



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management

**Il marketing delle Università: l’evoluzione della
comunicazione accademica ed il caso dell’Univpm**

**Marketing of Universities: the evolution of academic
communication and the case study of Univpm**

Relatore:
Prof.ssa Pascucci Federica

Tesi di Laurea di:
Edoardo Volponi

Anno Accademico 2022 – 2023

Sommario

INTRODUZIONE	1
IL SISTEMA UNIVERSITARIO ITALIANO: UN QUADRO GENERALE	4
1.1 Il sistema universitario pre-riforma	4
1.2 La riforma del sistema universitario	7
1.3 L'università come azienda	11
1.4 L'orientamento strategico di fondo nelle università	15
1.5 Una transizione discussa	21
1.6 La Terza Missione delle Università	25
IL RUOLO DELLA COMUNICAZIONE DI MARKETING NELLE UNIVERSITÀ	32
2.1 La comunicazione istituzionale delle Università	32
2.3 Le attività e gli eventi universitari: il public engagement	36
2.4 I Social media per la comunicazione delle Università	45
2.5 L'Inbound Marketing	55
LA COMUNICAZIONE NEI MEDI ATENEI ITALIANI	60
3.1 Lo stato della comunicazione nelle università italiane	60
3.3 La classifica CENSIS delle università italiane	64
3.4 I medi Atenei statali	70
IL CASO DELL'UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE	87

4.1 Università Politecnica delle Marche	87
4.2 Metodologia dello studio.....	95
4.3 I risultati dell'indagine: gli studenti della triennale.....	99
4.4 I risultati dell'indagine: gli studenti delle magistrali.....	104
4.5 La strategia comunicativa	109
4.7 Il piano editoriale ed il calendario editoriale.....	117
CONCLUSIONI	125
Bibliografia.....	127
Sitografia	131

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni le Università sono state attraversate da una corrente di cambiamento che ha dato loro nuovi scopi, obiettivi e necessità.

I cambiamenti legislativi, ma ancor di più quelli sociali, hanno spinto il sistema accademico italiano ad una rivoluzione.

L'ateneo non è più semplicemente il luogo dove si studia o l'ente che permette di ottenere un determinato titolo di studio, è diventato piuttosto un mezzo che permette di vivere un'esperienza formativa a 360 gradi, capace di far crescere e maturare la persona prima dello studente.

L'Università diventa un elemento imprescindibile del proprio territorio, fungendo anche da intermediaria tra il laureando o il laureato e le aziende. Allo stesso modo il territorio diventa uno dei fattori decisivi nella scelta da parte dello studente di un'Università rispetto ad un'altra. L'Università deve integrarsi totalmente con propria città e valorizzarla al meglio.

Lo studente stesso ha subito grandi cambiamenti, nelle esigenze ma anche nelle modalità di fruizione di contenuti ed informazioni. I social network permettono la creazione di vere e proprie comunità e sono diventati il principale mezzo di informazione delle nuove generazioni.

Risulta quindi fondamentale intraprendere un percorso di analisi che permetta alle Università di capire come andare incontro alle nuove generazioni, non solo per perseguire la prima delle missioni, ovvero l'istruzione, ma anche per sopravvivere economicamente, in un "mercato" che ormai è diventato tale e vede lo studente come un potenziale cliente.

In questa tesi si analizza il percorso storico che ha portato a questi cambiamenti, dal punto di vista legislativo ma inevitabilmente anche culturale. Si prendono in considerazione gli atenei italiani e si presenta una "foto" della situazione, in particolare a livello comunicativo, dando grande importanza alla presenza online.

Lo scopo è fornire una chiara immagine del contesto, così da rendere il lettore consapevole ed informato e far sì che possa comprendere al meglio lo studio effettuato presso l'Università Politecnica delle Marche.

Nell'ultimo capitolo della tesi, infatti, viene trattata ed analizzata la situazione legata all'Università nella quale ho vissuto il mio di percorso accademico. Attraverso lo stage svolto nel reparto di comunicazione di Univpm.

L'esperienza all'interno dell'Università Politecnica delle Marche mi ha permesso di completare lo studio. Nei quasi tre mesi di svolgimento dello

stage, ho potuto analizzare il contesto della facoltà di economia, attraverso sondaggi ed interviste, ho potuto sviluppare un piano strategico, un calendario editoriale ed infine ho potuto analizzare i risultati del lavoro svolto.

CAPITOLO 1

IL SISTEMA UNIVERSITARIO ITALIANO: UN QUADRO GENERALE

1.1 Il sistema universitario pre-riforma

A partire dal 1999 il sistema universitario italiano ha iniziato a modificarsi tramite riforme mirate allo scopo di aumentare la competitività degli atenei e migliorare le condizioni dello studente, permettendo a quest'ultimo una completa mobilità a livello europeo. Gli interventi principali sono stati tre: il decreto ministeriale del ministro Zecchino (1999), il decreto ministeriale del ministro Moratti (2003) e la legge parlamentare n. 240 del 23 dicembre 2010. Nel primo dopoguerra, invece, la legislazione legata all'istruzione universitaria era rimasta pressoché la stessa che fu stata introdotta a partire dalla riforma Gentile del 1923: sistema decisionale e amministrativo centralizzato e target su una cerchia ristretta di privilegiati. Durante gli anni '60 e '70 gli altri paesi europei hanno introdotto strutture parallele alle università con un ruolo professionalizzante, l'Italia è invece rimasta legata a schemi precedenti, che l'hanno portata piuttosto a realizzare la liberazione degli accessi universitari a studenti in possesso di qualsiasi titolo di studio,

non prendendo in considerazione l'ipotesi di diversificazione dell'istruzione superiore. Gli altri paesi dell'unione europea hanno avviato inoltre un processo di decentramento progressivo dei poteri, che dallo stato andavano via via a spostarsi all'ateneo stesso, l'Italia è rimasta fino agli anni '90 con un sistema fortemente accentrato. Come già anticipato, nell'ultimo decennio di secolo si muovono i primi passi di un complesso processo di riforma. Nel 1989 viene istituito il Ministero dell'Università e della Ricerca Scientifica e Tecnologica (Murst). IL Murst permetteva per la prima volta di cambiare il ruolo svolto fino a quel momento dallo Stato nei confronti degli atenei, questi infatti potevano per la prima volta formulare autonomamente i propri statuti e regolamenti. Nel 1990 vengono riformati gli ordinamenti didattici universitari: i titoli diventavano quattro, ovvero veniva aggiunto il diploma universitario (DU), ovvero la "laurea breve". Il DU si distingueva dal corso di laurea tradizionale per un contenuto professionalizzante, venne quindi scelta una collocazione universitaria invece che un canale strutturalmente separato come in altri paesi dell'Unione Europea. L'ultima tappa del percorso verso la riforma consiste nella legge 127 del 1997, la quale adotta misure per lo snellimento dell'attività amministrativa e dei procedimenti di decisione e controllo. Cambiava il sistema di finanziamento e di programmazione: ogni università poteva strutturare in autonomia i corsi di

laurea e di diploma, scegliendo sia le discipline da insegnare che i docenti. Inoltre, nasceva l'Osservatorio nazionale del sistema universitario. Nonostante queste introduzioni, i principali problemi dell'università italiana rimanevano la percentuale di laureati rispetto alla media europea, con un alto tasso degli abbandoni e dei fuori corso. La durata media degli studi era di 7/8 anni, l'età media di approccio al mondo del lavoro era di 27 anni. Le cause potevano essere considerate:

- l'eccessiva rigidità curriculare
- la mancanza di collaborazione tra il mondo universitario e il mondo del lavoro
- la limitata diversificazione degli studi superiori
- lo scarso orientamento
- le differenze nella preparazione iniziale.

Un ulteriore fattore che ha generato la necessità di nuove riforme è stato il nuovo quadro di riferimento delle politiche per l'istruzione superiore che si è affermato in Europa: le nazioni devono confrontarsi ed è nel loro stesso interesse una forma di coordinazione, allo scopo di creare uno "spazio europeo" coerente nell'istruzione superiore.

*“La dimensione sociale dell’istruzione superiore deve essere concepita come una linea direttiva globale e trasversale”.*¹

1.2 La riforma del sistema universitario

Il 3 novembre 1999 viene redatto il decreto ministeriale n. 509 *“Regolamento recante norme concernenti l’autonomia didattica degli atenei”*.² Come già anticipato, gli obiettivi della riforma derivano dal percorso appena descritto e si può sintetizzare con le seguenti mete:

- Diminuire i tempi di conseguimento dei titoli
- Introdurre esperienze pratiche e offerta formativa interdisciplinare
- Iter formativo distribuito su più livelli, con lo scopo di promuovere l’apprendimento lungo tutto l’arco della vita
- Mobilità degli studenti sul piano nazionale ed internazionale
- Adeguare l’offerta formativa al contesto socio-economico e culturale

La prima innovazione introdotta dalla riforma è stata l’adozione del sistema dei crediti (CFU). Questo permetteva maggiore mobilità a studenti che

¹ COMITÉ DIRECTEUR DE L’ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET LA RECHERCHE (CDESR), *“L’espace européen de l’enseignement supérieur: de Berlin à Bergen”*, Strasburgo, 21 settembre 2004

² D. GALESÌ, *“La riforma universitari nella società globale”*, Milano, 2005, FrancoAngeli, pp. 11-44

volevano passare da un corso di studio ad un altro, da un ateneo ad un altro, di ridurre i tempi per il conseguimento dei titoli, garantendo impegni di studio equilibrati e riconoscimento delle attività lavorative (o pratiche in senso generale). Il Cfu è *“la misura del volume di lavoro di apprendimento, compreso lo studio individuale, richiesto ad uno studente”*.³ Altra fondamentale rivoluzione riguarda la riclassificazione dei corsi di laurea, i quali vengono raggruppati in classi omogenee. Questo, insieme al sistema di Cfu, rappresenta il primo passo verso un'autonomia universitaria. La classificazione viene fatta in base alle classi, le quali identificano su piano nazionale gli obiettivi formativi e gli sbocchi professionali, le attività formative e l'impegno, determinato in crediti, che viene affrontato dagli iscritti. La classe garantisce congruenza tra titoli di università diverse, così da favorire la mobilità degli studenti. La riforma prevede inoltre quattro corsi di studio, nello specifico: laurea, laurea specializzata, master di primo livello e master di secondo livello. *“L'istituzione di due livelli di laurea differenziati è il terzo caposaldo del rinnovamento che è in atto nei nostri atenei”*.⁴ I corsi di laurea e laurea specialistica non sono un semplice mutamento nominale, ma vanno considerati corsi di studio nuovi, diversi dai

³ Art. 1, l del DM n. 509/99

⁴ A. CAMOZZI, *“La riforma universitari nella società globale”*, Milano, 2005, FrancoAngeli, pp. 45-78

vecchi corsi di diploma e di laurea. Con la nuova riforma i requisiti di ammissione ai corsi di laurea consistono nel diploma di scuola secondaria o superiore o un titolo estero idoneo e un'adeguata preparazione iniziale, dove necessario ci sarà un momento di verifica preliminare da svolgere prima dell'iscrizione. Il 22 ottobre 2004 veniva emanato il DM n. 270/2004 che andava a modificare parzialmente il decreto ministeriale precedente. In particolare, veniva introdotta la "Y" nel corso di laurea, ovvero, dopo un primo anno uguale per tutti gli studenti, era possibile una biforcazione nel percorso di studio. Lo studente poteva prendere una via più professionalizzante o in alternativa una via specificatamente costruita per creare le basi per la specializzazione successiva. Con la legge n. 240 del 30 dicembre 2010, si lavora allo scopo di eliminare sprechi e nepotismi, si afferma un sistema fortemente basato sull'autonomia delle università e una grande responsabilità finanziaria, scientifica e didattica. I finanziamenti derivano dalla qualità rilevata, in base a parametri basati sul merito, con la necessità di assoluta trasparenza. La legge prevede che il rettore possa restare in carica al massimo 6 anni con un solo mandato e possa essere sfiduciato. Viene introdotta una distinzione tra senato e consiglio di amministrazione (nuovo organismo) nei compiti e nelle responsabilità. Agli studenti viene data la possibilità di avere una rappresentanza negli organi di

governo. Il ruolo di direttore amministrativo viene sostituito da quello di direttore generale, a tutti gli effetti manager dell'università. Per assicurare una valutazione imparziale, viene introdotto un organo a maggioranza esterno. Per quanto riguarda l'organizzazione interna si riduce il numero di facoltà (al massimo 12 per ateneo) e vengono esclusi i microsettori, causa di frammentazioni e difficoltà di mobilità per gli studenti. Da questa semplificazione interna ne acquisiscono valore i dipartimenti, chiamati a svolgere compiti di ricerca, insegnamento e attività rivolte all'esterno. Inoltre, viene data la possibilità di unire le università vicine, così da poter aumentare la qualità per gli studenti e diminuire le spese per gli atenei. Il trasferimento delle risorse dal ministero alle università è condizionato dalla qualità rilevata di ricerca e didattica. Infine, lo stato garantirà sostegno agli studenti meritevoli, così da garantire, tramite il diritto allo studio, maggiore mobilità e più facile accesso agli studi universitari. Questo rinnovamento permette lo spostamento del processo di insegnamento e apprendimento verso lo studente. All'insegnante spetteranno nuove funzioni legate all'orientamento, tutorato e formazione integrativa dello studente. L'università, inoltre, diventa *risorsa per il proprio territorio*⁵, permette infatti di far diventare il sapere una risorsa per il contesto di riferimento. In

⁵ R. MOSCATI, "Insegnare dopo la riforma", Bologna, 2004, Il Mulino, n.3, pp. 471-478

modo reciproco, il territorio potrà rappresentare un punto di forza per l'ateneo. Risulta poi fondamentale un nuovo e maggiore senso di appartenenza del corpo docente, il quale dovrà lavorare anche allo scopo di fondare le realtà universitarie sulla propria comunità, collaborando con studenti e aziende del territorio, promuovendo i rapporti con le categorie sociali interessate. Negli anni non sempre si è riusciti ad impostare un sistema di collaborazione con i rappresentanti del sistema produttivo e delle istituzioni sul piano territoriale, ma recentemente le università sembrano essere più pronte a rispondere al contesto e più attenta a cogliere i mutamenti dello stesso. Se prendiamo in considerazione la nuova governance (dallo stile anglo-americano) *fondato sul trionio autonomia/valutazione/competizione*⁶, il successo dell'università dipenderà dalle loro capacità di potenziare la loro efficacia, mediante la competizione e quindi la possibilità di essere vista come un ateneo di livello più alto.

1.3 L'università come azienda

Con la riforma sull'autonomia del 1999, gli atenei italiani sono diventati a tutti gli effetti delle aziende, non più enti col solo scopo di istruire ed

⁶ L. BENADUSI – G. POMPILI, “*La riforma dell'università*” intervista ad Enrico Decleva, 2010, «Scuola Democratica», n. 1, pp. 192-216

educare ma anche con l'obiettivo di raggiungere un sufficiente profitto. Per questo motivo le università hanno iniziato a sfruttare gli strumenti di marketing: comunicazione istituzionale, corsi innovativi, campagne pubblicitarie, radio, podcast ed eventi incentrati sull'obiettivo di farsi conoscere e diventare la scelta prediletta per lo studente. Si tratta di una comunicazione orientata verso l'esterno, con lo scopo principale di acquisire nuove iscrizioni. Il presupposto di questo marketing universitario, come già anticipato, è che lo studente è a tutti gli effetti il cliente, acquista l'offerta formativa ed accede ai servizi messi a disposizione dall'ateneo e dalla città (alloggi, mense, trasporti, ecc.). Allo stesso tempo però, se consideriamo la visione delle aziende del territorio (e non solo), lo studente diventa l'output o il prodotto dell'università stessa. Per gli autori Pine e Gilmore *“l'Università dovrebbe andare oltre la vendita di libri e riviste, i servizi informativi e le esperienze educative, fino a considerare la trasformazione dei clienti quale suo obiettivo”*.⁷ Da questo presupposto si considera una visione che permette alle università di utilizzare le leve del marketing strategico al pari delle aziende. Il marketing universitario non è semplicemente una questione di comunicazione, ma soprattutto di differenziazione nei corsi, nelle modalità di insegnamento, nel prestigio, nei

⁷ B. JOSEPH PINE – JAMES H. GILMORE, *“L'economia delle esperienze”*, Rizzoli editore, 2000

rapporti con le imprese, nel territorio e in tutti i fattori considerati rilevanti per lo studente. Concentrandoci sul che cosa possa essere “venduto” dall’ateneo, non basta considerare i contenuti dei corsi e gli sbocchi occupazionali, ma bisogna evidenziare i punti forti del percorso e la crescita umana che permette. Diventa fondamentale creare un senso di appartenenza all’università e ai suoi valori. Particolare attenzione è stata posta nella necessità di potenziare la governance e garantirle gli adeguati strumenti strategici, così da poter sviluppare appieno il processo decisionale e permettere un opportuno monitoraggio dei risultati. La riforma degli Atenei, tra le altre cose, ha reso obbligatoria l’adozione di un programma triennale nel quale evidenziare gli obiettivi legati alla mission dell’università. Gli atenei hanno elaborato dei veri e propri piani strategici, paragonabili a quelli manageriali sviluppati nei casi aziendali. Già dagli anni ’70 in realtà si inizia ad adottare un sistema di management strategico: *“Nel settore pubblico, la sua adozione è stata in parte una risposta alla turbolenza ambientale degli anni Settanta, che ha reso vetusto l’approccio alla pianificazione tradizionale, e in parte una reazione al mancato funzionamento di alcuni modelli di gestione, come il sistema di pianificazione, programmazione e budgeting, che impongono forti richieste in termini di capacità di*

*elaborazione e gestione delle informazioni.*⁸ Lo strategic management adottato dalle imprese pubbliche è comunque diverso da quello privato; infatti, il processo decisionale risulta più aperto ed estremamente più politico. Il piano strategico resta comunque componente importante nel management strategico, il quale però ha funzioni anche legate alla gestione delle risorse, l'implementazione delle attività e dei processi, il controllo e la valutazione. Il piano strategico resta comunque *“ciò che un'organizzazione è, ciò che un'organizzazione fa e perché lo fa”*.⁹ D'altro lato si sviluppano anche dei sistemi di performance measurement e management, capaci di identificare target corretti di performance, effettuare valutazioni accurate ed informare i manager su quando e come intervenire in caso di performance insufficienti. Con lo strategic management si ha *“un processo di gestione della performance a livello strategico, concentrandosi sulle azioni da intraprendere per posizionare l'organizzazione in modo da guardare al futuro”*.¹⁰ Fatte queste premesse, le amministrazioni pubbliche iniziano a dotarsi di strumenti di controllo non solo burocratico, ma anche manageriale

⁸ A. JOHNSEN, *“Strategic management thinking and practice in the public sector: A strategic planning for all seasons?”*, Financial Accountability & Management, 31(3), 243-268, 2015

⁹ J.M. BRYSON, *“Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations”*, Jossey-Bass, San Francisco, 2004

¹⁰ T.H. POISTER, *“The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance”*, Public Administration Review, 70, s246-s254, 2010

“in grado di attivare processi con cui gli organi di indirizzo politico ed amministrativo possano garantire un impiego efficiente ed efficace delle risorse verso il raggiungimento di obiettivi sia strategici sia operativi”.¹¹

Nell’ovvia correlazione tra strategia e performance maggiore importanza viene data alla seconda, in particolare a causa delle riforme che hanno diffuso fortemente questa “cultura della performance” nel settore pubblico. Andando nello specifico Gianfranco Reborà ha teorizzato l’applicazione del concetto di orientamento strategico nel caso delle università.

