

**FRANCESCA PUCCIARELLI**

è Assistant Professor in Marketing e Direttrice Accademica dell'MBA in International Management di ESCP Europe Torino.
fpucciarelli@escpeurope.eu

**ANDREAS KAPLAN**

è professore di Marketing e Comunicazione e Rettore/Direttore Generale di ESCP Europe Berlino.
kaplan@escpeurope.eu

Le università europee oggi: sfide e nuove strategie

Nel corso degli ultimi anni il settore della formazione universitaria è passato dall'essere considerato un bene pubblico offerto da organizzazioni senza scopo di lucro a un servizio offerto da aziende miranti al profitto, in un mercato affollato e globale. In tale contesto di passaggio, l'articolo si propone di isolare e discutere le tendenze macroambientali e settoriali che influenzano le strategie delle università europee. Nonostante non vi sia una reazione competitiva univoca e valida per ogni ateneo, il paper ribadisce l'urgenza comune a tutte le università di dotarsi di una chiara strategia competitiva. Il paper conclude proponendo le tre grandi sfide attuali: adottare stili manageriali sempre più imprenditoriali, estrarre maggiore valore dagli stakeholder chiave e infine accrescere la reputazione.

Parole chiave: competitività delle università, concorrenza, management delle università, strategia, università europee

European Universities Today: Challenges and New Strategies

Over recent years, higher education has witnessed a major shift from being a public good offered by non-profit organizations to being considered as a service delivered by quasi-companies operating in a global and highly crowded marketplace. For the purpose of this transition period, the article aims to isolate and discuss environmental and sectorial trends which influence the strategies of European universities. The paper restates the urgency for universities of having a clear and solid strategy to compete successfully and it concludes by proposing three major challenges: adopt a managerial style increasingly entrepreneurial in nature, extract greater value from key stakeholders, and finally increase the reputation.

Keywords: competition, European universities, higher education competitiveness, strategy, university management

L' aumentata pressione competitiva e la crescente complessità della società moderna investono tutti i settori, formazione superiore inclusa, imponendo un cambio di passo nella gestione delle università.

Accademici, decisori istituzionali e policy maker stanno attivamente discutendo il domani delle università europee, la loro sostenibilità e competitività; con vedute e argomentazioni talvolta contrastanti, che però convergono su alcune conclusioni chiave.

Innanzitutto vi è consenso sul fatto che vi sarà un futuro per l'università. Futuro che sarà complesso, impegnativo e incerto (Altbach, Reisberg e Rumbley 2009) visto che il settore si configura sempre più come un mercato affollato e globale (Schofield *et al.* 2013). Infatti, se da un lato le università nascono, e sono ancora in parte considerate, come bene pubblico fornito da organizzazioni senza scopo di lucro che ambiscono ad apportare conoscenza alla società (Nedbalová, Greenacre e Schulz 2014), dall'altro, per sopravvivere, esse devono comportarsi come organizzazioni for-profit miranti al profitto.

In secondo luogo, si auspica quindi una maggiore adozione di logiche di mercato e di pratiche aziendali nella gestione delle università, con i dovuti adattamenti per tener conto della natura specifica delle organizzazioni coinvolte (Gibbs e Murphy 2009) e una speciale enfasi sulla dimensione finanziaria come mezzo per la generazione di risorse (Cugini e Michelin 2009).

Una terza affermazione condivisa riguarda il bisogno delle università di dotarsi di chiare strategie competitive che, partendo dall'analisi del contesto attuale e dei fattori alla base del cambiamento, siano in grado di elaborare risposte strategiche per l'evoluzione – o addirittura la rivoluzione – del sistema universitario (Commissione Europea 2013a).

Infine, si ribadisce come la natura sociale delle università è e debba restare la premessa chiave del ragionamento strategico, per sostenere contemporaneamente entrambi i livelli di creazione di valore: sia come capacità del singolo ateneo di competere sul mercato

(Friga, Bettis e Sullivan 2003), sia come capacità del sistema universitario nel suo insieme di garantire il servizio pubblico, la formazione continua, la creazione e diffusione di conoscenza per la società (Consiglio dell'Unione Europea 2009).

Al fine di comprendere le sfide chiave cui il settore universitario è oggi esposto, questo articolo si struttura in due parti: dapprima, la revisione critica della letteratura su fenomeni e tensioni alla base del cambiamento del sistema universitario, quale occasione per inquadrare il contesto di riferimento e i trend in atto; a seguire, l'elencazione e discussione delle implicazioni di tali fattori sul futuro del settore e quindi sulle agende strategiche dei decisori istituzionali.

Fare strategia per il settore universitario

Negli ultimi decenni, le università europee, come quelle americane prima di loro, hanno preso coscienza della necessità di dotarsi di una chiara strategia competitiva per guidare organizzazioni complesse in un contesto sempre più instabile e caratterizzato da una crescente scarsità di risorse (Arnaboldi, Azzone e Carlucci 2004).

