

# UNIVERSITÀ CATTOLICA DEL SACRO CUORE MILANO

Facoltà di Economia  
Corso di Laurea in Management per l'Impresa



Tesi di Laurea Magistrale

Higher education marketing a supporto dell'internazionalizzazione  
delle Università

Analisi del successo australiano e della situazione italiana

Relatore:  
Chiar.mo Prof. Edoardo STAITI

Tesi di Laurea di:  
Valeria ALINEI  
Matr. 4402315

Anno Accademico 2015 / 2016

*A Lori,  
che sempre sarà  
la mia àncora.*

# Sommario

<b>Introduzione .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Capitolo Primo - Principi di Higher education marketing .....</b>	<b>6</b>
1.1. La natura dell'educazione: molto più di una <i>commodity</i> .....	10
1.1.1. <i>Globalizzazione e mercificazione</i> .....	11
1.1.2. <i>Resistere alla mercificazione</i> .....	12
1.1.3. <i>Il marketing a servizio dell'educazione</i> .....	13
1.2. Il mercato dell'educazione universitaria.....	14
1.2.1. <i>I drivers del cambiamento</i> .....	15
1.2.2. <i>Segmentare il mercato per favorire il posizionamento</i> .....	17
1.3. Oltre l'idea di studente-consumatore.....	20
1.3.1. <i>Processo educativo e customer satisfaction</i> .....	21
1.3.2. <i>Marketing relazionale ed educazione</i> .....	22
1.3.3. <i>La creazione di un paradigma ad hoc</i> .....	23
1.4. Le attività di <i>recruitment</i> ed <i>enrollment</i> .....	25
1.4.1. <i>Comprendere il "recruitment funnel"</i> .....	26
1.4.2. <i>L'evoluzione dell'enrollment marketing</i> .....	30
1.4.3. <i>Lo sviluppo di una strategia di enrollment istituzionale</i> .....	32
1.5. Sviluppo del brand e <i>reputation management</i> .....	34
1.5.1. <i>Barriere allo sviluppo del brand</i> .....	36
1.5.2. <i>Benchmarking con Università eccellenti</i> .....	38
1.6. Il modello dei GAP nella qualità del servizio educazione.....	39
1.6.1. <i>I gap del fornitore</i> .....	39
1.6.2. <i>Il gap del cliente</i> .....	42
1.6.3. <i>La chiusura dei gap</i> .....	43
1.7. La formulazione di una strategia di <i>education marketing</i> .....	44
1.7.1. <i>Analisi del portafoglio-programmi attuale e di nuove opportunità</i> .....	45
1.7.2. <i>Analisi della concorrenza e posizionamento competitivo</i> .....	48
1.7.3. <i>Definizione del marketing-mix: le "7P" dell'education marketing</i> .....	51