1.4 L’orientamento strategico di fondo nelle università

Reborà sviluppa il discorso partendo dalla definizione di Coda di “Orientamento Strategico di Fondo”, dove questo OSF *“ispira la strategia di un’un’impresa, facendone al tempo stesso parte, e quindi ne definisce l’identità, effettiva o ricercata, evidenziando che cosa essa fa o vuole fare; perché lo fa o lo vuole fare; come lo fa o lo vuole fare”*.¹² Per l’autore l’identità dell’impresa è formata da idee, convinzioni, atteggiamenti e valori propri degli attori chiave dell’impresa, rapporti con l’ambiente esterno,

¹¹ M. PAOLONI & F.G. GRANDIS, *“La dimensione aziendale delle amministrazioni pubbliche”*, Giappichelli, Torino, 2007

¹² G. REBORÀ, *“Economia Aziendale & Management: scritti in onore di Vittorio Coda”*, Egea, Milano, 2008

campo in cui operare ed obiettivi da perseguire. Volendolo schematizzare con maggiore precisione, l'OSF è composta da tre elementi:

- Il campo di attività
- Le ragioni dell'attività
- La filosofia organizzativa e comportamentale

Le caratteristiche dell'università la rendono un caso interessante nel quale applicare il concetto di OSF. Per gli atenei vanno considerati alcuni aspetti peculiari, nello specifico:

- Finalità multiple, *“costante ricerca di equilibrio tra realismo ed innovazione, tra insegnamento e ricerca, tra equità ed eccellenza, tra unità e diversità”*¹³
- Sistema complesso di stakeholders, sia forte radicamento a livello territoriale, sia proiezione verso la dimensione nazionale ed internazionale, in generale assetto più articolato di quello delle imprese

¹³ S. ROTHBLATT, *“Education's Abiding Moral Dilemma. Merit and worth in the cross- Atlantic democracies, 1800-2006”*, Oxford University Press, Symposium Books, Oxford, 2007

- Sistema complesso di attori interni, nello specifico docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo, ognuno con ulteriori categorie e compiti specifici
- Organizzazione a legami deboli, naturale conseguenza degli aspetti precedenti: la molteplicità dei fini aumenta l'autonomia ed i rapporti complessi tra stakeholders (sia interni che esterni) causa richieste e necessità contrastanti e conflittuali su tutti i livelli organizzativi dell'università

Così come nelle grandi aziende, esplicitare in un OSF obiettivi e finalità permette all'ateneo di orientare coerentemente le azioni ed i comportamenti dei vari attori coinvolti.

*“Per una università la definizione del campo di attività, dell'orizzonte temporale di riferimento, delle dimensioni ed anche del livello di qualità delle attività sviluppate riveste grande importanza. Erroneamente, fattori come questi sono stati spesso in passato considerati semplice conseguenza dell'ordinamento formale”.*¹⁴

La nascita di numerosi corsi di studio in sedi decentrate è sintomo dell'assenza di una visione di questo tipo. Spesso, infatti, le scelte

¹⁴ G. REBORA, *“Economia Aziendale & Management: scritti in onore di Vittorio Coda”*, Egea, Milano, 2008

riguardanti i corsi di studio vengono fatte su logiche opportunistiche, sia per quanto riguarda le tipologie che le localizzazioni degli stessi. Una situazione simile ha inevitabilmente causato sovrapposizioni di corsi e situazioni contro produttive a livello economico per gli stessi atenei, inoltre hanno danneggiato anche l'immagine percepita all'esterno, i rapporti tra le diverse fasi organizzative vengono inevitabilmente considerati pessimi.

Come già anticipato l'università ha una molteplicità di fini, ciò va in contrapposizione con una visione tradizionale che in questa istituzione vedeva un fine dato da un suo stato di natura. Per stabilire gli obiettivi ed i modelli di comportamento, invece, sarà necessaria un'analisi *delle risorse professionali, tecnologiche e finanziarie disponibili, la domanda di servizi presente o attivabile, le reali condizioni di inserimento nelle reti di rapporti con i principali stakeholder, le possibilità di posizionarsi efficacemente in determinati ambiti competitivi e/o di collaborazione.*¹⁵ In base a queste caratteristiche, l'ateneo può scegliere come posizionarsi, se cercare di diventare un centro di riferimento per il territorio, se investire in ricerca, se ambire ad una nomea internazionale o nazionale, se cercare di diventare riferimento come università imprenditoriale e in altri molti modi ancora. Intraprendere comportamenti meramente imitativi non porterebbe ad alcun

¹⁵ G. REBORA, "Economia Aziendale & Management: scritti in onore di Vittorio Coda", Egea, Milano, 2008

risultato, la strategia migliore è quella di elaborare una specifica identità istituzionale, coerente con le risorse e gli obiettivi stabiliti. *“Ogni singola struttura, come le facoltà, i corsi di studio, i dipartimenti, ha una propria identità distintiva e in alcun modo può essere assimilata a una filiale o a un’articolazione territoriale di una grande impresa o di una pubblica amministrazione centralizzata”*¹⁶

Con il disegno di legge numero 1965 del 2010 si dà rilevanza al concetto di OSF legato al caso delle università. L’idea è che si debbano coordinare autonomia e responsabilità, si stabiliscano nette distinzioni di compiti tra senato accademico e consiglio di amministrazione (i due organi principali dell’organizzazione). Lo scopo è generare una progressiva responsabilizzazione nelle scelte, una minore autoreferenzialità ed una maggiore rapidità nelle decisioni. Ancora una volta il concetto di OSF legato all’università permette di evitare una concezione meccanicistica e garantire importanza e differenziazione tra i vari livelli di decisioni strategiche. Nello specifico c’è bisogno di *“predisporre un assetto di governance al livello del sistema universitario nazionale: controllo dell’entrata nel sistema, controllo della performance e allocazione delle*

¹⁶ S. ZAN, *“Come se...”*, Sviluppo & Organizzazione n.222, pp. 44-45, 2007

*risorse costituiscono passaggi fondamentali per questa funzione di governance di sistema”.*¹⁷

Secondo Reborà il recupero di una capacità strategica è la chiave per poter rilanciare le università italiane. Inoltre, sostiene che la risposta alle esigenze di un'autonomia responsabile sia nel concetto di OSF di Coda. Questo OSF non è definito una volta per tutte, piuttosto viene sottoposto a costante verifica e ridefinizione in base ai risultati, alle esigenze ed ai cambiamenti esterni o interni all'ateneo. L'OSF *“di fatto operante in un'impresa in un certo periodo della sua vita può essere spiegato come il prodotto sia della sua storia e, quindi, anche dei valori disseminati dagli uomini che via via si avvicendarono alla sua guida sia della visione del futuro di cui la leadership in carica è portatrice”.*¹⁸ Reborà ci tiene a sottolineare come queste parole debbano essere considerate significative proprio in relazione a istituzioni sociali come le università, connotate dalla qualità personale dei soggetti che operano al loro interno. Sostiene infatti che queste diano *“il senso di come sia riduttivo pensare alla strategia nei termini dell'enunciato*

¹⁷ G. REBORÀ & M. TURRI, *“Governance in higher education: an analysis of the Italian experience in: HUISMAN J. Ed., International Perspectives on the Governance of Higher Education. Alternative frameworks for coordination”*, Taylor & Francis Group, p. 13-32, New York, 2009

¹⁸ V. CODA, *“L'orientamento strategico dell'impresa”*, UTET, Torino, 1988

formale di una mission, o del contenuto di un documento di piano”.¹⁹

L'autore conclude che a suo parere sia preferibile un approccio alla strategia dell'università legato all'OSF definito da Coda, piuttosto che altre soluzioni legate a piani articolati o obiettivi dettagliati. Un'organizzazione basata su un OSF potrà favorire un approccio condiviso, una maggiore adesione ed un progetto organizzativo comune.

1.5 Una transizione discussa

Fin dai primi anni post-riforma ci sono stati numerosi e consistenti dibattiti sul considerare tale cambiamento un miglioramento, qualcosa di necessario, giusto e in un certo senso inevitabile, oppure un tentativo di lucrare su una istituzione che dovrebbe essere stabilmente fuori da qualsiasi contesto commerciale. Già nel 2006 Filippo Viola, oggi dirigente dell'ufficio scolastico regionale del Veneto, esprime numerose criticità riferite al *“trasformare il sapere in merce”*.²⁰ L'autore sostiene che la riforma Moratti porti all'estremo una logica aziendale insidiata negli atenei già dall'introduzione delle lauree triennali. Sostiene che già quella svolta abbia

¹⁹ G. REBORA, *“Economia Aziendale & Management: scritti in onore di Vittorio Coda”*, Egea, Milano, 2008

²⁰ F. VIOLA, *“L'università come azienda, il sapere come merce”*, Proteo, n. 2006-1, 2006

causato *“una riduzione del sapere a semplice operatività tecnica e frammentazione degli insegnamenti in una miriade di moduli didattici”*. Non solo, il professor Viola descrive l’introduzione della logica aziendale nell’università come il *“trapianto di un organo, era quindi nel conto che potesse provocare una generale reazione di rigetto”* e ancora *“l’ideologia dell’efficienza pretende di separare la gestione amministrativa dell’università dalla sua funzione culturale e scientifica (...) in realtà la logica aziendale è pervasiva, non c’è aspetto della vita universitaria che non ne venga investito, si finisce per modellare la produzione scientifica sullo standard della produzione industriale”*. L’autore spiega che procedendo in questa direzione i ricercatori verranno sostituiti da veri e propri *“manager culturali”*, capaci di mettere sul mercato i *“sottoprodotti dell’azienda universitaria”*. Riferendosi agli studenti si concentra sulla trasformazione a *“soggetto studentesco funzionale alle dinamiche di mercato”*, precario, in situazioni di difficoltà e di conseguenza irrequieto ed imprevedibile, sia soggetto a possibili *“ricatti”* che mina vagante per lo stesso ateneo. Il professor Viola sottolinea inoltre come venga a crearsi un rapporto subordinato tra università e azienda, nel quale il mercato del lavoro definisce le figure professionali necessarie mentre all’istruzione spetta il compito di produrre queste professionalità. Un’altra critica è legata al

rapporto sempre più stretto tra atenei ed aziende del territorio, gli industriali infatti, sostiene l'autore, potrebbero arrivare ad avere un potere eccessivo nei confronti delle università, al punto di condizionarne le scelte. L'articolo si conclude con una riflessione legata a questa perdita di autonomia da parte delle università: *“mentre la cultura e la scienza hanno bisogno di progetti di ampio respiro, l'università (...) tende a presentarsi sul mercato come semplice agenzia di servizio professionale. Il piano dell'università come azienda comporta per la collettività la perdita di una importante risorsa culturale e scientifica, a cui potere attingere per progettare il proprio futuro”*.²¹ Più recentemente, nel 2022, Massimo Filippini, professore ordinario dell'Università della Svizzera italiana, si è espresso con toni altrettanto decisi. Il Professore sostiene che *“Per essere in grado di contribuire al sapere e al progresso l'università ha bisogno (...) di tre elementi fondamentali: autonomia universitaria, governance interna che coinvolge il corpo accademico e libertà accademica”*.²² Questa autonomia accademica, sottolinea l'autore, va garantita attraverso un'importante distinzione: *“L'università non è un'azienda e i Consigli universitari non sono dei Consigli di amministrazione. L'università è un'organizzazione*

²¹ F. VIOLA, *“L'università come azienda, il sapere come merce”*, Proteo, n. 2006-1, 2006

²² M. FILIPPINI, *“L'università non è un'azienda”*, la Regione, sezione “i dibattiti”, 30 aprile 2022

non-profit animata da persone interessate a produrre e ad apprendere conoscenza e con una logica bottom-up nell'affrontare le decisioni importanti".²³ D'altra parte, il rapporto dell'Osservatorio Università-Imprese rileva la grande importanza strategica per l'innovazione e la crescita del paese di questa evoluzione. Il giornalista Stefano Casini sottolinea come *"Lo scambio di conoscenze tra atenei e aziende e l'attuazione di progetti comuni sono fondamentali per l'attrattività delle università, la competitività delle aziende, l'occupabilità dei laureati, e la crescita economica e sociale dei territori"*.²⁴ Per l'autore il dialogo costante tra università e aziende permette la definizione di piani formativi più adeguati e specifici. Un esempio di collaborazione è il gruppo di lavoro "U4I", nato a metà dicembre 2022 all'interno della Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile. Il coordinamento è affidato al professor Michelle Dassisti del Poliba, delegato di ateneo per lo Sviluppo Sostenibile, il quale ha dichiarato *"L'obiettivo del neo gruppo di lavoro Università per l'Industria U4I sarà quello di stimolare le Università Italiane ad avviare un percorso di riflessione interna sul proprio ruolo nella società, ed in*

²³ M.FILIPPINI, *"L'università non è un'azienda"*, laRegione, sezione "i dibattiti", 30 aprile 2022

²⁴ S. CASINI, *"La collaborazione tra Università e imprese è il motore dell'innovazione del Paese"*, iNOVATIONpost, sezione "attualità", 10 gennaio 2023

*particolare sul modo di mettere a servizio le proprie conoscenze scientifiche a supporto delle attività produttive”.*²⁵

A prescindere dai pareri contrastanti, è evidente come il contatto tra il mondo delle università e quello delle aziende sia ormai qualcosa di strutturale nel sistema italiano. Di conseguenza, come già anticipato, diventa inevitabile adottare strategie comunicative, con un *tone of voice* istituzionale con alcuni stakeholders, giovanile e leggero con altri, da utilizzare in base ai diversi canali ed ai diversi target, valutando caso per caso.

1.6 La Terza Missione delle Università

Da sempre si è dibattuto su quali siano le missioni dell'università, su quali fossero gli obiettivi che gli atenei dovevano perseguire. Negli anni, gli addetti ai lavori, hanno descritto due scopi fondamentali per le università: la didattica e la ricerca. Grazie alle politiche universitarie di cui sopra, però, si è rapidamente acceso un dibattito sulla definizione di una “nuova” missione, una Terza Missione. Gli studi sulla Terza Missione sottolineano che *“la produzione di conoscenza e di innovazione ha acquisito una notevole importanza nel contesto economico creando nuovi potenziali scenari per le*

²⁵ M.DASSISTI, Ufficio stampa Poliba, 21 dicembre 2022

università all'interno della società nella quale sono inserite".²⁶ Le prime due missioni vengono quindi modificate e *"ampliate allo scopo di permettere lo sviluppo anche della Terza Missione all'interno dell'ateneo"*.²⁷ Essendo più recente, la Terza Missione ancora non è stata studiata in modo approfondito come le prime due, in particolare non è stata spiegata a pieno la relazione esistente con il territorio di appartenenza dell'università. Storicamente *"é stata prestata meno attenzione all'individuazione e all'analisi delle strategie delle università nell'area della Terza Missione"*²⁸ rispetto alle due missioni tradizionali di insegnamento e ricerca. Provando a definire più nel dettaglio la Terza Missione, risulta difficile fornire una descrizione univoca: la Terza Missione rimanda ad una moltitudine di attività e di servizi, spesso molto eterogenei, con scopo di favorire lo sviluppo delle prime due missioni. Il termine "Terza Missione" quindi, da un lato richiama concetti come *"università imprenditoriale"*,

²⁶ P. GIURI, F. MUNARI, A. SCANDURA, L. TOSCHI *"The strategic orientation of universities in knowledge transfer activities"*, Technological Forecasting and Social Change, 138, 261-278, 2019

²⁷ J. JONES & G. C. DE ZUBIELQUI *"Doing well by doing good: A study of university-industry interactions, innovationness and firm performance in sustainability-oriented Australian SMEs"*, Technological Forecasting and Social Change, 123, 262-270, 2017

²⁸ P. GIURI, F. MUNARI, A. SCANDURA, L. TOSCHI *"The strategic orientation of universities in knowledge transfer activities"*, Technological Forecasting and Social Change, 138, 261-278, 2019

“trasferimento tecnologico” e “*partnership Triple Helix Model*”,²⁹ dall’altro le numerose attività di comunicazione e affini, svolte da atenei e centri di ricerca, allo scopo di trasmettere conoscenze agli stakeholders, ma anche di promuoversi e “farsi pubblicità”, mostrando le capacità imprenditoriali, le innovazioni, il benessere sociale e la capacità di formare al meglio il proprio capitale umano, “*riguarda lo sviluppo della scienza e della società attraverso varie forme di comunicazione e social engagement*”.³⁰ La Terza Missione è dunque “*un fenomeno complesso e in evoluzione che, negli ultimi decenni, è stata considerata come il risultato del dialogo tra università, industria, governo e società*”.³¹ Citando alcuni autori, la Terza Missione “*è la relazione tra università e stakeholder del mondo non accademico*”³², “*è la somma di tutte le attività relative alla generazione, utilizzo, applicazione e sfruttamento delle conoscenze, capacità e risorse*

²⁹ G. TRENCHER, M. YARIME, K. B. MCCORMICK, C. N. DOLL, S. B. KRAINES “*Beyond the third mission: Exploring the emerging university function of co-creation for sustainability*”, *Science and Public Policy*, 41(2), 151-179, 2014