Dotarsi di una chiara strategia competitiva, significa ripensare il futuro di un'organizzazione – possibilmente in modo concertato con gli stakeholder chiave – affrontando tre passi: analisi della situazione attuale, definizione di un piano d'azione, e infine esecuzione dello stesso (Sola e Couturier 2014). Il primo passo si fonda sulla valutazione e comprensione del contesto analizzato al fine di identificare sfide, minacce e opportunità chiave da affrontare in fase di pianificazione strategica. Il secondo passo consiste nella progettazione di una serie di azioni concrete, al contempo creative e sostenibili, per il raggiungimento di obiettivi specifici, incluso l'allocazione e il coordinamento delle risorse organizzative disponibili. Il terzo e ultimo passo consiste nell'esecuzione del piano ideato, volta alla creazione di valore nel lungo periodo.

L'identificazione delle sfide chiave costituisce il cuore del pensiero strategico e non è un

compito semplice, dal momento che normalmente molti fattori interni ed esterni all'organizzazione concorrono a determinare l'intero quadro. Per quel che riguarda i fattori interni, essi sono generalmente meglio conosciuti e controllabili dal management, mentre i fattori cosiddetti esterni sono talvolta difficilmente o non prontamente rilevati dalle organizzazioni. Inoltre, un'analisi imprecisa della situazione di partenza può invalidare l'intero processo strategico, andando a intercettare i sintomi e non le cause alla radice dei problemi, o, ancora peggio, spingendo a identificare cause errate.

Nell'applicare il processo strategico tipico del mondo del business al mondo della formazione superiore occorre riflettere sulle ca-

ratteristiche uniche di tale settore. Pertanto, sebbene sempre più alcune università siano tentate di privilegiare la corsa al reddito e al prestigio, rischiando così di trascurare la propria vocazione sociale (Nedbalová, Greenacre e Schulz 2014), qualsiasi discussione strategica dovrà attentamente considerare la creazione di valore sia per il singolo ateneo, sia per la società nel suo complesso (Pucciarelli e Kaplan 2016).

Le tendenze che influenzano le strategie delle università

Oggi, un certo numero di fattori ambientali e settoriali sta mettendo in discussione la sostenibilità delle università gestite in modo tradizionale (Nicolescu 2009).

TABELLA 1 | LE UNIVERSITÀ EUROPEE OGGI: TREND, OPPORTUNITÀ E MINACCE

Trend impattanti il sistema universitario europeo	Opportunità e minacce per le università
<p>MACROAMBIENTALI</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Avanzamento dell'ICT, digitalizzazione e disintermediazione di interi settori 2. Avanzamento della società della conoscenza 3. Avanzamento di modalità collaborative a rete 	<p>Digitalizzazione di processi e attività chiave dell'ateneo per aumentare attrattività ed efficienza</p> <p>Centralità dell'università come generatore di conoscenza applicata e come chiave per attrarre risorse</p> <p>Nuove modalità collaborative con università e non per ampliare e rafforzare relazione con stakeholder chiave</p>
<p>SETTORIALI LATO DOMANDA</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Crescita della domanda universitaria globale 5. Candidati e studenti nativi digitali abituati ad ambienti ed esperienze digitali 6. Mercato del lavoro in costante e rapida evoluzione 	<p>Garanzia di accesso e inclusione per attrarre domanda extraeuropea e globalizzare l'ateneo</p> <p>Capacità di attrarre studenti basata su presenza in rete ed esperienze aumentate di formazione</p> <p>Aggiornamento percorsi di laurea per indirizzare occupabilità laureati e professionalità emergenti</p>
<p>SETTORIALI LATO OFFERTA</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Deregolamentazione e liberalizzazione del settore universitario 8. Graduale commercializzazione delle università in un mercato sempre più affollato 9. Consolidamento internazionale del settore della formazione terziaria 	<p>Maggiore autonomia strategica, gestionale e finanziaria (a fronte del minore supporto pubblico)</p> <p>Adozione di approcci più aziendalistici per l'affermazione del proprio valore sul mercato</p> <p>Università motore di sviluppo per il Paese e rivalità a livello internazionale, nazionale e istituzionale</p>

Nove sono i fattori esterni alla base del cambiamento del settore universitario europeo emersi dalla revisione della lettura esistente, che verranno elencati e discussi di seguito. Questa trattazione sarà basata sulla portata del fattore in termini di impatto potenziale sulla competitività dell'ateneo: iniziando quindi dai tre trend macroambientali (digitalizzazione, società della conoscenza, economie di rete), passando ai tre trend settoriali caratterizzanti la domanda di formazione universitaria (domanda globale, studenti nativi digitali, mercato del lavoro in evoluzione), e infine concludendo con quello lato offerta (deregolamentazione, commercializzazione, consolidamento internazionale).

Prima di entrare nel vivo della discussione dei trend in atto, due precisazioni sono dovute. Innanzitutto va sottolineato come alcuni dei fattori proposti non siano nuovi al contesto universitario, bensì acquistino nuovi significati o rilievo con il passare del tempo. In secondo luogo va evidenziata la forte interconnessione delle tendenze discusse, che vanno quindi comprese congiuntamente per la definizione di un'adeguata risposta strategica.