<b>2. Capitolo Secondo - Marketing, educazione ed internazionalizzazione .....</b>	<b>56</b>
2.1. Università internazionali nel mercato globale .....	59
2.1.1. <i>Driver e minacce dell'internazionalizzazione dell'educazione</i> .....	61
2.1.2. <i>La mobilità studentesca internazionale: un trend in continua ascesa</i> .....	68
2.1.3. <i>L'effetto "brain drain"</i> .....	75
2.1.4. <i>L'egemonia anglosassone nel mondo accademico</i> .....	77
2.1.5. <i>L'importanza dei World Rankings</i> .....	78
2.2. Il marketing a supporto dell'internazionalizzazione.....	83
2.2.1. <i>Modalità di internazionalizzazione e segmentazione strategica</i> .....	85
2.2.2. <i>Il recruitment internazionale e la potenza del web-marketing</i> .....	88
2.2.3. <i>L'internazionalizzazione dei curricula e del personale docente</i> .....	93
2.2.4. <i>Posizionarsi a livello internazionale: l'importanza del brand</i> .....	95
2.2.5. <i>Dalla strategia istituzionale all'azione</i> .....	97
2.3. <i>Best practice</i> di internazionalizzazione strategica: il caso Australia.....	99
2.3.1. <i>Il settore dell'educazione universitaria in Australia</i> .....	102
2.3.2. <i>Le Università australiane nei World Rankings</i> .....	107
2.3.3. <i>Il marketing nelle Università australiane: le ragioni del successo</i> .....	108
<b>3. Capitolo Terzo – Il marketing internazionale nelle Università italiane .....</b>	<b>115</b>
3.1. La situazione italiana .....	117
3.1.1. <i>Il settore dell'educazione universitaria in Italia</i> .....	123
3.1.2. <i>Le Università italiane nei World Rankings</i> .....	129
3.2. Analisi di web-marketing - La presenza <i>online</i> delle Università italiane: l'utilizzo dei siti web come strumento di <i>recruitment</i> internazionale .....	131
3.2.1. <i>Esempi di utilizzo efficace dello strumento a livello italiano</i> .....	134
3.2.2. <i>Risultati dell'analisi</i> .....	139
3.3. Sondaggio - "Studenti, Università ed internazionalizzazione": La percezione del sistema universitario italiano dal punto di vista di studenti locali e internazionali .....	142
3.3.1. <i>Studenti italiani</i> .....	143
3.3.2. <i>International students</i> .....	149
3.3.3. <i>Risultati dell'analisi</i> .....	154
3.4. Interviste dirette - Uno sguardo alle strategie di Higher Education Marketing sviluppate in alcune Università italiane a supporto dell'internazionalizzazione.....	155
3.4.1. <i>Considerazioni sulle risposte raccolte</i> .....	174
3.5. Il marketing nelle Università italiane: il bisogno di un approccio sistemico, organico ed integrato .....	176
<b>Conclusioni .....</b>	<b>179</b>

<b>Appendice metodologica.....</b>	<b>I</b>
Le ragioni della scelta metodologica .....	I
A.1. L'analisi di web-marketing .....	II
A.2. L'analisi quali-quantitativa attraverso il sondaggio .....	III
A.3. L'analisi attraverso interviste semi-strutturate .....	VIII
<b>Indice delle interviste dirette inserite nel testo.....</b>	<b>X</b>
<b>Indice di figure e tabelle .....</b>	<b>XI</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>XIII</b>
<b>Ringraziamenti.....</b>	<b>XXIII</b>

## Introduzione

Scegliere il proprio percorso universitario è uno dei passi più difficili ed importanti che uno studente si troverà mai ad affrontare: determina ben più della sola carriera futura e delle opportunità che gli si presenteranno, ma influenza nel profondo la natura stessa della sua persona, la sua *forma mentis*, la sua cultura e capacità di relazionarsi con gli altri.

La scelta appare dunque ardua e delicata.

In molti decidono di restare nella propria città, altri si avventurano altrove alla ricerca di programmi che più si avvicinano alle proprie inclinazioni ed ambizioni: c'è chi decide di restare comunque nel proprio Paese e chi cerca addirittura oltreconfine, che sia per un breve periodo, per un anno in Erasmus o per l'intera carriera universitaria.

Anche in Italia, la mobilità studentesca è un fenomeno molto diffuso.

In questo panorama, fatto di scelte, di mobilità ed opportunità da cogliere, le Università stesse svolgono un ruolo cruciale: si propongono sul mercato, creano corsi di laurea e master per soddisfare ogni ambizione, offrono programmi in lingua e servizi di ogni tipo.

Gli studenti cercano le Università, e le Università cercano gli studenti, e questa ricerca è ormai sempre più internazionale.

Ecco che, nel tentativo di far incontrare domanda ed offerta, le Università si modificano, evolvono e l'educazione diventa sempre più un "prodotto" da scambiare sul mercato, in una logica simile a quella tipica del mondo business: ci si occupa di promozione, comunicazione, si curano le relazioni con gli stakeholders, si tiene d'occhio la concorrenza e ci si dedica allo sviluppo di un brand competitivo.

Le università, insomma, si occupano di marketing.