³⁰ D. DI BERARDINO, C. CORSI “*A quality evaluation approach to disclosing third mission activities and intellectual capital in Italian universities*”, *Journal of Intellectual Capital*, 2018

³¹ P. GIURI, F. MUNARI, A. SCANDURA, L. TOSCHI “*The strategic orientation of universities in knowledge transfer activities*”, *Technological Forecasting and Social Change*, 138, 261-278, 2019

³² J. MOLAS-GALLART, E. CASTRO-MARTINEZ “*Ambiguity and conflict in the development of ‘Third Mission’ indicators*”, *Research Evaluation*, 16(4), 321-330, 2007

dell'università”,³³ “*é una collaborazione, un dialogo, tra il mondo accademico e la società che contribuisce allo sviluppo sociale, culturale ed economico delle comunità*”.³⁴ La Terza Missione è “*un fenomeno complesso e in evoluzione, che si articola come risultato del dialogo tra scienza e società negli ultimi decenni*”.³⁵ Il concetto di Terza Missione è stato identificato per la prima volta dal centro di ricerca dell'OCSE CERI nel 1982. È stata associata una serie di pratiche innovative al concetto di Terza Missione, queste furono rilevate in alcune università imprenditoriali. Già dai primi studi si possono notare casistiche nelle quali l'attenzione al lato commerciale ed al profitto hanno la precedenza sulla creazione di un valore aggiunto sociale più ampio. “*L'ascesa della Terza Missione nelle università può essere intesa come l'evoluzione dell'organizzazione stessa, che ha visto nascere discipline e campi multidisciplinari che includono utenti non*

³³ G. SECUNDO, S. E. PEREZ, Z. MARTINAITIS, K. H. LEITNER “*An Intellectual Capital framework to measure universities' third mission activities*”, *Technological Forecasting and Social Change*, 123, 229-239, 2017

³⁴ K. GIUSEPPONI & E. TAVOLETTI “*Vision and mission statements in Italian universities: Results of an empirical investigation on strategic orientation*”, *Journal of the Knowledge Economy*, 9(1), 301-328, 2018

³⁵ P. GIURI, F. MUNARI, A. SCANDURA, L. TOSCHI “*The strategic orientation of universities in knowledge transfer activities*”, *Technological Forecasting and Social Change*, 138, 261-278, 2019

accademici”.³⁶ Un'altra variabile decisiva nella rapida affermazione della Terza Missione è la grande importanza del capitale umano, fondamentale per raggiungere il successo economico. *“Esiste una connessione tra le capacità di successo economico e le capacità di innovazione, dove per innovazione si intende il meccanismo attraverso il quale le scorte di conoscenza vengono tradotte in crescita economica”*.³⁷ La Terza Missione è l'esplicitazione del nuovo ruolo che hanno le università: *“non più soltanto il compito di informare circa le proprie attività ma di instaurare un vero e proprio dialogo in maniera proattiva”*.³⁸ Per sviluppare al meglio questo nuovo ramo, l'ateneo dovrà trasformare la propria ricerca in conoscenza utilizzabile a fini produttivi e quindi anche commerciali, utilizzando un approccio imprenditoriale. Proprietà intellettuali, brevetti, collaborazioni sul territorio ma anche a livello nazionale ed internazionale, diventano pedine fondamentali da alimentare, da comunicare e da sfruttare per migliorare la propria posizione. Per l'ateneo è importante anche lo sviluppo di attività universitarie *“di natura culturale, sociale, educativa o civile, in grado di*

³⁶ A. ZOMER & P. BENNEWORTH *“The rise of the university's third mission”*, In Reform of higher education in Europe, pp. 81-101, Brill Sense, 2011

³⁷ R. A. BOSCHMA *“Proximity and Innovation: A Critical Assessment”*, Regional Studies, Vol. 39.1, pp. 61–74, Febbraio 2005

³⁸ I. MOSCATI *“Retrospectives: how economists came to accept expected utility theory: the case of samuelson and savage”*, Journal of economic perspectives, 30(2), 219-36, 2016

valorizzare le risorse collettive e moltiplicarle".³⁹ Infine, acquisiscono grande valore le politiche di comunicazione culturale, attraverso canali istituzionali, social, attività ed eventi. Andando a considerare i sistemi di valutazione associati alla Terza Missione e al coinvolgimento pubblico delle università, possiamo rilevare 4 metodologie:

- Peer Review: uno dei primi sistemi, utilizzato inizialmente in paesi come il Regno Unito, la valutazione della ricerca (Research Assessment Exercise - RAE) avveniva attraverso la peer review, in cui esperti valutavano la qualità della ricerca prodotta dalle università. Questo sistema è stato utilizzato successivamente anche in altri paesi come parametro di valutazione;
- Indicatori di Terza Missione: sviluppato in Italia per valutare la Terza Missione delle università. Questi indicatori possono includere elementi come la gestione della proprietà intellettuale, contratti di ricerca, consulenza a terzi, brevetti, spin-off, e altre attività di coinvolgimento con la società. La valutazione avviene attraverso esercizi quinquennali come la Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR);

³⁹ P. BINETTI & M. CINQUE “*Valutare l’Università & valutare in Università*”, p. 198, FrancoAngeli, Milano, 2015

- **Casi Studio:** un approccio più recente, nato in Italia. Prevede l'uso di casi studio per illustrare l'impatto sociale, economico e culturale delle attività di Terza Missione. Questi casi studio devono evidenziare l'interazione positiva delle università con la società e il loro valore aggiunto per i beneficiari;
- **Collaborazione internazionale:** una collaborazione tra ANVUR (Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca) e Research England per sviluppare percorsi comuni di valutazione della ricerca e della Terza Missione. Questo suggerisce un interesse a livello internazionale per la valutazione delle attività di Terza Missione.

CAPITOLO 2

IL RUOLO DELLA COMUNICAZIONE DI MARKETING NELLE UNIVERSITÀ

2.1 La comunicazione istituzionale delle Università

Dal capitolo precedente si evince come la comunicazione svolga un ruolo fondamentale per le università in molteplici modi. In primo luogo, è essenziale per promuovere la reputazione e l'immagine dell'istituzione accademica. Attraverso una comunicazione efficace, le università possono condividere i loro successi accademici, progetti di ricerca e programmi innovativi con il mondo esterno, attirando studenti talentuosi, docenti e finanziamenti. Inoltre, la comunicazione è uno strumento cruciale per stabilire un canale di dialogo aperto tra studenti, docenti e il corpo amministrativo. Una comunicazione chiara e trasparente è essenziale per la gestione delle informazioni, garantendo che tutti i membri della comunità universitaria siano informati sulle politiche, gli eventi e le opportunità disponibili. Infine, le università utilizzano la comunicazione per promuovere l'innovazione nell'istruzione, incoraggiando la collaborazione tra diverse discipline e facendo avanzare la conoscenza attraverso la condivisione di

informazioni e idee. In breve, la comunicazione svolge un ruolo centrale nell'ambito accademico, contribuendo al successo e alla crescita delle università.

La comunicazione istituzionale può essere definita *“l’insieme delle attività di comunicazione generate da un’azienda, o da qualsiasi altro ente per raggiungere obiettivi prestabiliti”*.⁴⁰ Si tratta di una *“comunicazione realizzata in modo organizzato da una istituzione o dai suoi rappresentanti e diretta alle persone e ai gruppi dell’ambiente sociale in cui svolge la sua attività”*.⁴¹ Per la professoressa Chiara Cantù la comunicazione istituzionale è *“rivolta a diversi stakeholder e la finalità perseguita è quella di rendere noti vision, mission e valori aziendali”*.⁴² Per Luca Marinacci, fondatore e CEO della Growell Communication, *“la comunicazione istituzionale deve incarnare la filosofia del brand e saperne trasmettere i valori. Non è finalizzata alla vendita di un prodotto o alla promozione di un servizio, ma punta a definire la corporate identity. Ogni parola, scritta o pronunciata, deve riflettere la vision aziendale. Ogni azione, online e offline, deve essere il frutto di un’attenta pianificazione, volta a consolidare la credibilità del*

⁴⁰ P. JACKSON, *“Corporate communication for Managers”*, Pitman, Londra, 1987

⁴¹ J. M. LA PORTE, *“Introduzione alla comunicazione istituzionale della Chiesa”*, Edusc, 2009

⁴² C. CANTÙ, *“BtoB marketing: il business marketing tra teoria e managerialità”*, p.236, Egea Editore, 2019

brand e a costruire un rapporto di fiducia con il target di riferimento. In questo processo è fondamentale ottenere il consenso dei cosiddetti stakeholder".⁴³ L'obiettivo è quindi di stabilire relazioni di qualità tra l'istituzione e gli stakeholders con i quali ci si relaziona. Inoltre, si vuole ottenere notorietà sociale ed immagine pubblica adeguata. Nello specifico, riferendoci all'ambito pubblicitario, il termine si riferisce ad una comunicazione volta a promuovere l'immagine di un organismo inteso nel suo insieme. La C.I. ha storicamente acquisito importanza con la nascita di nuovi canali informativi: stampa per prima, poi radio, televisione ed infine internet, hanno aumentato sempre di più la necessità di comunicare e "persuadere" nel modo più funzionale per l'istituzione. Le università devono essere presenti nel dialogo sociale, influire ed essere influenzate sia a livello territoriale che su ampia scala geografica. Una C.I. positiva è quella che trasmette l'identità dell'ateneo, i valori dello stesso, le finalità e le possibilità che i propri corsi possono garantire. La comunicazione istituzionale deve esprimere la personalità dell'università, deve assumere una posizione di dialogo e di confronto, sia con gli individui che con le altre istituzioni. Ciò che viene comunicato deve essere in armonia con l'identità

⁴³ L. MARINACCI, "Comunicazione istituzionale d'impresa: principi e strategie", Growell, 25 maggio 2023

dell'università nei contenuti, ma anche nei modi, nei target e nelle finalità.

Nella comunicazione istituzionale sono presenti tre elementi:

- Ciò che l'istituzione è
- Ciò che l'istituzione vuole comunicare
- Ciò che viene percepito dagli stakeholders

Ovviamente una buona C.I. deve far corrispondere questi tre elementi.

Importante sottolineare poi che la comunicazione istituzionale non parte solo da coloro i quali sono designati a realizzarla, ma anche da tutti coloro i quali appartengono all'università. Essendo il concetto di comunicazione istituzionale nato nell'ambito della comunicazione d'impresa, è orientato su un tipo di comunicazione commerciale (adatto quindi alla nuova concezione di università). Negli ultimi decenni sono nati dipartimenti ed uffici col solo scopo di organizzare e gestire la C.I. dell'università. Questi si occupano di gestire le relazioni con tutti gli stakeholders, coordinano le attività di marketing e gestiscono anche la comunicazione interna dell'ateneo. Le fasi necessarie per realizzare una comunicazione istituzionale sono quattro:

- Ricerca, studio in profondità dell'istituzione e degli stakeholders, solitamente attraverso un'analisi SWOT

- Creazione della strategia comunicativa, specificando timing ed obiettivi
- Realizzazione, messa in atto della strategia
- Valutazione, analisi dei risultati e confronto con gli obiettivi inizialmente programmati.

2.3 Le attività e gli eventi universitari: il public engagement

Come già anticipato nei paragrafi precedenti, la Terza Missione delle università può essere considerata come l'insieme delle attività di interazione tra gli atenei, la società ed il proprio territorio, attraverso il trasferimento tecnologico, la valorizzazione economica della conoscenza ed attività ed eventi di tipo culturale. L'organizzazione di questi ultimi è necessaria per accrescere il *public engagement* legato all'ateneo. La discussione riguardante il ruolo delle università nella società contemporanea è diventata molto intensa negli ultimi anni. Questo è dovuto alla rapida evoluzione che continua a ridefinire costantemente le relazioni tra la società e il mondo accademico, tra la ricerca e la comprensione dei suoi risultati, tra le nuove competenze richieste nel mondo del lavoro, l'apprendimento e l'innovazione didattica. La Terza Missione sottolinea l'importanza delle università nello

sviluppo economico, sociale e culturale delle comunità moderne. Questo tema è oggetto di un dibattito acceso sia a livello nazionale che internazionale. Nel 1963, Clark Kerr, rettore dell'Università della California, introdusse il concetto di "*Multiversity*"⁴⁴ per rappresentare una comunità universitaria in grado di adattarsi alle differenze e alle sfaccettature di una società sempre più diversificata. "*Questo nuovo termine fa riferimento ad una comunità universitaria in grado di valorizzare le differenze e le nuove sfaccettature di una società sempre più eterogenea, stratiforme, liquida*".⁴⁵ Il nuovo approccio si basa su cambiamenti sociali significativi che, sebbene originariamente legati al boom economico degli anni '60 negli Stati Uniti, hanno avviato trasformazioni globali in tutto il mondo. Il punto centrale è che le università, se rimanessero chiuse in sé stesse e disconnesse dalla società, avrebbero presto perso il loro scopo, accelerando il divario tra loro e la realtà contemporanea. Kerr sosteneva che le università dovevano diventare dei motori di conoscenza, innovazione e benessere, ma soprattutto dovevano essere riconosciute come tali dalla società. L'obiettivo era creare un capitale umano in grado di affrontare le sfide della globalizzazione. Questo ha portato le università di tutto il mondo a interrogarsi sul loro ruolo

⁴⁴ C. KERR "*The USES of the UNIVERSITY*", Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1963

⁴⁵ Z. BAUMAN "*Modernità Liquida*", Laterza Editore, 2011

nella società e sull'apertura alla comunità esterna. Le pressioni per questo cambiamento sono aumentate nel tempo, spingendo istituzioni ed enti a prendere in considerazione la Terza Missione come parte integrante delle loro attività. A partire dal Consiglio Europeo di Lisbona del 2000, le Università sono state chiamate a svolgere un ruolo centrale nella promozione dell'innovazione e della conoscenza. In tal senso tutti i grandi programmi di finanziamento comunitari prevedono il coinvolgimento ampio della società e di pubblici differenziati per quanto concerne la diffusione dei risultati della ricerca e il dibattito che da questi deriva. Nasce un “*nuovo finalismo istituzionale, risultato della trasformazione dell'Università in quanto parte di un sistema aperto e dinamico, sempre più interrelato con l'ambiente esterno*”.⁴⁶ Nel 2002, numerosi studiosi hanno iniziato a sottolineare come la concezione di “*public understanding of science*” (PUS), riferita alle università, fosse obsoleta. Il ministro della scienza e dell'innovazione britannico dell'epoca, David Sainsbury, sottolineò che “*educare semplicemente il pubblico*”⁴⁷ non fosse più sufficiente, era evidente la necessità di un'interazione. Con *public engagement in science*

⁴⁶ A. PICCALUGA & V. CHIESA “*Exploitation and diffusion of public research: the case of academic spin-off companies in Italy*”, Blackwell Publishers, 2008

⁴⁷ D. SAINSBURY “*From PUS to PEST*”, Science 298 (5591), 49b, 4 ottobre 2002

and technology (PEST), invece, si definisce “*l’insieme delle attività rivolte ad un pubblico non accademico, senza scopo di lucro, con valore educativo, culturale e di sviluppo della società attraverso cui l’Ateneo comunica i benefici dell’istruzione e i risultati della ricerca*”.⁴⁸ Il public engagement può essere considerato come la relazione strategica per anticipare, amplificare e misurare l’impatto ed è fondato su 6 valori ben definiti:

1. Responsabilità
2. Circolarità
3. Reciprocità
4. Diversità
5. Trasparenza
6. Sostenibilità

“Una rivoluzione è in corso e si traduce in valori e azioni di scambio con la collettività, in una rete di conoscenze interconnesse che provano a restituire un diverso modello pubblico del sapere, superando l’idea di un eco-sistema accademico chiuso”.⁴⁹ Non si tratta solamente di eventi incentrati sul fornire informazioni riguardo l’ateneo (come ad esempio gli *open day*), ma di eventi aperti a tutti, capaci di contribuire a creare interesse e cultura sul

⁴⁸ P. MESSINA & M. SAVINO “*Università e Città. Introduzione al tema monografico*”, *Regional Studies and Local Development*, 3(3), 15-42, 2022

⁴⁹ Manifesto APEnet per il valore pubblico della conoscenza, 2020

territorio. Un tipo di “trasferimento tecnologico” inteso come condivisione di sapere riguardante l’intera gamma della conoscenza scientifica applicata, in grado di generare innovazione nei processi di produzione del benessere della collettività. Le università stesse possono giocare, in molti casi, il ruolo di stakeholder dello sviluppo del territorio, a partire dalle città in cui esse operano, divenendo così esse stesse attori strategici dello sviluppo locale. L’Università può offrire alla classe dirigente indicazioni utili per formulare, implementare e valutare gli effetti prodotti dalle politiche di sviluppo del territorio. Concepire e promuovere la Terza Missione non solo, come trasferimento di tecnologia verso le imprese, ma come trasferimento di conoscenza verso il territorio e verso gli attori strategici dello sviluppo (governi locali e regionali, associazioni di rappresentanza, terzo settore, imprese, banche, Pubblica Amministrazione, ecc.), a partire dalle dimensioni locale e regionale, vuol dire dare anche una maggiore centralità al ruolo svolto dalle università nel contesto di un’economia della conoscenza. Le università e gli enti di ricerca diventano “*catalizzatori di processi di sviluppo economico, sociale e culturale, acquisiscono un forte impegno di responsabilità sociale e di restituzione al territorio*”.⁵⁰ Gli elementi essenziali del PE sono legati al contesto (interno o esterno), agli