Trend macroambientali

1. Digitalizzazione dell'università, dei processi e delle attività chiave. Il continuo aumento di domanda di formazione universitaria e l'avanzamento dell'ICT hanno indotto gli istituti di formazione superiore ad affiancare alla tradizionale esperienza d'aula nuovi canali e formati educativi digitali.

La maggiore adozione di soluzioni digitali è inoltre auspicabile per meglio indirizzare le aspettative delle generazioni attuali e future di studenti nativi digitali che cercheranno esperienze di apprendimento e di interazione con le università diverse dalle precedenti generazioni, e che guarderanno con interesse quegli atenei con curriculum e metodologie più corrispondenti agli ambienti digitali a cui sono abituati (McHaney 2011).

Dall'altro lato occorre considerare che lo sviluppo tecnologico e il proliferare di soluzio-

ni per la formazione hanno ridotto in modo significativo le barriere all'ingresso nel settore, si pensi per esempio all'azzeramento della necessità di un campus fisico e dei relativi costi gestionali. Come conseguenza, le università tradizionali stanno perdendo terreno a favore di nuovi attori, università telematiche private e corsi online di vario tipo (dai MOOCs ai tutorial su YouTube).

I dirigenti del sistema universitario devono quindi interrogarsi circa il grado di digitalizzazione da adottare per rimanere competitivi e attraenti (Consiglio dell'Unione Europea 2014), incentrando il processo di modernizzazione sui bisogni e desideri del consumatore, vale a dire privilegiando la digitalizzazione delle attività che gli studenti ritengono importanti (Commissione Europea 2013b), soppesando attentamente costi e benefici, includendo nella valutazione gli importanti investimenti in dotazioni e in formazione e adeguamento delle competenze del personale docente e amministrativo necessari (EPRS 2014).

2. Centralità delle università nell'avanzare della società della conoscenza. La creazione e diffusione della conoscenza è parte integrante della *mission* di qualsiasi università. La produzione scientifica rappresenta infatti una delle metriche chiave per la valutazione della qualità del singolo ateneo, e quindi come criterio per: l'allocatione di risorse e fondi pubblici; la concessione/conferma di accreditamenti; il posizionamento in classifiche di settore; e non per ultimo – internamente – per valutare e assegnare promozioni agli accademici.

La crescente importanza della conoscenza, della ricerca e dell'innovazione sta cambiando il ruolo sociale delle università (Välilmaa e Hoffman 2008) e la produzione di ricerca applicata, e applicabile, sta diventando una risorsa strategica per gli atenei, non solo per il suo contributo al progredire della società, ma anche come asset commercializzabile e quindi come attrattore di finanziamenti e partner aziendali o istituzionali (Altbach, Reisberg e Rumbley 2009).

Visione contrapposta alle miopi strategie di generazione di conoscenza in atto in molti atenei, incoraggianti la produzione di ricerche prettamente accademico-scientifiche per riviste accademiche lette principalmente – se non esclusivamente – da altri accademici (Cotton e Stewart 2013). Un'autoreferenzialità che porta a trascurare stakeholder chiave, quali imprese, professionisti e studenti, e che si traduce in una mancata opportunità di accrescere la reputazione dell'ateneo, sempre più legata alla capacità di comunicare con i diversi stakeholder (Mazzei 2004).

3. Nuove modalità e opportunità collaborative a rete. Il progresso delle ICT ha ampliato la possibilità di collaborazione sia all'interno delle istituzioni universitarie sia verso l'esterno grazie alla creazione di reti di imprese. Ragionare in termini di rete incoraggia le istituzioni universitarie a rafforzare e intensificare le proprie relazioni con gli stakeholder chiave – *alumni*, imprese, enti locali e non – andando a coinvolgere in modo utilitaristico un sempre maggiore numero e tipologia di interlocutori.

Adottare appieno le opportunità del network si tradurrebbe, secondo Friga, Bettis e Sullivan (2003), in tre livelli di collaborazione possibili. Il primo livello riguarda la condivisione di risorse con altre università, tramite accordi di partenariato di una parte più o meno rilevante dell'attività dell'ateneo, per esempio tramite programmi di scambio per incentivare la mobilità di studenti e professori, o ancora progetti ricerca con respiro internazionale. Un secondo livello di integrazione potrebbe rivolgersi anche a partner industriali stabilendo un legame diretto con il mondo aziendale, creando risorse finanziarie per le università attraverso progetti di ricerca applicata e interdisciplinare o progetti di formazione permanente del personale delle aziende coinvolte, ma anche nell'intento di garantire uno sbocco più diretto al mercato del lavoro per i neo-

laureati di talento grazie allo stretto legame di collaborazione e alla vicinanza tra università e tessuto imprenditoriale. Un terzo livello

Il progresso delle ICT ha ampliato la possibilità di collaborazione sia all'interno delle istituzioni universitarie sia verso l'esterno

di integrazione può infine mirare e avvicinare le università a nuovi soggetti, quali per esempio le imprese tecnologiche, importanti nell'acquisire in modo più rapido ed efficiente il know-how necessario per la digitalizzazione di processi e attività organizzative e didattiche.