Il marketing in università, e in generale nel mondo dell'educazione, è la modalità con cui si può rispondere a queste esigenze specifiche di settorializzazione e organicità, troppo spesso ignorate in Italia: la **Host Consulting**, tra le prime società di consulenza sull'Education Marketing in Italia, ha fatto di questo tema il proprio *core business*:

*“In un quadro generale così affollato di offerte formative, in un mondo dove la mobilità è parte integrante della vita quotidiana, è indispensabile che le università e l'intero sistema educativo, dalle scuole dell'infanzia ai corsi post-diploma, si dotino di strategie di marketing efficaci che permettano loro di farsi conoscere, emergendo nel mare magnum delle offerte e ampliando il proprio bacino di riferimento.*

*Le istituzioni formative devono sempre più gestire sia il marketing che la comunicazione in modo organico: marketing significa comprendere il proprio target e quindi gli studenti, studiare il mercato, promuovere e divulgare il lavoro accademico o qualsiasi cosa di valore venga elaborato all'interno dell'istituzione: tutto questo per migliorare l'offerta formativa e per venire incontro ai bisogni delle diverse tipologie di studenti e prospects. L'Education Marketing non risponde solamente ad un'esigenza di “vendere” corsi: si tratta di creare un processo che metta ai due fuochi di un'ellisse da una parte lo studente, le sue aspirazioni e i suoi bisogni, e dall'altra il valore dell'offerta, la qualità. Non si tratta di vendere automobili con slogan emozionali, ma di creare una spinta al miglioramento costante. Di certo, in fatto di marketing, le istituzioni formative del nostro Paese non hanno ancora raggiunto un grado sufficiente di consapevolezza sia sul fronte nazionale interno che, soprattutto, su quello dell'appetibilità del nostro sistema per gli studenti provenienti da altri Paesi.” (Host Consulting <sup>1</sup>)*

---

<sup>1</sup> Fonte: Intervista diretta, realizzata il 2 novembre 2016, con i fondatori di Host Consulting, Edoardo Bianchi, Andrea Bonomi e Matteo Favini; cfr. Appendice A.3.

L'obiettivo di questa tesi è, dunque, valutare se e come l'utilizzo dell'*Higher education marketing* possa migliorare e contribuire alla competitività internazionale delle università, favorendo la creazione di un valore aggiunto di cui studenti, docenti, istituzioni e l'intera società possano beneficiare.

Nel 1985, nasce il primo testo interamente dedicato all'Higher Education Marketing, ad opera di Philip Kotler e da allora, e prevalentemente nel mondo anglosassone, nasce il dibattito sull'utilità e sull'adattabilità di strumenti tipici dell'economia aziendale in un'istituzione che azienda non è, ma anzi, ne differisce profondamente.

Il Capitolo Primo di questo elaborato si propone di esporre una cornice teorica sull'Higher Education Marketing: ci si chiede cosa sia l'educazione universitaria e in che modo possa essere offerta sul mercato senza che ne perda l'intrinseco valore sociale, culturale e morale; si analizza il particolare mercato, sviluppatosi sempre più su scala internazionale, e la sua evoluzione; si tratta il tema della segmentazione della clientela e si cerca di dare una definizione allo studente, tenendo in conto le differenze che il suo percorso formativo ha rispetto ad un normale processo d'acquisto o fruizione di un servizio tipico del mondo aziendale. Inoltre, si cerca di capire come gli strumenti e i modelli teorici classici del marketing possano adattarsi a questa particolare realtà, partendo dal *recruitment* e arrivando alla cura della relazione continuativa con gli studenti, allo sviluppo del brand e della reputazione e alla formulazione di modelli di analisi e di un marketing-mix che possano aiutare nella definizione di strategie efficaci per l'università e soddisfacenti per gli studenti.