⁵⁰ A. DE BORTOLI “*Valori e azioni di Public Engagement per l’università*”, Università di Torino, 2022

attori coinvolti (interni o esterni) e al tipo di coinvolgimento che si cerca di ottenere (ascolto, condivisione o collaborazione). Gli eventi possono quindi essere di vario genere, incentrati su laboratori, sulla cucina locale, con i vecchi studenti, a tema cinematografico o anche prettamente ricreativi. L'impatto può essere di tipo economico, sociale e culturale, legato al benessere, ambientale, istituzionale, legato alle capacità e interno. Un possibile impatto sulla comunità accademica, ad esempio, può essere migliorare il profilo di qualità dei prodotti di ricerca, delle attività di Terza Missione e di impatto sociale. L'obiettivo è poter intrattenere ed attirare pubblico, trasmettendo comunque un messaggio culturale e garantendo visibilità all'università. È necessario trovare un equilibrio tra eventi tradizionali e digitali, in base agli studenti o più in generale alla platea alla quale si rivolgono. Per coinvolgere un numero maggiore di persone, inevitabilmente, la scelta migliore è quella di fare un mix, così da accontentare sia coloro che preferiscono calarsi nel passato, sia coloro che amano le tecnologie. Che si tratti di organizzare eventi ricreativi, programmi di orientamento per nuovi studenti, cerimonie di laurea o eventi culturali, la gestione degli eventi universitari è diventata un aspetto vitale per l'ateneo. È una disciplina complessa che richiede numerose abilità e competenze per permettere un soddisfacente svolgimento dell'evento. L'aumento della

concorrenza fa in modo che per l'università sviluppare un programma unico, innovativo, coordinato e soddisfacente per gli stakeholders, diventi imprescindibile. Gli eventi dovranno rispettare aspettative ed obiettivi di tutti coloro che ne verranno coinvolti. Il compito dell'università organizzatrice è garantire il rispetto del programma stabilito e offrire ai partecipanti un'esperienza memorabile e coinvolgente. *“Comunicazione, pianificazione e organizzazione efficaci sono fattori essenziali per il successo di un evento universitario. Una buona coordinazione dell'evento universitario non solo assicurerà un flusso regolare degli eventi, ma terrà anche d'occhio eventuali problemi potenziali e sarà pronto ad apportare le modifiche necessarie al volo”*.⁵¹ L'azienda Time.ly, organizzatrice di più di duemila eventi, elenca 6 punti fondamentali da rispettare per migliorare organizzazione e gestione degli eventi universitari:

1. Sfruttare eventi a tema ed influencer: cavalcare temi rilevanti può rendere più accattivante l'evento, ad esempio tramite arredamento, attività a tema e ospiti legati all'ambito. Attingere all'attrattiva degli influencer può aumentare ulteriormente la capacità di riuscita dell'evento. Inoltre, coinvolgere nell'organizzazione gli studenti,

⁵¹ <https://time.ly/it/blog/6-modi-per-potenziare-la-gestione-dei-tuoi-eventi-universitari/>

rendendo ad esempio partner i club studenteschi, aumenterà sia la portata che la risonanza dello stesso;

2. Migliorare la comunicazione dell'evento e la condivisione sui social: sfruttare il calendario degli eventi universitari, promuovere gli eventi via e-mail, tramite newsletter e sui social può aiutare ad aumentare la visibilità e incoraggiare il pubblico a partecipare. Utilizzare hashtag accattivanti e creare grafiche condivisibili, incoraggerà i partecipanti a condividere sui social la propria partecipazione, taggando l'evento e l'università. Ciò non solo aumenterà il coinvolgimento, ma farà crescere ulteriormente il pubblico potenziale. *“Questi tipi di evento marketing le campagne dovrebbero avvenire con mesi di anticipo e dare il massimo con l'avvicinarsi dell'evento. Allo stesso modo, le notifiche degli eventi, i riepiloghi e il nutrimento sono importanti per mantenere i partecipanti aggiornati, soprattutto per gli eventi ricorrenti”*,⁵²
3. Semplificare il processo di registrazione: utilizzare piattaforme online per la registrazione permetterà un controllo maggiore sul numero di partecipanti e garantirà un accesso più comodo all'evento;

⁵² <https://time.ly/it/blog/6-modi-per-potenziare-la-gestione-dei-tuoi-eventi-universitari/>

4. Offrire biglietti di persona e online: per massimizzare la partecipazione e raggiungere un pubblico più ampio si possono utilizzare canali di biglietteria di persona e online. Importante, se si decide di sfruttare entrambi i canali, promuovere tutte e due le modalità;
5. Aggiungere elementi ludici all'evento: il mercato globale della *gamification* *“dovrebbe raggiungere \$ 30.7 miliardi di 2025, espandendosi a un tasso di crescita annuo del 27.4%”*.⁵³ Amplifica il coinvolgimento e la fidelizzazione degli utenti, utile sia per le aziende che per istituzioni educative e genitori;
6. Analizzare il proprio evento: al termine dell'evento universitario, è importante analizzare i dati. L'obiettivo è vedere cosa ha funzionato e cosa no. Controllare ad esempio i numeri di partecipazione, i risultati sui social media e i feedback dei partecipanti permetterà di prendere decisioni maggiormente consapevoli nell'organizzazione di eventi futuri.

⁵³ GAMIFICATION MARKET SIZE & SHARE ANALYSIS - GROWTH TRENDS & FORECASTS (2023 - 2028), Mordor Intelligence, 2022

2.4 I Social media per la comunicazione delle Università

“Negli ultimi anni i social media non sono più soltanto un luogo di incontro e di intrattenimento, ma sono diventati anche un luogo di interesse per molti stakeholders, come proprietari di aziende, artisti e performer culturali, il governo e persino istituti di istruzione superiore per promuovere i loro prodotti universitari”.⁵⁴ Pertanto, l'esistenza dei social media è diventata una parte significativa per il management dell'istruzione superiore, nella promozione delle attività accademiche e nella promozione del successo dei loro studenti. La ragione è che *“i social media possono raggiungere tutti i livelli della società, in particolare le generazioni più giovani che hanno bisogno di informazioni istantanee sulle attività universitarie e sessioni di condivisione aziendale”*.⁵⁵ Il target di questo tipo di comunicazione sono quindi soprattutto gli studenti, i quali, tipicamente, sono fortemente presenti sui canali social: *“molti futuri studenti hanno scelto l'università in cui stanno attualmente studiando grazie a una serie di informazioni e promozioni del campus ottenute attraverso i social network”*.⁵⁶ Tuttavia,

⁵⁴ S. SUDARMO *“The Future of Instruction Media in Indonesian Education: Systematic Review”*, AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan, 2021

⁵⁵ N. DEWI *“Digital marketing strategy on travel tourism businesses in marketing 4.0 era”*, International Research Journal of Management, IT and Social Sciences, 2020

⁵⁶ T. DELIENS *“Determinants of eating behaviour in university students: a qualitative study using focus group discussions”*, BMC public health, 2014

online “ci sono anche molte comunità professionali emergenti che si occupano di compiti e programmi accademici, che rendono le università più popolari e raggiungono tutti i livelli di consumatori”.⁵⁷ Ogni anno l’agenzia creativa We Are Social analizza ed interpreta i comportamenti online dell’intera popolazione mondiale. Come mostrato nella figura 2.1, nell’ambito social network, dal report di We Are Social⁵⁸ emerge il costante aumento di utenti, arrivati nel 2023 a 4,8 miliardi, il 59,4% della popolazione mondiale.

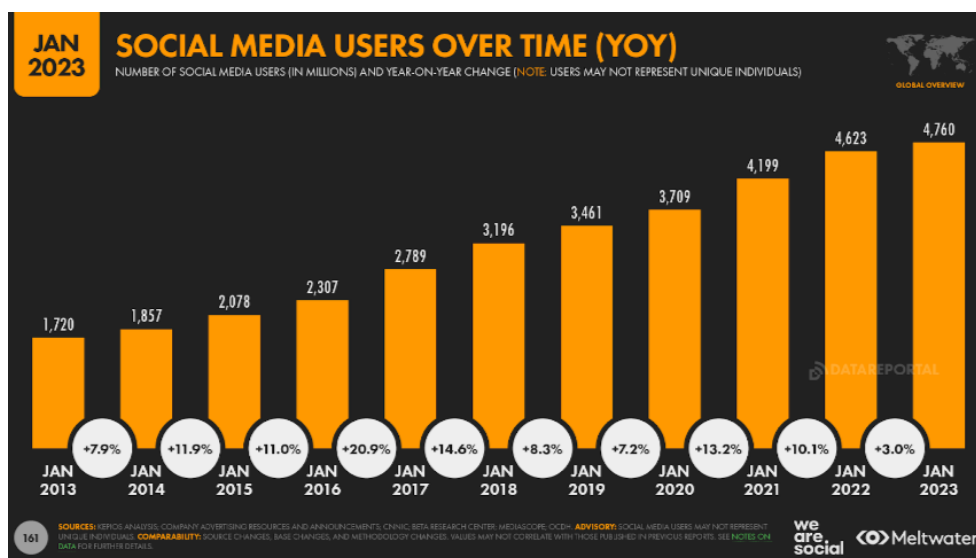


Figura 2. 1: Numero di utilizzatori dei social media negli anni fonte: wearesocial.com

⁵⁷ M. F. KHAN & A. JAN “Social media and social media marketing: A Literature Review”, IOSR Journal of Business and Management, 2015

⁵⁸ <https://wearesocial.com/it/blog/2023/01/digital-2023-i-dati-globali/#:~:text=Ci%20sono%204%2C76%20miliardi,una%20crescita%20annua%20del%203%25.>

Queste persone, come mostrato nella figura 2.2, in media, trascorrono due ore e mezza al giorno sulle piattaforme social, 4 minuti ogni 10 trascorsi online. Un tipico utente di internet trascorre ogni giorno il 30% di tempo in più utilizzando i social media rispetto a quanto fa guardando la televisione.

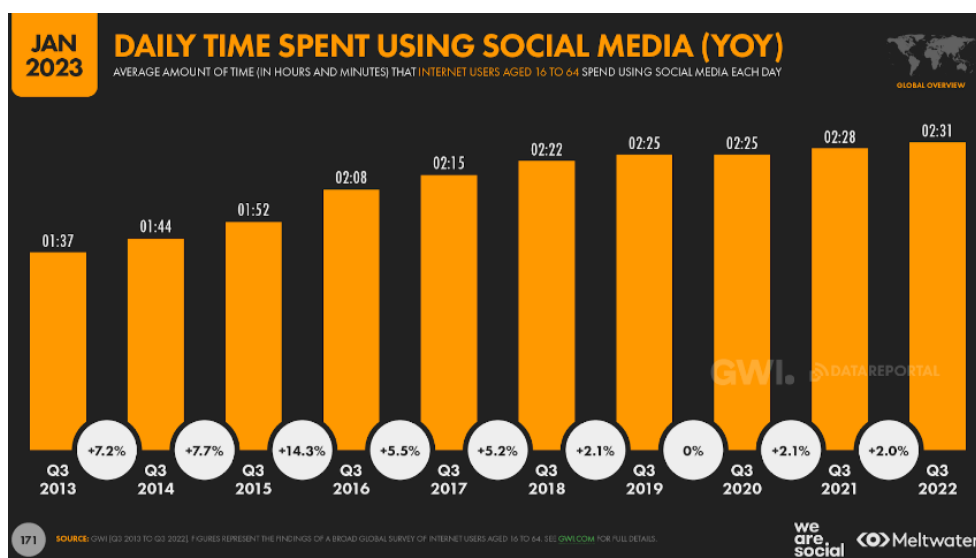


Figura 2. 2: Tempo medio giornaliero di utilizzo dei social *fonte: wearesocial.com*

Attingendo a dati forniti da GWI, il report indica che tra gli utenti internet tra i 16 e i 24 anni, Instagram sia la piattaforma social preferita (figura 2.3). Facebook rimane stabilmente nelle prime posizioni mentre TikTok sta crescendo velocemente. Per quanto riguarda quest'ultima piattaforma, si stanno ancora analizzando le modalità comunicative più adatte, ma il suo

utilizzo sta aumentando inevitabilmente anche in ambiti maggiormente istituzionali: gli annunci pubblicati su TikTok hanno già raggiunto più di un miliardo di adulti, il bacino di utenti sta diventando estremamente significativo.

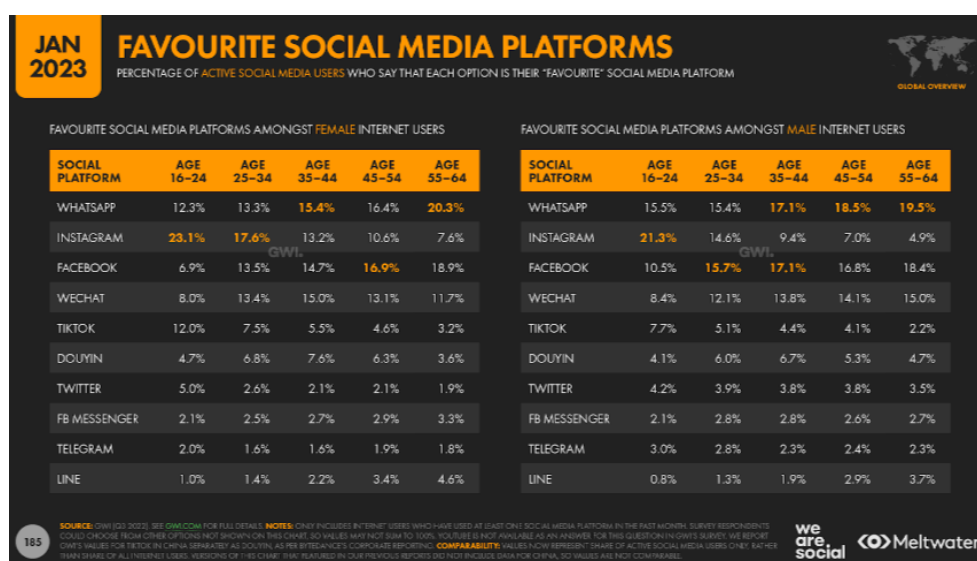


Figura 2. 3: Le piattaforme social più utilizzate fonte: wearesocial.com

Avere una strategia innovativa ed efficace su queste piattaforme diventa un'esigenza. Per un'organizzazione complessa come l'università è importante utilizzare i canali social per creare una comunità, dei veri e propri luoghi di confronto e conversazione con il pubblico. *“Ci sono molti aspetti che le università possono promuovere attraverso i social media; tramite i social media, la presenza delle università continuerà a crescere sia*

per informare sulle loro nuove attività che per migliorare la conoscenza di quelle esistenti”.⁵⁹ Promuovendo programmi e progressi accademici su piattaforme di social media, “le università troveranno facilmente studenti potenziali, studenti attuali e manterranno buone relazioni con gli ex studenti”.⁶⁰ Nella figura 2.4 si può vedere un esempio preso dalla pagina Instagram del profilo dell’Università di Bologna.



Figura 2. 4: Orientamento sui canali social fonte: Instagram Università di Bologna

⁵⁹ D.C. DE ANDREA “*Serious social media: On the use of social media for improving students' adjustment to college*”, The Internet and higher education, 2012

⁶⁰ A. PERUTA “*Engaging university alumni through social media: strategies for creating community*”, The Journal of Social Media in Society Spring, 2018

Un'altra ragione per cui le università scelgono il marketing sui social media è “*per sviluppare un brand di ateneo*”.⁶¹ Online, il nome di un'università diventa un driver fondamentale, in quanto “*più frequentemente verrà menzionato, più le persone conosceranno e ricorderanno il nome dell'istituzione universitaria*”,⁶² “*più familiare è il nome di una particolare università, più le altre saranno dimenticate quando ci sarà bisogno di iscriversi ad un ateneo*”.⁶³ Un esempio è l'Università Bocconi (figura 2.5) la quale sul proprio nome e sul senso di appartenenza fonda la propria comunicazione social e non solo.

⁶¹ A. PERUTA & A. B. SHIELDS “*Social media in higher education: Understanding how colleges and universities use Facebook*”, Journal of Marketing for Higher Education, 2017

⁶² H. D. PEDERSEN & M. GRAM “*The brainy ones are leaving’: the subtlety of (un) cool places through the eyes of rural youth*”, Journal of youth studies, 2018

⁶³ L. SCOLERE “*Constructing the platform-specific self-brand: The labor of social media promotion*”, Social Media+ Society, 2018



Figura 2. 5: Lo sviluppo di un brand di ateneo

fonte: Instagram Università Bocconi

I social network vanno approcciati dopo l'attento studio della situazione ed il conseguente sviluppo di una strategia, quest'ultima deve essere in linea con gli obiettivi e in generale col piano marketing dell'ateneo. Non ci si può esimere dallo stabilire precedentemente budget, target, tipo di contenuti ed obiettivi. *“Il fulcro di tale approccio non deve essere il prodotto, ma il consumatore, inteso come individuo con il proprio bagaglio di esperienze, conoscenze, abitudini ed aspettative”*.⁶⁴ Attraverso i canali online

⁶⁴ S. BARTOLONI *“Il digital marketing come fattore competitivo: verso un approccio integrato “strumenti” e “strategia”*, p.56, FrancoAngeli, Milano, 2019

dell'università, lo studente deve vivere una *customer experience* multidimensionale, “*che coinvolga cinque differenti sfere esperienziali*”:⁶⁵

1. La sfera cognitiva, legata all'intelletto e all'apprendimento del cliente;
2. La sfera emotiva, legata agli affetti e ai sentimenti del cliente;
3. La sfera comportamentale, legata al corpo e all'azione;
4. La sfera sensoriale, legata agli stimoli dei sensi;
5. La sfera sociale, legata allo stimolo di aggregazione e relazione con altre persone.

Il compito di gestire il canale deve essere dato a figure competenti, alle volte assunte con quell'unico scopo. L'università non deve essere presente su tutti i canali social, è importante utilizzare le giuste piattaforme con il giusto *tone of voice* in base alla strategia stabilita e alle necessità dell'ateneo. A differenza di altre tipologie di utenti, i contenuti pubblicati dagli account istituzionali di un'università devono prediligere la qualità alla quantità. Una istituzione universitaria ha numerosi dipartimenti, ognuno con target, problemi e punti di forza diversi. Per questo motivo diventa necessario un lavoro di coordinazione

⁶⁵ K. N. LEMON & P. C. VERHOEF “*Understanding customer experience throughout the customer journey*”, *Journal of Marketing*, 80, 69-96, 2016

e di differenziazione tra i vari dipartimenti. Idealmente ognuno di questi dovrebbe avere i propri profili social, coordinati tra loro a livello macro dall'ateneo ma gestiti singolarmente. In un contesto nel quale l'università si comporta come un'azienda, diventa necessario occuparsi del proprio "brand" e di cosa si vuole comunicare. Questo implica una coerenza tra le varie piattaforme (oltre che tra i vari dipartimenti) seppur, come già detto, ad ogni piattaforma corrisponda una diversa identità, un diverso target ed una diversa modalità di comunicazione. Deve essere quindi svolta una programmazione omnicanale che permetta una continuità *seamless* all'utente, ovvero senza interruzioni.