Se il rafforzamento delle relazioni di rete, tra università e tra università e organizzazioni terze, può apportare benefici in termini di vicinanza tra atenei-stakeholder chiave e accesso a risorse vitali per l'operatività degli atenei (Commissione Europea 2013a), l'apertura del sistema universitario all'economia di rete dovrà ripensare le tipologie di collaborazioni e di controparti possibili e proporre nuove forme di *governance* e di responsabilità sociale di rete (Jongbloed, Enders e Salerno 2008).

Trend settoriali lato domanda

4. L'aumentata domanda universitaria globale: accesso e inclusione della diversità. L'invecchiamento della popolazione e della forza lavoro europee è spesso menzionato tra le cause di una possibile diminuzione della domanda di formazione universitaria nel medio-lungo periodo (de Boer *et al.* 2002).

Analisi più recenti suggeriscono tuttavia come la crescita della popolazione mondiale non solo bilancia la decrescita della stessa a livello europeo, ma è una delle forze trainanti dell'aumento e del ripensamento dell'università. Infatti, oltre al maggior numero candidati da tutto il mondo che prenderanno in con-

siderazione una formazione universitaria in Europa, maggiore sarà il numero e la diversità in termini di provenienze geografiche, etniche, sociali e religiose. Tematiche di equità, accesso e inclusione della diversità sono oggi al centro del dibattito sulla configurazione futura del sistema universitario europeo (Altbach, Reisberg e Rumbley 2009).

Alla luce di questo aumento nella diversità, le università devono affrontare diverse questioni, tra cui le quelle etiche riguardanti l'accesso alla formazione universitaria e la revisione di stili di insegnamento nel tentativo duplice di indirizzare differenti aspettative, e di migliore preparazione a un mercato del lavoro globale grazie all'esposizione e inclusione della diversità (Budde-Sung 2011).

5. I nativi digitali e il desiderio di un'esperienza universitaria aumentata. Il web 2.0 e i social media sono ormai ampiamente adottati da parte del grande pubblico e stanno rivoluzionando il mondo universitario come lo conoscevamo (Kaplan e Haenlein 2016). Dal momento che i candidati attuali scrutano la rete agendo da consumatori razionali e consapevoli (Temple e Shattock 2007), le università dovrebbero pensare in modo strategico alla loro presenza digitale, dal proprio sito Internet, a quali social media presidiare, per raggiungere questi candidati abituati a usare il web come supporto naturale per le proprie scelte.

Le università dovrebbero pensare in modo strategico alla loro presenza digitale, dal proprio sito Internet, a quali social media presidiare

Inoltre, la tecnologia colpisce anche le modalità di interazione interpersonale delle nuove generazioni. I nativi digitali si avvicineranno infatti all'apprendimento nell'unico modo che conoscono: attraverso motori di ricerca, social network e altre forme frui-

zione di contenuti in modo comodo, immediato, personalizzato, multimediale e usando il dispositivo desiderato (Budde-Sung 2011). Le aspettative verso l'esperienza universitaria rifletteranno tale vissuto digitale imponendo una revisione della didattica tradizionale: da aule frontali con un ruolo preponderante dell'educatore a forme più partecipative, collaborative, personalizzate di interazione per co-creare valore insieme docenti e studenti (McHaney 2011).

Per realizzare interazioni soddisfacenti tra università e nuove generazioni non è sufficiente semplicemente aggiungere nuove tecnologie, bensì occorre ripensare l'intero l'approccio pedagogico e delle interazioni studente-università. Quindi, come già sottolineato in precedenza, l'adozione di nuove soluzioni tecnologiche, sia per massimizzare l'efficienza della struttura e dei processi organizzativi, sia a maggior ragione nei processi educativi per massimizzare apprendimento e soddisfazione delle nuove generazioni di studenti universitari (EPRS 2014), dovrebbe passare per l'aggiornamento e adeguamento delle competenze di docenti e personale amministrativo.

6. Le università e la risposta alle mutevoli esigenze del mercato del lavoro. Infine, il mercato del lavoro influenza l'evoluzione del sistema universitario dettando le aspettative di qualificazione dei laureati di domani.