Una volta definiti gli strumenti di marketing a disposizione delle istituzioni universitarie, è interessante osservare come queste possano servire e seguire un processo che ha caratterizzato il settore negli ultimi anni: l'internazionalizzazione dell'educazione. Le università, ormai, non guardano più al solo mercato domestico, ma si affacciano oltreconfine nel tentativo di trarre vantaggio da un trend di forte mobilità studentesca a livello internazionale. Gli studenti cercano esperienze all'estero, che migliorino l'appetibilità del proprio curriculum o semplicemente per beneficiare di opportunità che il mercato nazionale non offre.



Il Capitolo Secondo è dedicato proprio a questo tipo di analisi. Le università si collocano in un mercato caratterizzato da trend di forte mobilità e formulano strategie per beneficiarne: lo stesso scenario politico e regolamentare si è modificato a comprendere queste possibilità. Si analizza come gli strumenti di marketing precedentemente esposti possano contribuire ad ottenere un vantaggio competitivo globale, a creare valore per un pool di studenti sempre più diversificato: le università competono su scala internazionale per ottenere posizioni di prestigio nei ranking mondiali, in modo da essere ancora più attrattive in fase di *recruitment*.

È utile osservare le modalità, le politiche e le strategie utilizzate a livello internazionale, sia a livello istituzionale che di sistema Paese, per avere una migliore comprensione del fenomeno:

*“I modelli vincenti e consolidati sono quelli degli Stati che da anni dominano le classifiche degli attrattori di studenti stranieri nell’ambito dell’educazione universitaria, quindi primi su tutti Stati Uniti e UK (vedremo se la Brexit influenzerà questa supremazia), poi Australia, Canada, Germania e Francia. Quello che accomuna questi Paesi è l’inquadramento del fattore “international students” in una visione strutturata e completamente integrata con le politiche di Governo. In poche parole, gli studenti stranieri rappresentano un asset per l’economia, una risorsa da monitorare, gestire ed incentivare.”*  
(Host Consulting<sup>2</sup>)

Si affronta, quindi, lo studio di uno di questi casi virtuosi, il modello universitario australiano, che dimostra quanto l’utilizzo del marketing sia stata la chiave del successo ottenuto nell’ultimo ventennio per le università del Paese: l’Australia, che si posiziona come terzo Paese al mondo per numero di studenti internazionali ospitati, è un ottimo benchmark di strategie di marketing internazionale integrate ed organiche.

---

<sup>2</sup> Fonte: Intervista diretta, realizzata il 2 novembre 2016, con i fondatori di Host Consulting, Edoardo Bianchi, Andrea Bonomi e Matteo Favini; cfr. Appendice A.3.

Spostando, poi, il focus sulla situazione attuale in Italia, si propone una panoramica dello scenario attuale sul territorio nazionale: attraverso un'indagine ed analisi delle strategie – *online* ed *offline* – utilizzate nei maggiori Atenei, si vuole cercare di comprendere il grado di utilizzo e l'efficacia degli strumenti di marketing presentati, alla luce dei trend di internazionalizzazione e dei fattori di mercato osservabili.

Nel Capitolo Terzo si offre, dunque, tale visione, presentando le caratteristiche del mercato italiano e le indagini effettuate:

- un'**analisi di web-marketing**, delle strategie *online*, attraverso una valutazione dei siti web delle università italiane, in quanto rappresentano il “biglietto da visita” per le istituzioni e, spesso, il luogo in cui avviene il primo contatto, specialmente con studenti stranieri che utilizzano Internet come fonte informativa primaria;
- un **sondaggio**, su un campione di oltre 1000 studenti (italiani e stranieri), in cui esprimono il proprio parere in merito alla qualità da loro percepita del sistema italiano, valutandone la competitività ed attrattività a livello internazionale;
- un'indagine, svolta attraverso **interviste dirette** rivolte a responsabili e collaboratori interni ai dipartimenti di marketing e/o responsabili per l'internazionalizzazione, presso gli Atenei che si reputa possano essere un esempio positivo di applicazione, quantomeno parziale, delle tecniche di marketing presentate.

Si conclude offrendo un'analisi comparata dei casi presentati – australiano ed italiano – e sottolineando gli eventuali passi ulteriori necessari per migliorare la competitività a livello internazionale del nostro sistema universitario.