Le "fasi necessarie per l'approccio strategico"⁶⁶ sono 4:

1. Analisi del contesto, in particolare di cosa pensano le persone del proprio brand e dei propri prodotti, della presenza online dei competitors e delle comunità online degli utenti;
2. Elaborazione di una strategia, degli obiettivi e dei KPI da monitorare;

⁶⁶ F. PASCUCCI "Il digital marketing come fattore competitivo: verso un approccio integrato "strumenti" e "strategia", p.65, FrancoAngeli, Milano, 2019

3. Definizione di azioni e tattiche, definizione di tempistiche e di responsabilità;
4. Progettazione di un sistema di misurazione ed analisi delle performance.

Sulla falsa riga di queste considerazioni emerge come per le università sia necessaria una pianificazione dei contenuti. Il contenuto diventa infatti il *“fulcro della strategia di comunicazione aziendale (...) esso non solo deve essere coinvolgente e di qualità per il consumatore, ma deve anche essere coerente in tutti i canali”*.⁶⁷ In questo contesto nasce il content marketing, un *“approccio strategico di marketing incentrato sulla creazione e distribuzione di contenuti di valore, pertinenti e coerenti, per attirare e trattenere un pubblico chiaramente definito e, infine, per favorire azioni dei clienti che siano profittevoli per l’impresa”*.⁶⁸ In altre parole, fornisce contenuti interessanti o di utilità per un determinato target, non include però la progettazione di siti web, l’e-mail marketing o altre strategie determinanti se si considera la comunicazione di un ente come un’università. *“Il content marketing è*

⁶⁷ S. BARTOLONI *“Il digital marketing come fattore competitivo: verso un approccio integrato “strumenti” e “strategia”*, p.92, FrancoAngeli, Milano, 2019

⁶⁸ CONTENT MARKETING INSTITUTE, *“What is Content Marketing?”*, <https://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/>, 2018

solo un tassello all'interno di una metodologia più ampia in grado di generare risultati di business”,⁶⁹ è in grado di attrarre e mantenere i nuovi clienti solo se impiegato all'interno di una strategia a 360 gradi. Questa tipologia di approccio maggiormente completa si definisce Inbound Marketing. Nello specifico si dovranno porre degli obiettivi precisi, ovvero:

- Posizionare l’ateneo attraverso contenuti pertinenti
- Comunicare i servizi che si offrono
- Convertire i visitatori delle pagine dell’ateneo in nuovi iscritti

2.5 L’Inbound Marketing

Il termine “Inbound Marketing” nasce nel 2005 da “Hubspot”, azienda statunitense incentrata sulla produzione di software per il marketing. Citando la stessa azienda *“Al contrario dei vecchi metodi di outbound marketing come acquistare annunci, comprare mailing list, e pregare per i contatti, l’Inbound Marketing si concentra sulla creazione di contenuti di qualità che attirano le persone verso la tua azienda e prodotto, dove essi spontaneamente vogliono essere. Allineando i contenuti che pubblichi con gli interessi del cliente, è naturale attirare traffico in entrata che è possibile*

⁶⁹ F. REGIS, “Content Marketing Vs Inbound Marketing, tutte le differenze”, Digital360hub, in Content Marketing, Marketing B2B, 15 gennaio 2020

convertire, chiudere e deliziare nel tempo".⁷⁰ In altre parole, l'Inbound Marketing è un metodo che aiuta le aziende ad adeguarsi al contesto moderno. Il target non è più disposto ad essere interrotto da pubblicità legate a prodotti o servizi di cui non è alla ricerca o che non sia legato a soddisfare i suoi bisogni o problemi. *“L'inbound marketing sancisce il passaggio dall'interruption marketing al permission marketing, con il quale l'impresa si pone l'obiettivo di ottenere preventivamente dal cliente il permesso di comunicare con lui”*:⁷¹ l'audience va conquistata fornendo contenuti interessanti e utili per il target di riferimento, non interrotta. L'Inbound Marketing si concentra quindi sulla produzione di contenuti di valore per un pubblico specifico, in modo da essere presenti nel momento in cui l'utente effettua la sua ricerca nel web. Il fulcro dell'Inbound Marketing è il contenuto, inerente e di qualità, capace di attirare e convertire potenziali clienti rispondendo alle loro necessità e alle loro domande. Non si limita ad essere uno strumento o un mezzo di promozione, ma è un vero e proprio metodo capace di comprendere al suo interno l'intero processo di conversione. Questa metodologia, infatti, mira ad accompagnare il potenziale cliente in un percorso ben definito, portandolo a conoscere

⁷⁰ <https://www.hubspot.com/inbound-marketing>

⁷¹ F. MUGELLINI, *“Inbound e outbound: le differenze nelle strategie”*, Ekeria, 6 luglio 2022

l'azienda (in questo caso l'università) e a fidarsene. È un approccio organizzato al fine di trasformare i visitatori anonimi in lead, "nutrendoli" fino a renderli pronti alla conversione. Lungo tutto il *funnel* l'Inbound fornisce dati in tempo reale e intuizioni che possono essere utilizzati per migliorare le performance o i risultati. Con funnel si intende tutto il percorso che il cliente compie. È importante avere una visione completa di tale processo. Inizialmente si considera un'audience molto ampia, successivamente il *suspect* (una qualsiasi persona che potrebbe essere interessata alla proposta) diventa un *prospect* (cliente potenziale), il quale passa attraverso un processo di qualificazione, diventando un lead (reagisce ad una "call to action" che soddisfa i tuoi criteri di selezione) ed infine un customer (un tuo cliente a tutti gli effetti). Il potenziale cliente attraversa quattro fasi durante questa journey:

- Conoscenza
- Interazione
- "acquisto"
- Eventuale "riacquisto" (in questo caso, ad esempio, la scelta per la laurea magistrale)

Ad ogni fase corrisponde un giusto contenuto, comunicato nel canale giusto e nel momento giusto. Per ovvi motivi, vista l'evoluzione tecnologica, i canali più utili sono quelli legati ad internet (i quali permettono inoltre la raccolta di un enorme quantitativo di informazioni sui propri contatti). Questo però non esclude la necessità di sfruttare anche i canali offline con la stessa mentalità, in particolare gli eventi. L'Inbound Marketing è contenuto, è contesto ed è naturalmente un metodo di comunicazione multicanale. Andando ad approfondire le fasi del percorso di conversione, ad ognuna di esse corrisponderà uno specifico obiettivo:

- Attirare le persone giuste, quelle con maggior probabilità di diventare successivamente contatti, quelle potenzialmente interessate, in questo caso, al percorso di studi universitario. Fondamentale in questa fase un percorso di studio sul proprio target, così da conoscerne preferenze, abitudini e problemi.
- Convertire, cioè, far diventare il visitatore un contatto. Acquisire dati, così da poter successivamente coinvolgere nel modo giusto, attraverso i contenuti più adatti, il potenziale "cliente". Solitamente si rendono disponibili informazioni o risorse in cambio dei dati personali.

- Chiudere, ovvero far diventare il contatto un cliente. Fornire contenuti di valore permetterà sia questa conversione che, nell'eventualità che il contatto non sia momentaneamente disponibile a diventare cliente, di non essere dimenticati.
- Deliziare, offrendo contenuti sempre coerenti col contesto e di qualità.

L'Inbound Marketing si può servire del Content Marketing, della SEO (Search Engine Optimization), della SEM (Search Engine Marketing), del Social Media Marketing e dell'Email Marketing.

CAPITOLO 3

LA COMUNICAZIONE NEI MEDI ATENEI ITALIANI

3.1 Lo stato della comunicazione nelle università italiane

Le università italiane si caratterizzano per una notevole eterogeneità economica, dimensionale e di prestigio. Questa diversità è evidente in vari aspetti del sistema accademico. L'Italia ospita alcune delle più antiche e prestigiose università del mondo, come l'Università di Bologna, fondata nel 1088, e l'Università di Padova. Queste istituzioni godono di una reputazione internazionale di alto livello e attraggono studenti e docenti da tutto il mondo. Tuttavia, accanto a queste istituzioni di élite, si può rilevare un gran numero di università meno grandi e meno conosciute. Queste università, spesso situate in città più piccole o regioni meno all'avanguardia, possono avere risorse finanziarie limitate e una minore visibilità a livello internazionale. Nonostante ciò, svolgono un ruolo importante nel fornire istruzione superiore accessibile a una vasta gamma di studenti, contribuendo

così alla diversità economica e sociale dell'istruzione superiore italiana. Alle università di stampo “tradizionale” si aggiungono poi anche quelle telematiche, più recenti ma in veloce espansione. Va anche notato che il sistema universitario italiano presenta una grande varietà di specializzazioni. Ci sono università con un'ampia offerta di corsi in molte discipline, mentre altre si concentrano su campi specifici o offrono programmi di studio più limitati. Questa varietà permette agli studenti di trovare programmi di studio adatti alle loro esigenze e interessi. In conclusione, al fine di una corretta analisi della situazione italiana, vanno introdotte alcune classificazioni che permettano un confronto tra atenei di dimensioni simili.

*“AICUN è l'Associazione Italiana dei Comunicatori di Università, alla quale aderiscono i professionisti che a vario titolo si occupano delle attività di comunicazione nelle università, nelle istituzioni di istruzione superiore e nei centri di ricerca in Italia.”*⁷² Nata il 6 novembre 1992, AICUN promuove iniziative di formazione e momenti di incontro e confronto tra i soci, favorendone la crescita professionale. Dalla sua nascita AICUN monitora l'evoluzione della comunicazione nelle università italiane. Nell'ultima ricerca (la più recente è riferita a fine 2017)⁷³ ha analizzato 80

⁷² <https://www.aicun.it/>

⁷³ A.I.C.UN “*Lo stato della comunicazione delle università italiane*”, IX Ricerca, 2018

atenei italiani (dei quali 42 hanno scelto di partecipare volontariamente), allo scopo di conoscere e capire le strategie utilizzate. Dal questionario a risposte multiple fornito alle università è emerso come sia cambiato l'approccio delle stesse all'ormai definibile mercato degli studenti. Il questionario è articolato in 3 parti:

- Censimento delle strutture di comunicazione e dei comunicatori;
- Pianificazione delle attività di comunicazione e informazione;
- Strumenti delle attività di comunicazione e informazione.

Gli atenei che hanno partecipato sono prevalentemente di grandi e medie dimensioni (secondo la classificazione CENSIS) e provengono per lo più dal nord e dal centro Italia. Dall'analisi è emerso come ormai l'86% degli atenei abbia una struttura centralizzata di coordinamento della comunicazione, con un personale con 8.44 persone di media (minimo 1, massimo 37). Il responsabile, però, è nella maggior parte dei casi (52.6%) un docente prestato al ruolo. Il 63.4% delle università affronta la comunicazione attraverso un piano operativo preciso, condiviso a livello di Top Management. Nonostante la cifra riferita alla comunicazione sia in costante crescita (di media 182.353 euro nel 2017 contro i 155.887 del 2015), nella maggior parte degli atenei considerati si tratta di meno dello

0.5% del budget. Dalla suddetta ricerca emerge inoltre che i target principali di queste campagne comunicative siano gli studenti delle scuole medie superiori, la comunità locale, gli studenti iscritti e le famiglie. Non restano comunque esclusi altri stakeholder fondamentali come studenti stranieri, docenti delle scuole medie superiori e il mondo economico ed imprenditoriale. Per quanto riguarda gli obiettivi della comunicazione universitaria, la ricerca fornisce un grafico (figura 3.1) che evidenzia come spesso all'importanza data non corrispondano risultati soddisfacenti.

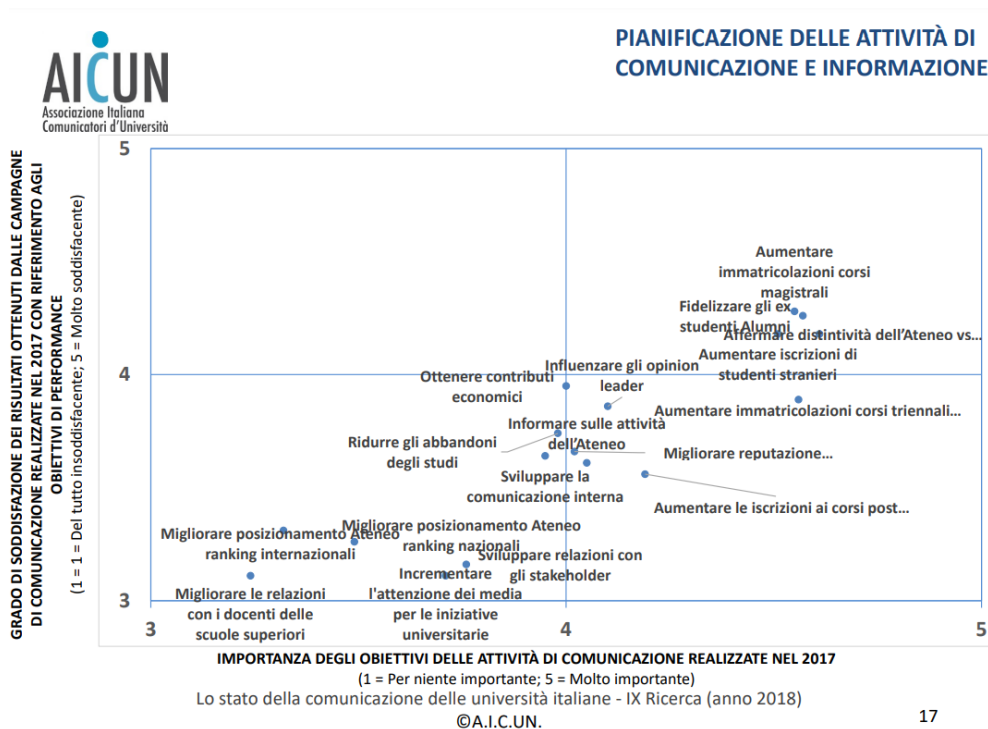


Figura 3. 1: Il rapporto tra importanza ed i risultati ottenuti

fonte: A.I.C.UN

Inoltre, il 45.2% degli atenei non effettua un successivo monitoraggio sull'efficacia delle attività di comunicazione realizzate. In conclusione, lo studio mostra le maggiori criticità che hanno incontrato le università studiate, che in particolare sono carenze di personale (24%), difficoltà di programmazione (21%), carenza di budget (20%), assenza di una strategia globale (18%) e personale non adeguatamente formato (17%).

3.3 La classifica CENSIS delle università italiane

Giunta alla sua ventitreesima edizione, la classifica Censis delle Università italiane è *“uno strumento che è stato creato per fornire orientamenti alle scelte di tutti gli studenti pronti a intraprendere la carriera universitaria. Si tratta di un’ articolata analisi del sistema universitario italiano (atenei statali e non statali, divisi in categorie omogenee per dimensioni) basata sulla valutazione delle strutture disponibili, dei servizi erogati, del livello di internazionalizzazione, della capacità di comunicazione 2.0 e della occupabilità”*.⁷⁴ La classifica analizza quindi i dati relativi alle prestazioni delle università italiane, suddivise in diverse categorie, in base al numero di iscritti. Questi dati sono cruciali per comprendere l'andamento delle

⁷⁴ <https://www.censis.it/formazione/la-classifica-censis-delle-universit%C3%A0-italiane-edizione-20232024>

istituzioni accademiche in Italia e riconoscere i punti di forza e le sfide che devono affrontare. Scendendo nello specifico, l'indagine attribuisce un punteggio generale facendo la media tra quelli ottenuti nelle sottovoci:

- Borse
- Comunicazione e servizi digitali
- Internazionalizzazione
- Servizi
- Strutture
- Occupabilità

Prendendo in considerazione i "mega atenei statali", ovvero quelli con oltre 40.000 iscritti, le prime tre posizioni sono:

1. Università di Bologna: 89.7 punti;
2. Università di Padova: 87.5 punti;
3. Sapienza di Roma: 85.7 punti.

Queste istituzioni si sono stabilmente posizionate ai primi tre posti, dimostrando la loro eccellenza continua. L'Università di Pisa è al quarto posto, seguita dall'Università Statale di Milano, che ha guadagnato una posizione quest'anno. L'Università di Firenze è retrocessa al sesto posto, mentre l'Università di Palermo mantiene la settima posizione. L'Università

di Torino ha perso una posizione, scendendo all'ottavo posto, dopo aver condiviso la settima posizione con Palermo l'anno scorso. Chiudono la classifica dei "mega atenei statali" l'Università di Bari e l'Università di Napoli Federico II.



Figura 3. 2: L'importanza dei ranking per gli Atenei fonte: Instagram Università di Bologna

Nella figura 3.2 si può notare come i risultati ottenuti nelle varie classifiche a livello nazionale e mondiale sia un punto di forza utilizzato nella comunicazione dell'Università di Bologna.

Analizzando la sottocategoria “Comunicazione e servizi digitali”, emerge un trend discendente per tutti e tre gli atenei sul podio. Infatti, La Sapienza è passata da 92 punti ottenuti nel 2022 ad 81 nel 2023, Padova è scesa

gradualmente dai 101 punti ottenuti nel 2020 fino ad arrivare a 91 del 2023 ed anche Bologna, per quanto resti comunque l'Ateneo col punteggio più alto, è passata da 104 punti del 2022 a 96 nell'attuale classifica.

Passando ai "grandi atenei statali" (da 20.000 a 40.000 iscritti), i risultati sono i seguenti:

1. Università di Pavia: 91.2 punti;
2. Università di Perugia: 90.5 punti;
3. Università della Calabria: 90.2 punti;
4. Università di Venezia Ca' Foscari: 89.0 punti;
5. Università di Parma: 87.2 punti.

L'Università di Pavia si è confermata al primo posto, con l'Università di Perugia al secondo posto. Anche terza e quarta posizione restano invariate. L'Università di Parma ha invece guadagnato due posizioni, posizionandosi al quinto posto, mentre l'Università di Salerno ha guadagnato cinque posizioni, raggiungendo il sesto posto. L'Università di Milano Bicocca ha perso tre posizioni, scendendo all'ottavo posto. Chiude la classifica dei "grandi atenei statali" l'Università di Catania. Prendendo in considerazione la voce riferita alla comunicazione ed alla presenza online, la classifica vede Perugia in prima posizione con 102 punti, seguita da Venezia con 100,

Pavia e Calabria con 98 punti e quinta Parma con 93. Anche in questo caso, la tendenza riferita a questo dato è discendente.