L'odierno mercato del lavoro è caratterizzato da un crescente numero di occupazioni richiedenti un titolo di laurea e un set di capacità e conoscenze diverso rispetto alle generazioni passate e in continuo aggiornamento (Commissione Europea 2012), stimolando sia le iscrizioni universitarie dei singoli, sia la domanda di formazione da parte di aziende per la propria forza lavoro. Per intercettare questa aumentata domanda, le università dovranno lavorare su due assi princi-

pali: rivedere la propria offerta di corsi di laurea in modo che siano il più allineati possibile alle richieste dei reclutatori aziendali; e, in contemporanea, lavorare a livello di branding per aumentare il valore occupazionale del titolo di studio conseguibile. Il ripensamento dei percorsi di laurea dovrebbe coinvolgere l'università, in tutti i suoi livelli, e i diversi attori interessati, a

partire dagli studenti, passando per aziende e istituzioni (Commissione Europea 2013a); e dovrebbe inoltre focalizzarsi sia sui contenuti, sia sui metodi di apprendimento più adeguati per avvicinare ulteriormente il mondo della formazione a quello del lavoro (Ballarino e Checchi 2013). L'adozione da parte delle università di una particolare attenzione all'occupabilità dei propri studenti ribadisce il loro ruolo di volano per la ripresa economica, e al contempo rafforza il brand della singola istituzione.

D'altro canto, tale processo di aggiornamento continuo richiesto dal mondo del lavoro rappresenta un'importante sfida per l'intero sistema universitario: sia a livello di progettazione, sia a livello di implementazione, dal momento che management universitario e docenti *in primis* dovranno padroneggiare il nuovo set di conoscenze e tecnologie che andranno a comporre la nuova offerta formativa (Consiglio dell'Unione Europea 2014).

Trend settoriali lato offerta

7. Deregolamentazione del settore della formazione superiore. Diverse entità a livello sovranazionale, nazionale e locale stanno contribuendo al ripensamento del sistema universitario europeo, attraverso regolamenti, raccomandazioni, standard di qualità e, non per ultimo, allocazione di risorse pubbliche (Kaplan 2014).

La recente e sostanziale deregolamentazione si è inserita in uno sforzo di riforma del settore, producendo al contempo una maggiore autonomia e assunzione di responsabilità da

parte delle università, per esempio per quanto riguarda l'utilizzo dei fondi pubblici ricevuti e la libertà nelle strategie di investimento, ma

Diverse entità a livello sovranazionale, nazionale e locale stanno contribuendo al ripensamento del sistema universitario europeo

anche un certo grado di privatizzazione e l'ingresso di nuovi player.

Nonostante questa deregolamentazione entità sovranazionali – e non – continuano a influenzare attivamente il settore. La Commissione Europea, per esempio, con il progetto *Education & Training 2020* (ET 2020) ribadisce le priorità strategiche del sistema universitario europeo 2020, mettendo al centro del dibattito tematiche quali la modernizzazione e digitalizzazione del sistema universitario europeo (Commissione Europea 2013a), o la necessità di maggiore coordinamento tra mondo universitario e mondo del lavoro (Commissione Europea 2012).

A livello nazionale vi è un certo grado di libertà nel recepire direttive e raccomandazioni europee, essendo il singolo Paese il responsabile per il proprio sistema universitario (Consiglio dell'Unione Europea 2009). Va in ogni modo sottolineato come alcune tendenze locali siano comuni a più Paesi e la generalizzata diminuzione dei finanziamenti pubblici è l'esempio ultimo di fenomeno a dimensione europea che investe il settore; spingendo i governi a interrogarsi sul proprio ruolo futuro – da investitori/regolatori a facilitatori? – e dotando le singole università di una maggiore autonomia strategica, gestionale e finanziaria (Altbach 2004; Paletta 2004).

8. Università-aziende in divenire in un mercato sempre più competitivo e affollato. Gli atenei oggi, riconoscendo di far parte di un mercato affollato, comprendono la necessità e l'importanza di commercializzare se stessi e i propri prodotti (Friga, Bettis e Sullivan 2003),

ingaggiando attività di marketing sempre più complesse e inclusive, multi-target/media/geografia (Gibbs e Murphy 2009).

L'adozione da parte delle università di un approccio più aziendalistico non è di per sé da demonizzare, bensì va letta come tentativo di ridurre il ritardo verso settori più commerciali in ambiti quali il marketing dei servizi e relazionale (Kaplan e Haenlein 2009). Nel calare tali pratiche nel mondo universitario occorre però evitare approcci troppo consumistici che, assimilando gli studenti a clienti potenziali da attrarre per massimizzare i ricavi (Brown 2011), favorirebbero la corsa al reclutamento a discapito dell'attenzione al mantenimento di elevati standard accademici (Nicolescu 2009). E si rende necessario un ragionamento su tematiche organizzative inerenti la dotazione e l'adeguamento delle profes-

gli atenei, prodotta dalla progressiva liberalizzazione e privatizzazione del settore (Sam e van der Sijde 2014).

9. Aumentata rivalità a livello internazionale, nazionale e istituzionale. In un mercato globale, in cui le economie nazionali sono in concorrenza tra di loro, le università, grazie al loro ruolo di promotori dell'innovazione, contribuiscono attivamente a incrementare la competitività del Paese di appartenenza. All'interesse al mantenimento di forti radici nazionali (de Boer *et al.* 2002) si affianca una crescente ricerca di apertura internazionale degli atenei, per rinforzare la propria reputazione, ma anche in considerazione del fatto che, per i Paesi importatori di studenti stranieri, la formazione universitaria rappresenta un business redditizio (Lee 2014).

