottiene benefici da un settore universitario innovativo e competitivo a livello internazionale. Sylos Labini e Zapperi (2010: 105) affermano, infatti, che la ricerca assume importanza strategica per l'innovazione e lo sviluppo economico di un paese, in quanto «è chiaro che i paesi che non sapranno mantenere una ricerca di alta qualità non potranno stare al passo dei sempre più rapidi cambiamenti economici dovuti allo sviluppo della conoscenza».

Di conseguenza, ogni Università, deve assumere consapevolezza dell'eterogeneità dei ruoli svolti, ed identificare i fattori critici di successo e le modalità per ottenere vantaggi competitivi in ciascuna di queste aree.

Prima di procedere con la disamina delle macro-dinamiche, e quindi di fatto entrare nelle valutazioni di carattere prettamente strategico, è fondamentale fare una precisazione. Le aree sulle quali il presente lavoro si incentra sono quelle della *didattica* e della *professionalità*, ossia della valorizzazione dell'offerta e dei servizi per gli iscritti, e dello sviluppo delle competenze degli stessi per soddisfare le aspettative del mondo del lavoro, applicando gli spunti concettuali e i modelli interpretativi del marketing. In parte, si toccheranno anche i temi più generali dell'ambito dell'*azione culturale*, che, in ogni caso, è ruolo storico primario degli Atenei e ingloba il loro intero operato. Lungi dai nostri obiettivi, invece, è l'approfondimento nell'area della *ricerca*, oltre che alle valutazioni in merito al sistema di reclutamento e di formazione dei docenti e all'analisi dei criteri sui quali si fonda il finanziamento degli Atenei italiani. Un'analisi di tali questioni richiedere competenze e considerazioni di tutt'altro genere ed in parte estranee alle finalità di questo lavoro.

⁵ Per approfondimenti relativi al ribaltamento dei ruoli aziende/studenti si veda il par 2.1