Analizzando i "medi atenei statali" (da 10.000 a 20.000 iscritti):

1. Università di Trento: 96.2 punti;
2. Università di Udine: 93.7 punti;
3. Università di Siena: 93.0 punti;
4. Università di Sassari: 92.3 punti;
5. **Università Politecnica delle Marche: 91.8 punti.**

L'Università di Trento ha raggiunto la prima posizione in questa categoria, superando l'Università di Siena (che ha perso due posizioni). L'università di Udine ha guadagnato tre posizioni rispetto allo scorso anno. In quarta posizione si colloca l'Università di Sassari, che perde due posizioni rispetto alla precedente classifica. Sale di una posizione l'Università Politecnica delle Marche, che totalizzando 91,8 punti si colloca al quinto posto, precedendo l'Università di Trieste. Chiudono la classifica dei "medi atenei statali" l'Università di Catanzaro e l'Università dell'Aquila. Risulta rilevante sottolineare la tendenza estremamente positiva legata alla comunicazione ed alla presenza online riferita ai due atenei di Trento ed Udine. Entrambi, infatti, hanno guadagnato 18 punti rispetto al 2020, arrivando

rispettivamente a 110 e 107. Seppur leggermente in calo, ottimo il risultato di UNIVPM, che si piazza terza con 100 punti. Le Università di Sassari e Siena, invece, perdono vertiginosamente punti. Sassari ha perso 16 punti dal 2020, passando da 107 a 91, Siena ha perso addirittura 24 punti dal 2018, passando da 110 ad 86.

Nella classifica della categoria dei "piccoli atenei statali" (fino a 10.000 iscritti) troviamo:

1. Università di Camerino: 101.7 punti;
2. Università della Tuscia: 86.0 punti;
3. Università di Macerata: 85.7 punti.

L'Università di Camerino mantiene la prima posizione in questa categoria. L'Università della Tuscia ha guadagnato tre posizioni, posizionandosi al secondo posto. L'Università di Teramo ha mantenuto la settima posizione. L'Università della Basilicata ha perso due posizioni, scendendo all'ottavo posto. Chiude la classifica l'Università del Molise. A differenza di quanto si possa pensare, gli atenei di piccole dimensioni danno grande importanza a comunicazione e presenza online. L'esempio migliore è Camerino, che si classifica prima con 110 punti, stabili ormai da 3 edizioni della classifica.

Tuscia mantiene un buon 95 punti. Perde 9 punti Macerata, passando da 100 punti del 2022 a 91 del 2023.

Infine, la classifica dei Politecnici è guidata dal Politecnico di Milano, seguito dal Politecnico di Torino, mentre il Politecnico di Bari e lo Iuav di Venezia condividono la terza posizione. Sorprendentemente, i politecnici non hanno ottenuto grandi punteggi nell'ambito della comunicazione e della presenza online, l'ateneo peggiore è Bari con 83 punti, il migliore Torino con 91. Inoltre, tutti e quattro gli atenei analizzati mostrano una tendenza negativa.

Al fine di introdurre il lavoro svolto con l'Università Politecnica delle Marche, appare necessario concentrarsi, in particolare, sulla categoria di atenei di media dimensione.

3.4 I medi Atenei statali

Università di Trento

“Fondata nel 1962 come Istituto Universitario Superiore di Scienze Sociali ad opera di Bruno Kessler, l'Università di Trento ha puntato sulla costruzione di alleanze e complementarità con istituzioni e organizzazioni italiane e straniere. Nel 1982 la Libera Università di Trento venne

trasformata in università statale, con uno statuto che garantiva competenze di autogoverno. L'Accordo di Milano, siglato nel 2009 tra il Governo e la Provincia autonoma di Trento (assieme a quella di Bolzano e alla Regione), sulla modifica dello Statuto speciale di autonomia in tema di norme finanziarie, ha riconosciuto alla Provincia nuove competenze con riguardo all'Università e ha rappresentato un'ulteriore importante tappa nello sviluppo dell'Ateneo, garantendo certezza e adeguatezza nell'attribuzione di risorse finanziarie. Oltre 16.000 studenti, circa 600 tra docenti e ricercatori e altrettanti fra personale tecnico e amministrativo: i numeri parlano di un ateneo in grado di offrire un ambiente ideale di studio e ricerca.”⁷⁵

L'ateneo di Trento sfrutta con forza la sua posizione geografica (la vicinanza alle Dolomiti, patrimonio dell'Unesco) come punto di forza per attrarre gli studenti. Nella loro strategia comunicativa sottolineano come il proprio territorio venga definito “*la Silicon Valley nelle Alpi*”, da alcuni media nazionali ed europei, “*un luogo ideale in cui vivere, divertirsi e praticare sport*”.⁷⁶ Trento viene definita come una città piccola, versatile, in continuo cambiamento seppur con un forte legame con le tradizioni, capace

⁷⁵ <https://www.unitn.it/ateneo/2/ateneo>

⁷⁶ https://www.unitn.it/alfresco/download/workspace/SpacesStore/d564ce6d-0104-4ed7-8bae-e3d3603cb0b6/Presentazione_ACCESSIBILE_Ateneo_italiano_IT_luglio_2023.pdf

di vantarsi di essere stata selezionata tra le 10 “*smart cities*” del mondo.⁷⁷

Rovereto, seconda città trentina per numero di abitanti, ospita la sede del MART, il museo di arte contemporanea del Trentino, uno dei poli culturali europei più conosciuti per l’arte moderna. Nella presentazione istituzionale, inoltre, l’Università di Trento mette in evidenza la propria posizione d’élite nelle classifiche nazionali ed internazionali (CENSIS, VQR, ANVUR e QS World University Ranking), con lo scopo di presentarsi come un ateneo dal grande prestigio. Viene poi data fondamentale importanza alla grande quantità di laboratori, di progetti e di possibilità legate alla mobilità internazionale, attività capaci di arricchire il percorso dello studente. Per quanto riguarda i servizi offerti agli studenti, UniTrento offre programmi sportivi legati al mondo dell’healthy lifestyle, biblioteche, aule studio, scontistica sull’abbonamento ai trasporti, associazioni studentesche, corsi di lingua, tutorato e counselling. Non meno importante la disponibilità di alloggi e borse di studio. È presente, infine, una community di alumni che, attraverso iniziative ed eventi, permette la relazione tra il mondo del lavoro e l’ateneo. L’università di Trento è presente su Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram e Youtube. Fatta esclusione per quest’ultima piattaforma, i contenuti pubblicati sono sempre gli stessi. L’ateneo ha anche un proprio

⁷⁷ <https://www.smart-cities.eu/?cid=3&ver=3>

podcast chiamato “Riflessi di scienza”, pubblicato su tutte le principali piattaforme di streaming audio (figura 3.3).



Figura 3. 3: Il podcast dell'Università di Trento

fonte: Twitter Università di Trento

Università di Udine

“L’Università degli Studi di Udine è nata, unica in Italia, per volontà popolare. Avviata nel 1978, in poco più di quarant’anni ha acquisito un considerevole profilo a livello nazionale, europeo e internazionale. La sua

azione si fonda su quattro pilastri: formazione superiore, ricerca e trasferimento tecnologico, interazione con il territorio e internazionalizzazione, in un costante scambio di conoscenza e nuove idee con l'ambiente economico locale e la società in generale. Incontri, scambi e contaminazioni sono la chiave di lettura per comprendere il ruolo che l'Università del Friuli svolge all' interno di una regione da sempre crocevia di mondi e culture diverse, collocata geograficamente al centro dell'Europa."⁷⁸ Come si può vedere dalla figura 3.4, presa dalla pagina Youtube dell'ateneo, sui profili social e sul sito ufficiale, viene dato enorme peso al legame profondo tra l'Università di Udine ed il suo territorio.



Figura 3. 4: *Università di Udine e ambiente*

fonte: *YouTube Università di Udine*

⁷⁸ <https://www.uniud.it/it/ateneo-uniud/ateneo-uniud>

Questo rapporto è stato sancito formalmente nel 1993 con lo Statuto di autonomia. Ancora oggi l'articolo 1 dello Statuto ribadisce come, accanto alle tradizionali missioni della didattica e della ricerca, esiste anche quella del servizio al territorio: *“L'Università degli Studi di Udine è sede primaria di libera ricerca e libera formazione. Promuove lo sviluppo e il progresso della cultura e delle scienze attraverso la ricerca, la formazione, la collaborazione scientifica e culturale con istituzioni italiane ed estere, contribuendo con ciò allo sviluppo civile, culturale, sociale ed economico del Friuli”*.⁷⁹ Vengono poi sottolineate le tante iniziative portate avanti negli anni e finalizzate al servizio al territorio, fino al più recente progetto organico nato nel 2017, denominato Cantiere Friuli, che si propone come agenzia di sviluppo ed esempio di buone pratiche in una prospettiva di ricostruzione di percorsi di sviluppo per il Friuli e la sua popolazione. Nel 2020, poi, la relazione con il territorio si consolida nel progetto dell'Uniud Lab Village, nuova area in cui il mondo della ricerca e dell'industria si incontrano. Nato con il contributo importante della Regione Friuli-Venezia Giulia e della Fondazione Friuli, nell'Uniud Lab Village si concentrano i laboratori tecnologici dell'università di Udine e delle imprese, nonché quelli

⁷⁹ <https://www.uniud.it/it/ateneo-uniud/normativa/statuto>

per la didattica e la formazione. Uniud Lab Village si propone come volano per il trasferimento tecnologico dell'Ateneo. Un luogo in cui ricercatori, studenti e imprese possono interagire in maniera diretta, mettendo a sistema le rispettive competenze, creando, così, le condizioni necessarie per definire progettualità congiunte, formative e di ricerca, per poter dare risposte più puntuali alla necessità di innovazione del comparto economico-produttivo. A livello comunicativo acquisisce grande importanza la presenza online. Per essere facilmente e immediatamente riconoscibile, l'Università di Udine ha adottato una serie di elementi distintivi che caratterizzano le modalità con cui si presenta al pubblico esterno. Si tratta della sua identità visiva, ossia di quel sistema che organizza e uniforma la comunicazione esterna al fine di promuovere un'immagine unitaria e coordinata, identificabile e riconducibile alla sua attività istituzionale. Questa identità viene trasmessa attraverso la pubblicazione periodica di un manuale d'immagine nel quale vengono descritte le regole grafiche, i font, le palette di colori ed i loghi da utilizzare. *“L'obiettivo è quello di ottenere una comunicazione più ordinata, coerente e comprensibile. È un'operazione rivolta alla semplificazione che, per essere raggiunta, deve essere condivisa attivamente da tutti coloro che effettuano interventi di comunicazione sia internamente sia esternamente”*.⁸⁰

⁸⁰ *“Manuale d'immagine”*, Università degli studi di Udine, 2023

Al Manuale d'immagine si affianca il Manuale di stile che, proponendo alcuni suggerimenti per un uso chiaro, efficace e trasparente, intende contribuire a migliorare i modi e le forme della comunicazione d'Ateneo. Questo Manuale si presenta sotto forma di suggerimenti finalizzati a un uso del linguaggio amministrativo che sia chiaro, trasparente ed efficace. *“L’obiettivo non mira a delineare un modello unico di lingua per i testi amministrativi, ma a tener sempre presente la differenziazione sociolinguistica (tipo di testo, destinatari, contesti, argomenti)”*.⁸¹ In appendice al manuale è stata inserita una sezione interamente dedicata alla scrittura per il web che richiede una trattazione mirata sia per la sintassi che per lo stile: le linee guida editoriali per il web. Quest’ultimo manuale preme sul fatto che *“le pubbliche amministrazioni dovrebbero usare un tipo di lingua comprensibile, data la loro vocazione a operare nell’interesse collettivo. Dovrebbe farlo anche e soprattutto un’università. Ciò significa che le delibere, i decreti, i bandi, gli avvisi pubblici, i moduli, le lettere sono tutti documenti che andrebbero stilati in un linguaggio più vicino al cittadino. Queste regole di scrittura sono ancora più valide e indispensabili quando si scrive per il web. Internet è un mezzo di comunicazione che ha l’esigenza di uno stile e di regole di scrittura proprie, che vanno a*

⁸¹ *“Manuale di stile”*, Università degli studi di Udine, 2023

sommarsi a quelle valide per la redazione dei testi amministrativi divulgati su carta. I contenuti sul web vanno comunicati con la massima velocità e chiarezza.”⁸² Il compito di un buon comunicatore è quindi capire i meccanismi che funzionano meglio sul web, per riuscire a trasmettere il giusto messaggio e fornire un servizio concreto agli utenti. Un sistema così accurato permette all’ateneo una comunicazione coerente e professionale nonostante possano occuparsene figure diverse. Interessante infine, il fatto che, allo scopo di contribuire al miglioramento continuo delle attività di didattica, ricerca e terza missione/impatto sociale e delle attività istituzionali e gestionali, l’Ateneo si sia dotato di un Sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) integrato con il sistema di controllo direzionale e con il sistema di gestione qualità ISO 9001. La gestione operativa dell’Ateneo ha ottenuto nel 2016 la certificazione ISO 9001, rinnovata nel 2019 e nel 2022 con la conformità allo standard ISO 9001:2015 certificata fino al 2025.

Università di Siena

“L’Università di Siena è un ateneo ricco di storia e di una grande tradizione del sapere, impegnato al contempo nella ricerca e nell’innovazione. In otto

⁸² “*Linee guida editoriali per il web*”, Università degli studi di Udine, 2023

secoli di vita l'Università di Siena ha prodotto conoscenza in ogni ambito di studio, ed è oggi uno degli atenei italiani che presenta i massimi risultati innovativi nella ricerca, nella didattica e nei servizi. Il Novecento ha visto la crescita costante dell'Ateneo senese, passato dai quattrocento studenti iscritti a cavallo tra le due guerre agli oltre 20 mila di questi ultimi anni. Contemporaneamente sono aumentate le facoltà: alle storiche facoltà di Medicina e Chirurgia e di Giurisprudenza si sono aggiunte Farmacia (1933), Scienze matematiche, fisiche e naturali (1962), Economia (1966), Lettere e Filosofia di Arezzo (nata nel 1969 come Magistero), Lettere e Filosofia (1970), Ingegneria (1992) e Scienze politiche (1997).”⁸³

Già dal sito istituzionale emerge come l'ateneo utilizzi la propria lunghissima storia come volano per trasmettere l'idea di un'Università di grande pregio, sia a livello nazionale che internazionale. Tra gli altri punti di forza messi in evidenza sul proprio sito, l'Università di Siena elenca le ottime posizioni ottenute nelle varie classifiche e ranking (nello specifico CENSIS, QS WORLD UNIVERSITY RANKINGS, QS SUSTAINABILITY, THE CENTRE FOR WORLD UNIVERSITY RANKINGS ed ARWU). Risulta rilevante poi il fatto che l'Università di Siena, coerentemente con i propri obiettivi strategici, sviluppi e diffonda la

⁸³ <https://www.unisi.it/ateneo/storia-dellateneo>

cultura della qualità in tutte le attività inerenti la didattica, la ricerca e la terza missione, seguendo il sistema AVA (Autovalutazione – Valutazione – Accredimento) proposto dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR). L'ateneo è molto attento alla terza missione: ha recentemente aperto un sito specifico incentrato totalmente sulle attività tese a rafforzare l'interazione tra la comunità accademica, la cittadinanza e i territori. In particolare, nel corso dell'anno accademico 2022-2023, l'Università di Siena sottolinea l'importanza di eventi di divulgazione scientifica e di ricerca con un forte impatto sul pubblico (Bright-Night) e la necessità di cercare risposte a quesiti fondamentali e stringenti per la formazione degli studenti e la società (Interrogar-Si). Seppur in modo meno accurato rispetto l'Università di Udine, anche quella di Siena pone delle linee guida riguardanti la scelta di loghi, font e social network. I social nei quali sono presenti sono Facebook, Twitter, Youtube, Flickr, Instagram, LinkedIn e TikTok. In questo caso i social con gli stessi contenuti sono Facebook, Twitter, e Instagram. Le altre piattaforme invece hanno piani editoriali differenti e con un *tone of voice* diverso, maggiormente inerente alla specifica platea. Nella figura 3.5 si può vedere una tipologia di post più leggera, che mira ad incuriosire un target

giovane ed interessato all'ambiente, come quello del social utilizzato, ovvero Instagram.



Figura 3. 5: Esempio di post leggero

fonte: Instagram Università di Siena

Università di Sassari

“L'ateneo ha sede principale a Sassari, ed ha attivato corsi anche ad Alghero, Olbia, Nuoro e Oristano, con una popolazione di circa 13.000 studenti. Con i suoi 10 dipartimenti e gli oltre 650 docenti provenienti dagli atenei di tutta l'Italia, l'Università di Sassari offre formazione in presenza e a distanza (e-learning e teledidattica) sia in campo umanistico che scientifico. L'offerta formativa offre: lauree triennali, lauree magistrali, di cui due internazionali, master, scuole di specializzazione e corsi di

*dottorato di ricerca. L'ateneo conta su oltre 40 centri di ricerca interdisciplinari e 12 biblioteche, presentando un'ampia scelta per il praticantato nelle discipline mediche, vanta rapporti di cooperazione con circa 500 Università che partecipano al Programma Erasmus.”*⁸⁴ L'ateneo vanta numerose associazioni sportive (riunite nel CUS Sassari), moderni studentati, affitti agevolati, mensa con 600 posti a disposizione, un grande sistema bibliotecario di ateneo, centro linguistico, coro UNISS e uno student hub aperto anche nel weekend. L'Università è partner del progetto sharper, inoltre interagisce attivamente con la società a livello internazionale, nazionale e locale, collabora con le istituzioni pubbliche e private e coinvolge la cittadinanza, sviluppando la diffusione della conoscenza al di fuori del contesto accademico e contribuendo alla crescita sociale e all'indirizzo culturale del territorio. *“L'Ateneo incentiva e valorizza le attività e gli eventi con valore educativo, divulgativo e di sviluppo sociale che coinvolgono il pubblico generale e i diversi stakeholders, con particolare attenzione agli impatti e ai benefici prodotti sul territorio e nella società.”*⁸⁵ Tra le iniziative svolte dall'ateneo allo scopo di aumentare il Public Engagement troviamo:

⁸⁴ <https://www.uniss.it/ateneo/il-nostro-ateneo>

⁸⁵ <https://www.uniss.it/innovazione-e-societa/public-engagement>

- Eventi pubblici destinati a tutti;
- Pubblicazioni divulgative, blog e siti web interattivi;
- Partecipazione dello staff docente a incontri pubblici o a trasmissioni radiotelevisive;
- Partecipazione alla formulazione di programmi di pubblico interesse a comitati per la definizione di standard e norme tecniche;
- iniziative finalizzate alla tutela della salute, allo sviluppo locale e/o alla valorizzazione del territorio;
- attività di interazione con le scuole secondarie e primarie;
- iniziative di divulgazione rivolte a bambini, giovani e adulti che non fanno parte della comunità accademica.