La vocazione internazionale delle università è sempre stata presente in una certa misura. Si pensi, per esempio, alla condivisione della conoscenza attraverso conferenze internazionali e riviste accademiche principalmente in

La formazione del personale docente, così come l'aggiornamento e la professionalizzazione del personale amministrativo saranno fondamentali

lingua inglese; agli sforzi di internazionalizzare i curriculum; o, ancora, a quelli volti all'insegnamento di materiale inclusivo di evidenze multiculturali comprensibile a livello internazionale (Healey 2008).

La formazione e le competenze del personale docente, così come l'aggiornamento e la professionalizzazione del personale amministrativo (a oggi del tutto inadeguate), saranno infatti fondamentali per il successo delle università. In questo contesto, la dottrina prevalente auspica un «nuovo managerialismo»: vale a dire l'emergere di una nuova generazione di accademici-manager, con una spiccata mentalità imprenditoriale, in grado di bilanciare la prospettiva conoscenza-centrica e quella studente-centrica, ovvero logiche di reputazione e di mercato, capaci di porsi come agenti del cambiamento e guidare la riforma delle università (Deem e Brehony 2005). Questa autonomia gestionale è peraltro ulteriormente richiesta e rafforzata dalla crescente auto-organizzazione de-

Le opzioni strategiche dispiegate dalle università che ambiscono a diventare fornitori globali sono varie: dall'insediamento di un campus satellite nella nuova geografia target, all'alleanza con università estere o, ancora, al semplice ampliamento dell'attività di reclutamento oltre i confini nazionali (Friga, Bettis e Sullivan 2003). Ambivalente è però l'impatto dell'internazionalizzazione: se da un lato offre accesso a un più ampio bacino di studenti, professori e altri tipi di risorse vitali per le università, dall'altro è una minaccia dal momento che espone le stesse università ad altri e nuovi concorrenti (Schofield *et al.* 2013). In questo contesto, le dinamiche concorren-

ziali locali e globali si presentano come forze distinte che si alimentano a vicenda (Marginson 2006).

Tuttavia, il processo di internazionalizzazione si sta verificando più lentamente della globalizzazione delle imprese: sono poche le università che si possono dire veramente internazionali, mentre molte altre si stanno ancora interrogando su come approcciare l'internazionalizzazione; così come pochi sono gli atenei realmente in grado di coltivare una consapevolezza globale e un'intelligenza interculturale indispensabili per l'ingresso nell'odierno mondo del lavoro degli studenti formati (Kedia e Englis 2011).

Discussione delle sfide chiave per i gestori delle università

L'analisi del contesto di riferimento fa emergere un futuro complesso, dal momento che importanti trend ambientali e settoriali in atto minano le basi della gestione tradizionale delle università e presentano influenze talvolta ambivalenti.

L'urgenza nella trattazione della singola macro-tendenza in atto va valutata sia in termini di impatti sulla competitività futura dell'ateneo, sia in ragione del gap esistente tra la situazione attuale e quella ideale. Emergono, tuttavia, tre sfide comuni che i decisori universitari, a livello sistemico e di singolo ateneo, sono chiamati a indirizzare in fase di pianificazione strategica.

■ *Sfida chiave 1*: la necessità di adottare stili manageriali, *modus operandi* e approcci decisionali sempre più imprenditoriali e tipici del mondo aziendale di settori for-profit.

■ *Sfida chiave 2*: la necessità di avvicinarsi maggiormente a tutti gli stakeholder chiave, attraverso un dialogo e una collaborazione costante con *alumni*, aziende e istituzioni.

■ *Sfida chiave 3*: la necessità di accrescere la reputazione dell'università usando la qualità come mezzo per attrarre nuovi studenti e profitti.

La prima sfida stimola un sistema universitario più imprenditoriale, che, prendendo in prestito con i dovuti adattamenti pra-

tiche aziendali proprie di settori commerciali, impone un cambio di passo a tutti i livelli dell'organizzazione. Un ruolo fondamentale di agenti del cambiamento è quindi attribuito ai docenti ai quali è richiesto di agire come accademici-manager, contribuendo alla qualità e alla reputazione dell'istituzione universitaria di appartenenza, oltre che con l'attività di diffusione della conoscenza, anche attraverso un nuovo spirito imprenditoriale: per esempio, nel promuovere i propri progetti al fine di reperire fondi per la realizzazione degli stessi; nel rafforzare i propri legami con altre istituzioni e partner industriali; o ancora nel dimostrare un impegno profondo verso la partecipazione attiva al governo delle loro istituzioni.

Indirizzare la seconda sfida significa espandere le interazioni, il coinvolgimento, le collaborazioni e in ultima analisi la co-creazione di valore con tutti gli stakeholder chiave. Ampliando per esempio lo sforzo di comunicazione e promozione – oggi quasi esclusivamente focalizzato verso i potenziali candidati – ad *alumni*, aziende e istituzioni per ritorni più consistenti nel medio-lungo periodo; o ancora come descritto nel trend 2 attuando strategie di generazione di conoscenza a beneficio di non-accademici ecc. Nell'allargare il bacino di interlocutori, le università dovrebbero inoltre ridisegnare i rapporti con ciascuno di essi, rimodellando i momenti relazionali, le forme e i canali di interazione. Ancora una volta, per facilitare questo importante cambiamento nel modo di interagire con i diversi stakeholder, le università dovrebbe prima di tutto investire nell'aiutare il personale accademico e amministrativo a padroneggiare l'odierno contesto digitale.

Infine, affrontare la terza sfida implica concentrarsi sul rafforzamento della reputazione delle università non solo in termini di qualità della formazione e della ricerca prodotta, ma anche in termini di rafforzamento del brand dell'ateneo come leva di marketing per difendere o addirittura aumentare la quota di mercato in un settore globale e in fase di consolidamento come quello della formazione superiore. La singola università dovrà quindi preoccuparsi di ascoltare il mercato e sottoporsi

al severo giudizio di studenti, aziende, enti di accreditamento e dei ranking. E ciò a maggior ragione dal momento che la soddisfazione degli alumni espressa via web 2.0 e altri strumenti di comunicazione dal basso nella forma di *peer recommendations* o *word-of-mouth* svolgerà un ruolo sempre più importante nella promozione della singola università. La valutazione che il mercato darà al singolo ateneo sarà fondamentale indicatore della qualità della determinata università, decretando l'accesso a risorse vitali per sostenere il futuro dell'istituzione quali studenti e capacità di raccolta di fondi privati e pubblici.

Conclusioni

Se, fino a qualche decennio fa, le università, intese come bene pubblico, erano state risparmiate dall'urgenza di affrontare la crescente complessità e incertezza caratterizzanti la società moderna, oggi non hanno altra scelta se non quella di sviluppare strategie per affrontare un mercato educativo sempre più competitivo e in rapida evoluzione.

Fermo restando quindi che la trasformazione del settore è alle porte e passerà da un'evoluzione normativa e istituzionale, va sotto-

lineata la crucialità per il singolo ateneo della capacità di approcciare i cambiamenti organizzativi e tecnologici che ne conseguono, mettendo al centro del progetto trasformativo le persone a partire dal personale docente e amministrativo, ancor prima che i processi e le dotazioni tecnologiche.

Questo articolo contribuisce alla letteratura sulla competitività delle università europee in tre modi. In primo luogo calando nel contesto universitario analisi strategiche tipiche di settori for-profit. In secondo luogo isolando e discutendo in ordine di urgenza le nove macro-tendenze ambientali e settoriali che influenzano le strategie delle università europee. Infine proponendo le tre grandi sfide attuali: accrescere la reputazione, adottare stili manageriali sempre più imprenditoriali ed estrarre maggiore valore dagli stakeholder chiave.

A conclusione, va sottolineato come non vi sia una risposta univoca su come il singolo ateneo dovrebbe reagire, mentre si vuole qui ribadire l'urgenza di dotarsi di una chiara strategia competitiva. ■

Esplora e&mPLUS su

www.economiaemangement.it

Riferimenti bibliografici

- Altbach P.G., 2004. «Globalisation and the University: Myths and Realities in an Unequal World», *Tertiary Education and Management*, 10(1), pp. 3-25.
- Altbach P.G., Reisberg L., Rumbley L.E., 2009. *Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution*, Report Prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education, France, UNESCO.
- Arnaboldi M., Azzone G., Carlucci P., 2004. «La misura delle prestazioni delle attività amministrative: un'applicazione al sistema universitario italiano», *Economia & Management*, n. 5, pp. 91-107.
- Ballarino G., Checchi D., 2013. «La Germania può essere un termine di paragone per l'Italia? Istruzione e formazione in un'economia di mercato coordinate», *Rivista di Politica Economica*, vol. 1, pp. 39-74.
- Brown R., 2011. «The March of the Market», in M. Molesworth, R. Scullion, E. Nixon (eds.), *The Marketisation of Higher Education and the Student as a Consumer*, Abingdon, Routledge, pp. 11-24.
- Budde-Sung A.E.K., 2011. «The Increasing Internationalization of the International Business Classroom: Cultural and Generational Considerations», *Business Horizon*, 54(4), pp. 365-73.
- Commissione Europea, 2012. *Rethinking Education Strategy: Investing in Skills for Better Socio-economic Outcomes*, Luxembourg, Publications Office of the European Union.
- Commissione Europea, 2013a. *Modernisation of Higher Education*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, disponibile online: http://ec.europa.eu/education/library/reports/modernisation_en.pdf.
- Commissione Europea, 2013b. *Opening Up Education*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, disponibile online: http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-13-813_en.htm.