È interessante poi che da fine 2022 sia disponibile per tutti i membri dell'Ateneo un database di Terza Missione, il quale permette di monitorare tutti gli ambiti di azione. Già da prima della creazione di questo database, comunque, gli utenti potevano utilizzare dei moduli Google disponibili sul loro sito ufficiale. A livello di comunicazione, l'Università di Sassari dispone di una web TV, di una radio e di un magazine di ateneo. Inoltre, è presente su Facebook, LinkedIn, Instagram, Twitter e Youtube. Per quanto riguarda i piani editoriali, sono diversi in base alla piattaforma utilizzata,

con alcune similitudini tra Instagram e Facebook (come, ad esempio, il post in figura 3.6 e 3.7).



Figura 3. 6: Similitudini tra canali social

fonte: Instagram Università di Sassari



Figura 3. 7: *Similitudini tra canali social*

fonte: Facebook Università di Sassari

Nella tabella 3.8, di nostra elaborazione, viene mostrato il numero di utenti che seguono le pagine social degli atenei di cui sopra, dove “k” sta per migliaio. In particolare, si può notare la buona platea dell’Università Politecnica delle Marche, in linea con quelle delle concorrenti.

Social	Trento	Udine	Siena	Sassari	Univpm
Facebook	39k	36k	39k	19k	26k
Instagram	22k	18k	36k	14k	19k
Twitter	7k	10k	14k	5k	5k
Linkedin	74k	51k	70k	31k	47k
Youtube	4k	3,5k	8k	1,5k	4k
TikTok		655	285		

Figura 3. 8: La platea online dei medi atenei italiani

fonte: nostra produzione

CAPITOLO 4

IL CASO DELL'UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE

4.1 Università Politecnica delle Marche

“L'Università Politecnica delle Marche (UnivPM) è un Ateneo di medie dimensioni con un'ottima dotazione infrastrutturale, una buona capacità di attrazione degli studenti, prevalentemente su base regionale, una eccellente capacità di ricerca e di relazioni positive con le realtà economico-sociali e le istituzioni operanti nel territorio. L'Università è stata istituita il 16 dicembre 1969 con il riconoscimento da parte del Ministero dell'Istruzione e comprendeva soltanto la Facoltà di Ingegneria; pochi mesi dopo, è stata inaugurata la Facoltà di Medicina e Chirurgia. Il 18 gennaio 1971 la Libera Università di Ancona diventa Università Statale, accorpando successivamente, per effetto della L. 590/82, anche la Facoltà di Economia e Commercio, nata nell'a.a. 1959/60 come sede distaccata dell'Università di Urbino. L'Ateneo si arricchisce della Facoltà di Agraria nell'a.a.

1988/89 e della Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali nell'a.a. 1991/92. Il 18 gennaio 2003 l'Università cambia denominazione in "Università Politecnica delle Marche" (UnivPM)."⁸⁶ Seppur abbia sede centrale nella città di Ancona, l'ateneo è quindi distribuito sul territorio marchigiano, con poli distribuiti a Pesaro, Macerata, Fermo, Ascoli Piceno e San Benedetto del Tronto: "L'Università Politecnica delle Marche a vocazione prevalentemente tecnico-scientifica, con sede ad Ancona, opera in stretto collegamento con il territorio di riferimento, ove può istituire anche sedi decentrate, e riconosce come propri compiti primari la ricerca scientifica e l'istruzione superiore."⁸⁷ L'Univpm è estremamente legata al proprio territorio, si impegna esplicitamente a promuovere e diffondere la cultura nel rispetto di autonomia e libertà della ricerca scientifica. L'obiettivo di ciò è creare un sistema virtuoso che permetta un collegamento diretto tra la ricerca, l'istruzione e la capacità di tradurre conoscenza in innovazione (trasferendo innovazione tecnologica al sistema produttivo territoriale). I principali stakeholders dell'ateneo sono:

- Studentesse e studenti

⁸⁶ UNIVPM, "Piano integrato di Attività e Organizzazione", univpm.it, in Ateneo, Politiche e Strategie, 2023

⁸⁷ UNIVPM, "Piano integrato di Attività e Organizzazione", univpm.it, in Ateneo, Politiche e Strategie, 2023

- Personale
- Organi istituzionali (nazionali e internazionali)
- Comunità scientifica (ed enti di ricerca)
- Territorio e collettività
- Imprese
- Enti del Servizio Sanitario Regionale
- Reti/partner
- Altri finanziatori e donatori
- Associazioni di categoria
- Associazioni di studenti e laureati
- Ambiente

Nel piano integrato di attività e organizzazione sono espone le scelte legate alla programmazione triennale dell'Università ed ha ricadute anche sulla gestione dei dipartimenti e sulla scelta degli obiettivi operativi delle strutture dell'ateneo. È, in sintesi, un filo conduttore che lega la programmazione triennale, la programmazione delle attività relative alla qualità, la programmazione del bilancio, la programmazione delle politiche relative allo sviluppo delle risorse umane, le politiche in materia di anticorruzione e trasparenza e quelle incentrate sulla parità di genere. *“Queste programmazioni, attraverso il cascading degli obiettivi, dagli*

obiettivi strategici agli obiettivi di 2° e di 3° livello, previsto nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, si riflettono nella programmazione degli obiettivi organizzativi.”⁸⁸ L’obiettivo dell’Università Politecnica delle Marche è porsi come centro di eccellenza, rivolto alla comunità territoriale ma anche internazionale, allo scopo di aumentare l’attrattività del territorio stesso, lo sviluppo di relazioni e partnership e promuovere innovazione, crescita culturale, sociale economica ed ambientale. L’impegno dell’ateneo è di essere portatore di sviluppo sociale, culturale ed economico ma anche fornire una preparazione adatta a formare la nuova classe imprenditoriale. L’Univpm si dichiara impegnata nel porre la persona al centro della didattica e prepararla, attraverso lo sviluppo di competenze e spirito critico, ad affrontare le moderne sfide della società. L’università poi punta molto su un ambiente stimolante. Nel suddetto piano integrato sono state individuate quattro priorità strategiche (Open university, eccellenza distintiva, integrazione e responsabilità), le quali alimentano le quattro missioni core (didattica, ricerca, terza missione e valorizzazione delle persone). Il fine ultimo delle azioni realizzate dall’Università Politecnica delle Marche è la creazione di valore pubblico, definito come

⁸⁸ UNIVPM, “*Piano integrato di Attività e Organizzazione*”, univpm.it, in Ateneo, Politiche e Strategie, 2023

“valore condiviso” per sottolineare la profonda interdipendenza tra ateneo e benessere individuale. Un altro elemento al quale viene dato grande peso è il supporto e sostegno a coloro che non hanno i mezzi per lo studio, tramite alti livelli di servizio, basse tassazioni e borse di studio legate non solo al merito, ma anche a chi ha difficoltà economiche. In quanto politecnica, l’università di Ancona comunica con forza la varietà e la completezza dei propri centri di ricerca, che variano dalla sanità, all’industria sostenibile, ai sistemi energetici sostenibili e anche ai modelli sostenibili di produzione e consumo, alla sicurezza alimentare e agricoltura sostenibile e arrivano anche all’ambito della Blue Economy (ad esempio lo studio delle conseguenze dell’inquinamento delle plastiche in mare). Estremamente rilevante al fine dei successivi paragrafi è l’introduzione di piani strategici divisi per dipartimenti. Questo sistema ha come obiettivo primario di coinvolgere tutte le strutture dell’ateneo nel processo di pianificazione, sviluppare una grande integrazione fra i vari livelli e diffondere la progettazione strategica anche a livello dipartimentale. *“A partire dal 2020 l’Ateneo ha avviato la strutturazione del processo di programmazione dipartimentale in coerenza con il piano strategico di Ateneo, anche a seguito delle indicazioni del Nucleo di Valutazione che nella Relazione annuale AVA 2020 raccomandava di definire gli obiettivi strategici di dipartimento (II livello)*

nell'ambito di piani strategici dipartimentali da formularsi in coerenza con la pianificazione strategica di Ateneo, ai fini del miglioramento della qualità della didattica, della ricerca e della terza missione."⁸⁹ È stata inoltre redatta una guida comune fra dipartimenti, al fine di condividere direttive, discutere delle criticità e diffondere le migliori pratiche da attuare. Nel 2022 sono state attuate anche delle azioni di monitoraggio ed analisi dei risultati riferiti ai piani di dipartimento, alle quali sono seguite riunioni di allineamento e condivisione di problematiche eventuali. Sul sito dell'Università Politecnica delle Marche si può inoltre trovare un piano strategico, redatto a cadenza triennale: *"La pianificazione strategica è stata sviluppata attraverso un processo rigoroso e partecipato, partendo da un'attenta analisi del contesto socio-economico di riferimento, dei trend in atto nonché del contesto interno, analizzando competenze e risorse disponibili, punti di forza e di debolezza, potenzialità di sviluppo a livello nazionale e internazionale dell'Ateneo e rischi/minacce. Si è quindi tenuto conto dei risultati conseguiti nei cicli di pianificazione precedenti, dei processi di monitoraggio e valutazione interna ed esterna e delle indicazioni ministeriali. Tutto ciò è stato fondamentale e prodromico alla definizione della vision, della mission, delle priorità strategiche e degli*

⁸⁹ UNIVPM, *"Piano integrato di Attività e Organizzazione"*, univpm.it, in Ateneo, Politiche e Strategie, 2023

*impegni che il nostro Ateneo assume nel triennio 2023-2025.”*⁹⁰ Questo documento inizia con un’analisi del contesto economico e sociale. Si evidenzia un significativo calo demografico nella regione delle marche, in particolare legato alla fascia d’età dei più giovani. Ne emerge un grande interesse ad attrarre studenti dalle altre regioni. Approfondendo l’argomento si rileva come in realtà la maggior parte degli studenti iscritti all’ateneo provenga però dalle Marche, uniche eccezioni alla poca capacità attrattiva sono Abruzzo, Emilia-Romagna e Puglia. Sono numerosissimi gli studenti che dalle Marche si trasferiscono verso Emilia-Romagna, Lombardia e Lazio. A conseguenza di ciò, l’Univpm risulta l’unica dei primi 5 atenei medi della classifica Censis a registrare un evidente calo del numero degli iscritti. In particolare, Trento, Siena e Trieste sono quelli che attraggono il maggior numero di studenti da fuori regione con percentuali anche significativamente più alte rispetto ad Univpm. Anche nel caso dell’Università Politecnica delle Marche, è presente un manuale legato all’identità di ateneo ed uno, ancora più specifico, legato all’identità visiva: *“un vero e proprio Sistema di Identità per consentire una maggior efficacia comunicativa degli strumenti attualmente prodotti, o di futura progettazione, da parte dei diversi soggetti universitari, rendendoli*

⁹⁰ UNIVPM, “*Piano Strategico 2023-2025*”, univpm.it, in Ateneo, Politiche e Strategie, 2023

*riconoscibili, distinguibili e tra loro coordinati. Il sistema d'identità andrà quindi a costituire l'immagine pubblica dell'Università Politecnica delle Marche in qualunque modo questa immagine sia diffusa attraverso i diversi sistemi di comunicazione. L'uso corretto del marchio, delle composizioni grafiche e dei colori, permetteranno quindi di riconoscere e comunicare i valori di cui sono portatori in quanto riferibili all'universo del nostro Ateneo. L'utente sarà perciò in grado di ricondurre i contenuti dei messaggi all'Università Politecnica delle Marche, come risultante sia di ciò che l'Università produce, sia del modo in cui essa comunica, sia della percezione che un pubblico vario e diversificato ha delle proposte dell'Ateneo”.*⁹¹ Inevitabilmente, viene dedicato un paragrafo al sistema di identità sul web, nel quale, tra le altre cose, vengono specificati font e stili redazionali. Essendo abbastanza datato (2013), il manuale non include parti specifiche per la gestione dei social, che in ogni caso segue le direttive visive generiche in esso incluse.

⁹¹ UNIVPM, “*Graphic Identity Manual*”, univpm.it, in Ateneo, Politiche e Strategie, 2013

4.2 Metodologia dello studio

Nel febbraio del 2022 mi è stato proposto di svolgere il mio stage formativo presso l'università stessa nella quale stavo concludendo i miei studi (l'Università Politecnica delle Marche). La proposta era di far parte del reparto comunicazione dell'ateneo ed in particolare occuparmi della gestione dei social e della comunicazione online. Questa esperienza mi avrebbe permesso di completare il mio studio, a contatto con professori, membri dello staff dell'ateneo e attività terze presenti sul territorio. Il progetto è iniziato la prima settimana di marzo. Il nostro obiettivo era quello di andare ad accrescere la presenza online dell'ateneo (e più in particolare dei dipartimenti DiSES e DiMa) e formulare proposte capaci di valorizzare l'offerta formativa agli occhi dei ragazzi in cerca di un'Università alla quale iscriversi. La soddisfazione degli studenti è un elemento fondamentale per il successo della strategia di comunicazione. Gli studenti richiedono di essere coinvolti e sentirsi parte di una community universitaria, vogliono servizi che li arricchiscano non solo a livello accademico, ma anche nella quotidianità e nella vita sociale. Gli studenti vogliono avere voce, essere partecipi del contesto universitario e inevitabilmente creare valore per il proprio ateneo. Come sottolineato nei paragrafi precedenti, l'università stessa non è semplicemente il luogo dove studiare o l'istituzione alla quale

essere iscritti, ma un percorso dal quale ricavare conoscenza, crescita umana e professionale. Al fine di creare una strategia comunicativa completa e coerente, è stata realizzata un'analisi di contesto riguardante le percezioni ed il grado di soddisfazione degli studenti della facoltà di Economia dell'Università Politecnica delle Marche. Le informazioni raccolte sono state poi elaborate ed analizzate per fornire delle indicazioni utili per delineare la strategia.

L'analisi è stata svolta mediante la distribuzione di un questionario agli studenti dei corsi di laurea della facoltà, frequentanti l'ultimo anno delle triennali e le magistrali. Il questionario è stato realizzato tramite Google Form, convertito in QR-code e mostrato nelle varie aule della sede di Ancona attraverso un proiettore, in modo che venisse compilato sia dagli studenti presenti in aula, sia da quelli che seguivano le lezioni da remoto. Il modello alla base dell'analisi è quello già descritto nel capitolo 2, di Lemon e Verhoef. Tale modello considera il concetto multidimensionale del coinvolgimento comportamentale, emotivo e cognitivo, nel contesto universitario.⁹² Le domande del questionario hanno riguardato quindi:

⁹² K. N. LEMON & P. C. VERHOEF “*Understanding customer experience throughout the customer journey*”, *Journal of Marketing*, 80, 69-96, 2016

- La componente comportamentale, ossia le azioni e la partecipazione degli studenti nel contesto della propria facoltà. Le domande correlate a questo ambito hanno indagato sul motivo della scelta di un corso all'interno della facoltà di economia dell'Univpm da parte degli studenti, oppure sulla disponibilità dei docenti al dialogo, all'interazione e al coinvolgimento degli studenti in attività, progetti o discussioni. Questo processo ha generato un atteggiamento attivo e una partecipazione da parte degli studenti. Si è altresì indagato se l'organizzazione degli incontri con il mondo professionale è gestita in modo adeguato, al fine di promuovere la discussione in aula e aumentare la partecipazione degli studenti
- La componente emotiva, focalizzata sull'affetto, l'interesse e la fedeltà che gli studenti possono sviluppare nei confronti della propria facoltà. In generale questa dimensione richiede del tempo per manifestarsi, ma se è positiva, può generare soddisfazione individuale. Le domande correlate a questo ambito hanno incluso le aspettative degli studenti riguardo ai corsi magistrali e l'interesse per le attività all'interno del corso di laurea magistrale, che possono contribuire allo sviluppo di un senso di appartenenza nella comunità, ad esempio attraverso i lavori di gruppo. È stato anche fornito uno

spazio in cui gli studenti potessero dare consigli per migliorare l'offerta formativa. Questo aspetto può instillare fiducia, poiché gli studenti sono invitati in modo anonimo a condividere idee per migliorare il loro contesto operativo, facendo loro percepire di essere ascoltati

- La componente cognitiva, si occupa dei pensieri e dell'esperienza accumulata dagli studenti nel corso del loro percorso di studi. Le domande associate a questo ambito hanno incluso la valutazione sulla completezza delle informazioni disponibili per una scelta ponderata e la conoscenza delle piattaforme attraverso le quali reperire tali informazioni. Si è presa in considerazione anche la reputazione dei contenuti didattici, valutati in termini di interesse, utilità per il futuro professionale e attualità rispetto al contesto attuale. Inoltre, si è chiesto agli studenti se ritengono che i docenti siano chiari nella presentazione del materiale didattico e se riescano a equilibrare gli aspetti pratici con quelli teorici.

Il questionario è stato distribuito a:

- 111 studenti del terzo anno di laurea triennale in “Economia e Commercio”

- 96 studenti del corso DiSES, iscritti ai seguenti corsi: "Data Science per l'Economia e le Imprese" (DSEI), "International Economics and Commerce" (IEC) e "Science Economiche e Finanziarie" (SEF).
- 69 studenti del corso DiMa, iscritti al corso "Economia e Management"

Studenti del terzo anno di laurea triennale	
Numero di studenti intervistati	111

Studenti del corso di laurea magistrale DiSES	
Numero di studenti intervistati	96
di cui iscritti al corso DSEI	42
di cui iscritti al corso IEC	34
di cui iscritti al corso SEF	20

Studenti del corso di laurea magistrale DiMa	
Numero di studenti intervistati	69
di cui iscritti al primo anno	34
di cui iscritti al secondo anno	35
Studenti laureati in Ancona	56
Studenti provenienti da altre università	13

Figura 4. 1: Il campione degli studenti

fonte: nostra elaborazione

4.3 I risultati dell'indagine: gli studenti della triennale

Agli studenti dell'ultimo anno della laurea triennale è stato chiesto di esprimere le loro opinioni riguardo ai corsi di laurea magistrale offerti dalla facoltà, e di indicare il loro interesse nel continuare gli studi presso l'ateneo

di appartenenza. In dettaglio, su un totale di 111 risposte, è emerso che il 33,3% degli studenti mostra inclinazione verso i corsi offerti dal Dipartimento DiSES, mentre il 66,7% è orientato verso quelli del Dipartimento DiMa ("Dipartimento di Management").