- Consiglio dell'Unione Europea, 2009. *Conclusioni del Consiglio del 12 maggio 2009 su un quadro strategico per la cooperazione europea nel settore dell'istruzione e della formazione* («ET 2020»), Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, 28.5, disponibile online: [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52009XG0528\(01\)](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52009XG0528(01)).
- Consiglio dell'Unione Europea, 2014. *Conclusions on Efficient and Innovative Education and Training to Invest in Skills – Supporting the 2014 European Semester*, Council Meeting, Brussels, 24.2.
- Cotton J.L., Stewart A., 2013. «Evaluate Your Business School's Writing as if Your Strategy Matters», *Business Horizons*, 56(3), pp. 323-31.
- Cugini A., Michelon G., 2009. «La misurazione della performance nei dipartimenti universitari», *Economia & Management*, n. 4, pp. 91-109.
- de Boer H. et al., 2002. *Academia in 21st Century. An Analysis of Trends and Perspectives in Higher Education and Research*, The Hague, Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid, AWT-Achtergrondstudie 28.
- Deem R., Brehony K.J., 2005. «Management as Ideology: The Case of 'New Managerialism' in Higher Education», *Oxford Review of Education*, 31(2), pp. 217-35.
- EPRS, 2014. *Digital Opportunities for Education in the EU*, Brussels, European Parliamentary Research Service.
- Friga P.N., Bettis R.A., Sullivan R.S., 2003. «Changes in Graduate Management Education and New Business School Strategies for the 21st Century», *Academy of Management Learning & Education*, 2(3), pp. 233-49.
- Gibbs P., Murphy P., 2009. «Implementation of Ethical Higher Education Marketing», *Tertiary Education and Management*, 15(4), pp. 341-54.
- Healey N.M., 2008. «Is Higher Education Really Internationalising?», *Higher Education*, 55(3), pp. 333-55.
- Jongbloed B., Enders J., Salerno C., 2008. «Higher Education and its Communities: Interconnections, Interdependencies and a Research Agenda», *Higher Education*, 56(3), pp. 303-24.
- Kaplan A.M., 2014, «European Management and European Business Schools: Insights from the History of Business Schools», *European Management Journal*, 32(4), pp. 529-34.
- Kaplan A.M., Haenlein M., 2009. «The Increasing Importance of Public Marketing: Explanations, Applications and Limits of Marketing Within Public Administration», *European Management Journal*, 27(1), pp. 197-212.
- Kaplan A.M., Haenlein M., 2016. «Higher education and the digital revolution: About MOOCs, SPOCs, social media, and the Cookie Monster», *Business Horizons*, 59(4), pp. 411-450.
- Kedia B.L., Englis P.D., 2011. «Transforming Business Education to Produce Global Managers», *Business Horizons*, 54(4), pp. 325-331.
- Lee J.T., 2014. «Education Hubs and Talent Development: Policymaking and Implementation Challenges», *Higher Education*, 68(6), pp. 807-23.
- Marginson S., 2006. «Dynamics of National and Global Competition in Higher Education», *Higher Education*, 52(1), pp. 1-39.
- Mazzei A., 2004. *Comunicazione e reputazione nelle università*, Milano, FrancoAngeli.
- McHaney R., 2011. *The New Digital Shoreline: How Web 2.0 and Millennials Are Revolutionizing Higher Education*, Sterling (VA), Stylus Publishing LLC.
- Nedbalová E., Greenacre L., Schulz J., 2014, «UK Higher Education Viewed Through the Marketization and Marketing Lenses», *Journal of Marketing for Higher Education*, 24(2), pp. 178-95.
- Nicolescu L., 2009. «Applying Marketing to Higher Education: Scope and Limits», *Management & Marketing*, 4(2), pp. 35-44.
- Paletta A., 2004. *Il governo dell'università. Tra competizione e accountability*, Bologna, il Mulino.
- Pucciarelli F., Kaplan A., 2016. «Competition and Strategy in Higher Education: Managing Complexity and Uncertainty», *Business Horizons*, 59(3), pp. 311-20.
- Sam C., van der Sijde P., 2014. «Understanding the Concept of the Entrepreneurial University from the Perspective of Higher Education Models», *Higher Education*, 68(6), pp. 891-908.
- Schofield C., Cotton D., Gresty K., Kneale P., Winter J., 2013. «Higher Education Provision in a Crowded Marketplace», *Journal of Higher Education Policy and Management*, 35(2), pp. 193-205.
- Sola D., Couturier J., 2014. *How to Think Strategically. Your Roadmap to Innovation and Results*, Harlow, Pearson Education Limited.
- Temple P., Shattock M., 2007. «What Does Branding Mean in Higher Education?», in B. Stensaker, V. d'Andrea (eds.), *Branding in Higher Education: Exploring an Emerging Phenomenon*, Amsterdam, EAIR, pp. 73-82.
- Välimaa J., Hoffman D., 2008. «Knowledge Society Discourse and Higher Education», *Higher Education*, 56(3), pp. 265-85.