Approfondendo il 33,3% degli studenti interessati ai corsi DiSES, è stato chiesto loro se intendessero frequentare tali corsi presso l'Università Politecnica delle Marche o altrove. Il 46% ha dichiarato l'intenzione di iscriversi a Bologna, seguita da altre importanti città come Milano (27%) e Roma (10,8%). È interessante notare l'assenza di preferenze per università geograficamente più vicine all'UNIVPM, ad eccezione di Perugia. Questo suggerisce una netta preferenza da parte degli studenti per atenei situati nel (centro-)nord Italia, con scarse inclinazioni verso università più vicine, come Pescara-Chieti. In seguito a queste informazioni, constatato che più della metà degli studenti preferisce perseguire gli studi altrove, sono stati esaminati i dati relativi alle ragioni per cui essi non sarebbero propensi a scegliere l'UNIVPM. Il fattore principale è associato a un limitato interesse degli studenti verso la città di Ancona. Poiché la componente studentesca costituisce una parte significativa dell'identità cittadina, è cruciale rendere Ancona più attrattiva. Inoltre, oltre il 16% degli studenti manifesta preoccupazione per il proprio futuro lavorativo, temendo che, al termine

degli studi presso la propria università anziché in istituti più grandi e prestigiosi, possano incontrare difficoltà nell'ottenere un'occupazione di qualità. Un possibile motivo di tale preoccupazione potrebbe derivare dalla mancanza di consapevolezza riguardo al tasso di occupazione, che invece è estremamente alto. Queste informazioni dovrebbero essere diffuse dall'università per rassicurare gli studenti, attrarli e migliorare la propria reputazione. È interessante notare che alcuni intervistati ritengono insufficiente l'attività di comunicazione svolta dalla propria facoltà in merito ai corsi disponibili. Si potrebbe ipotizzare che, potenziando tale attività, si otterrebbe un impatto positivo anche su coloro che affermano la mancanza di corsi magistrali di loro interesse, ma che potrebbero non essere a conoscenza della loro effettiva esistenza. Gli studenti considerano essenziali in un corso di laurea magistrale il conseguimento di una preparazione congruente con i loro futuri obiettivi lavorativi (75,7%) e la prospettiva di un'opportuna opportunità di impiego (59,5%). Inoltre, essi esprimono il desiderio di poter interagire con contesti imprenditoriali (51,4%), partecipare a progetti pratici (40,5%) e stabilire connessioni con docenti (37,8%) e professionisti aziendali (10,8%). L'ultimo argomento trattato riguarda il tema della comunicazione. Inizialmente, è stato chiesto quali fossero i canali preferiti per ottenere informazioni, evidenziando che il

97,3% degli studenti consulta il sito web della facoltà, mentre il 40,5% partecipa agli Open day.

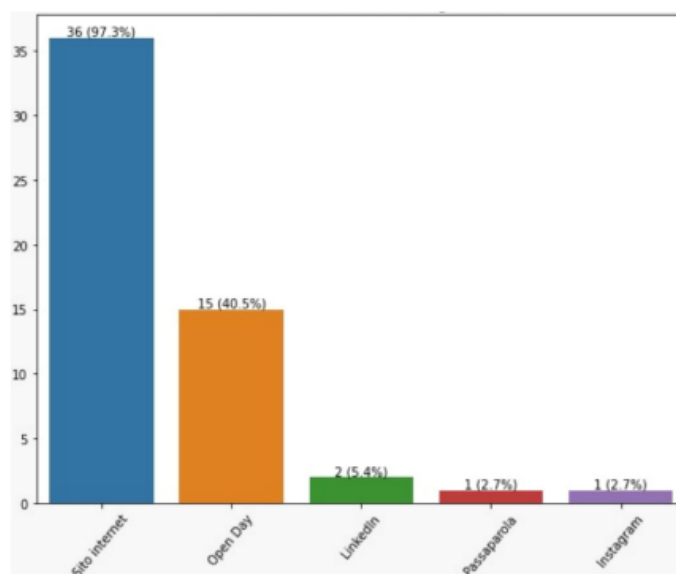


Figura 4. 2: Dove si informano gli studenti (DiSES)?

Fonte: nostra elaborazione

È emerso che i social media di dipartimento non riscuotono un grande interesse per la ricerca di informazioni. Da segnalare che nessuno studente ha selezionato Facebook. Un altro dato sulla comunicazione di grande rilevanza è quello che riguarda la completezza delle informazioni trasmesse: il 47,2% degli studenti intervistati al terzo anno di laurea triennale ritiene di non essere sufficientemente informato per effettuare una scelta consapevole.

Per quanto riguarda gli studenti interessati ai corsi presenti nel dipartimento DiMa, emerge una differenza significativa tra coloro che intendono seguire i corsi magistrali presso l'UNIVPM e chi vara altri atenei: il 58% degli intervistati non manifesta interesse nel cambiare ateneo, mentre il restante 42% sarebbe propenso a considerare un cambiamento. La principale aspettativa espressa dagli intervistati riguardo a un corso di laurea magistrale DiMa è una preparazione allineata con i loro futuri obiettivi lavorativi (74,3%). Questo risultato è attribuibile anche alla presenza di collaborazioni con realtà imprenditoriali, il cui coinvolgimento è percepito dal 60,8% degli intervistati. Inoltre, essi cercano una prospettiva lavorativa soddisfacente (59,5%) e mostrano un interesse maggiore nell'interagire con i manager (41,9%) rispetto ai professori (35,1%). Tuttavia, ritengono meno rilevante lo sviluppo di project work (31,1%). Le ragioni che spingono gli intervistati a proseguire gli studi presso la propria università sono simili a quelle precedentemente discusse, con alcune leggere differenze. Maggiore enfasi è posta sulle opportunità lavorative e sulla crescita personale attese a seguito degli studi (31,1%), mentre la collaborazione all'interno dell'ambiente universitario tra gli studenti risulta di minor interesse. Anche in questo caso, le informazioni riguardanti l'iscrizione o la consultazione dei corsi vengono principalmente acquisite attraverso il sito web dell'università

e la partecipazione agli Open Day, con un interesse meno marcato nei confronti dei social network.

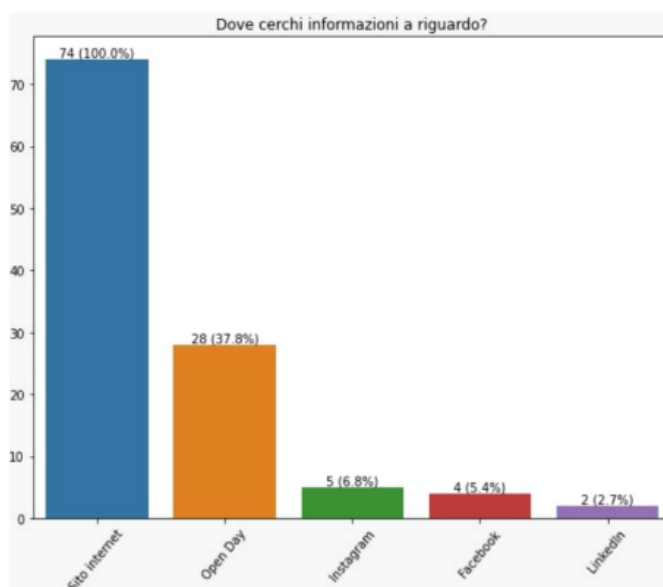


Figura 4. 3: Dove si informano gli studenti (DiMa)?

Fonte: nostra elaborazione

4.4 I risultati dell'indagine: gli studenti delle magistrali

L'analisi degli studenti dell'ultimo anno di triennale ha generato una grande quantità di spunti su cui lavorare, ma inevitabilmente bisogna considerare con lo stesso interesse i risultati del questionario diretto agli studenti delle lauree magistrali legate ai dipartimenti DiSES e DiMa. Iniziando dal Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali: effettuando una media delle

risposte ottenute dai tre corsi, si può affermare che l'83% degli studenti si è dichiarato soddisfatto del percorso di laurea intrapreso, ritenendolo in linea con le loro aspettative iniziali. Nel rispondere alla domanda su perché avessero scelto l'UNIVPM per proseguire i loro studi, con cinque opzioni tra cui scegliere (escludendo la casella "Altro"), i tre gruppi in esame hanno concordato sul valore percepito della collocazione geografica della facoltà (46%). Questo è seguito dalla varietà di corsi offerti dall'università (31%) e dalla prestigiosità percepita dell'ateneo (24%). Gli intervistati ritengono meno rilevanti gli stimoli e le interazioni presenti nel corso. Tuttavia, prima di procedere con l'iscrizione, gli studenti hanno valutato anche altre opzioni universitarie. Bologna, in coerenza con quanto emerso dall'analisi precedente, emerge come l'opzione di maggiore interesse (43%), seguita da altre università prevalentemente situate nel centro-nord Italia: Roma (12%), Milano (9%), Modena (6%) e Firenze (5%). Un elevato numero di intervistati, pari al 74% in media, ritiene che le informazioni disponibili sul sito web o raccolte durante gli Open Day siano sufficienti per effettuare una scelta consapevole. Tuttavia, anche in questo caso, sono poche le ricerche condotte attraverso i social network. Ciò è dovuto al fatto che il 69% degli intervistati dichiara di non essere a conoscenza delle pagine social del dipartimento DiSES, mentre il 68% afferma di non essere al corrente delle

pagine social DiMa. Questa scarsa conoscenza dei social network di dipartimento, utili per ampliare e intensificare la connessione con gli studenti attuali e potenziali, emerge come una problematica da affrontare. Per concludere, si è indagato sui fattori positivi e negativi che influenzano la propensione degli studenti a raccomandare o meno l'UNIVPM. Gli intervistati nei corsi DSEI e IEC hanno individuato gli stessi punti di forza, ritenendo particolarmente significativo lo sviluppo di project work che simuli l'ambiente lavorativo, l'acquisizione di concetti tecnici per ampliare le conoscenze necessarie alle future opportunità lavorative e le interazioni con i professori. Diversamente, nel corso SEF si attribuisce maggiore importanza alle competenze tecniche mirate ad aumentare le opportunità lavorative, mentre si presta minor attenzione alla realizzazione di project work e alle interazioni con i professori. La principale ragione per cui gli studenti esitano a consigliare la facoltà è legata alla percezione di limitate opportunità lavorative, specificamente nel contesto della città di Ancona. Altre motivazioni includono la preoccupazione che il corso di laurea potrebbe non preparare adeguatamente gli studenti per l'ambito lavorativo e la percezione di una mancanza di Know-How adeguato.

Analizzando gli studenti dei corsi del Dipartimento di Management: il campione raccolto è costituito da 69 valutazioni, il 47,8% ha reputato

coerente proseguire gli studi presso il proprio ateneo. Rilevante è anche la percezione di strategicità della collocazione geografica (40,6%), la percezione di prestigio dell'ateneo a livello nazionale (36,2%) e la presenza di tasse universitarie mediamente inferiori rispetto ad altre università italiane (29%). Il 55% degli intervistati ha dichiarato di aver comunque valutato anche altri atenei, in particolare Bologna (31,9%) e Milano (30,4%), seguite da altre città collocate nel centro nord Italia. Prima di procedere con l'iscrizione, i partecipanti hanno affermato di aver cercato principalmente informazioni sul sito ufficiale dell'università, seguito da partecipazioni agli Open Day e visite presso la facoltà.

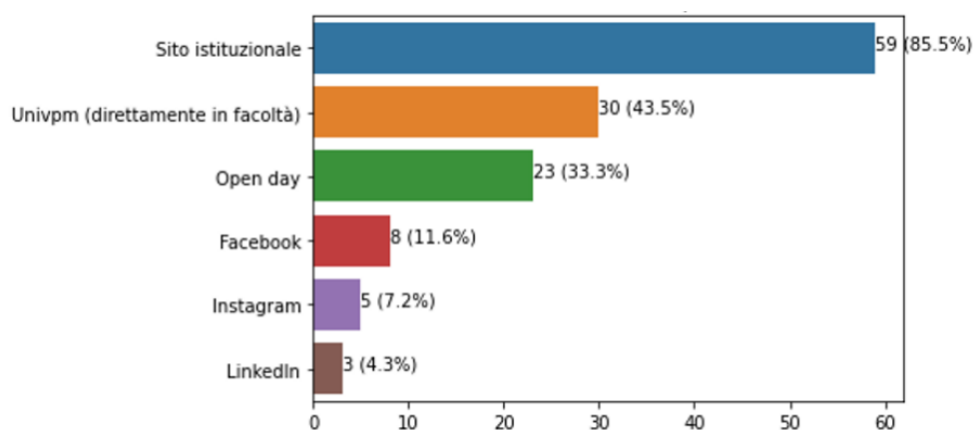


Figura 4. 4: Dove si informano gli studenti magistrali (DiMa)? Fonte: nostra elaborazione

Anche in questa fase, si è notato un limitato ricorso ai social network per la ricerca di informazioni. Più della metà del campione di studenti DiMa (52%) non è a conoscenza delle pagine social di dipartimento. Il restante 48% dichiara di conoscere la pagina Instagram (41%), Facebook (28%) e LinkedIn (16%). In aggiunta, circa il 90% degli intervistati che ha scelto di specializzarsi presso l'UNIVPM si dichiara soddisfatto del percorso intrapreso. Gli studenti affermano che, se avessero la possibilità di tornare indietro nel tempo, sceglierebbero nuovamente il corso di Economia e Management. Su una scala da 1 a 7 (dove 1 rappresenta "per nulla d'accordo" e 7 "totalmente d'accordo"), il 42% degli studenti ha attribuito un punteggio di 6 per la presenza di contenuti interessanti nella maggior parte degli insegnamenti. Allo stesso modo, il 46,4% ha assegnato un punteggio di 6 per la chiarezza nell'esposizione del personale docente, il 44,9% ha dato un 6 per la disponibilità dei professori al dialogo e all'interazione, mentre il 39,1% ha attribuito un 6 per il coinvolgimento degli studenti in aula attraverso progetti o discussioni.

4.5 La strategia comunicativa

Partendo dall'analisi di cui sopra, questo studio è stato svolto utilizzando il modello dell'arena competitiva, il quale si basa su due prospettive:

- La supply side perspective, il punto di vista basato sulle similarità dei prodotti o servizi, sull'adozione di strategie simili, su corsi analoghi e zone geografiche limitrofe (lato dell'offerta)
- La customer value perspective, l'analisi basata sulle percezioni dei clienti (in questo caso gli studenti), “sono i consumatori a delineare il numero e la tipologia di concorrenti sulla base delle loro percezioni”.⁹³

Per il primo tipo di analisi si è iniziato analizzando gli atenei del centro Italia e sui corsi presenti nei siti ufficiali degli stessi. Dall'analisi in modalità supply side perspective, sono emerse 8 università potenzialmente concorrenti dell'Univpm, ovvero: Bologna, Ferrara, Modena, Pisa, Chieti-Pescara, Firenze e Perugia. Seppur di dimensioni diverse, infatti, risultano come alternative a chi vuole seguire determinati indirizzi di studio economico, legati in particolare al management ed ai big data. Per quanto riguarda il secondo metodo di analisi, invece, i competitor sono stati ricavati

⁹³ S. MARASCA, C. CATTANEO, “Il Sistema di controllo strategico; evoluzione, finalità, strumenti”, Giappichelli Editore, Torino, 2021, pp-74

dal precedente questionario, distribuito agli studenti dell'Università Politecnica delle Marche. I sondaggi sono stati successivamente analizzati dagli studenti di data science presenti nel team, così da poterne ricavare una lista di competitors ed una precisa immagine relativa alla posizione dell'ateneo rispetto ai concorrenti. Lo step successivo è stato analizzare la presenza online delle università emerse da queste due analisi. Ne è emerso, ad esempio, che Bologna e Ferrara investano abitualmente sulle piattaforme social, in particolare nel mese di ottobre. Una volta chiara la situazione dei concorrenti, è stato necessario confrontare la comunicazione digitale di Univpm con quelle delle suddette università (figura 4.1). Tra i punti di forza sono stati individuati una buona frequenza nella pubblicazione dei post e la presenza di una divisione dei contenuti tra post in linea con l'attività didattica, post di attualità e post contenenti pubblicazioni che generano prestigio e notorietà per il dipartimento; tra gli svantaggi, invece, una programmazione non coerente nel tempo, post poco attrattivi (copywriting, foto, link, ...) e mancanza di contenuti riguardanti progetti e servizi offerti agli studenti (erasmus, contest, incontri con aziende, ...), che potessero coinvolgerli e renderli maggiormente partecipi nel contesto universitario.

PRO	CONTRO
<ul style="list-style-type: none"> • I post sono coerenti con l'attività didattica • Buona frequenza nella pubblicazione dei post • Post con argomenti attuali • Elevata presenza di pubblicazioni e ricerche • Già presente una divisione di contenuti social 	<ul style="list-style-type: none"> • Programmazione non coerente nel tempo • Pochi post riguardanti l'attività didattica degli studenti • Post poco attrattivi (copywriting, foto, link, ecc.) • Ln: mancanza di post riguardanti progetti e servizi offerti allo studente (es. erasmus, contest, incontri con le aziende, ecc.)

Figura 4. 5: *Analisi dei canali social Univpm*

fonte: nostra produzione

Per realizzare un piano strategico, è sorta l'esigenza di fotografare la situazione attraverso un'analisi SWOT, analizzare quindi la posizione dell'ateneo rispetto alle università di cui prima, non solo dal punto di vista della presenza online, ma più in generale. La figura 4.2 mostra, in sintesi, i punti rilevanti emersi da questa fase dello studio.

Analisi della **nostra** posizione

Swot

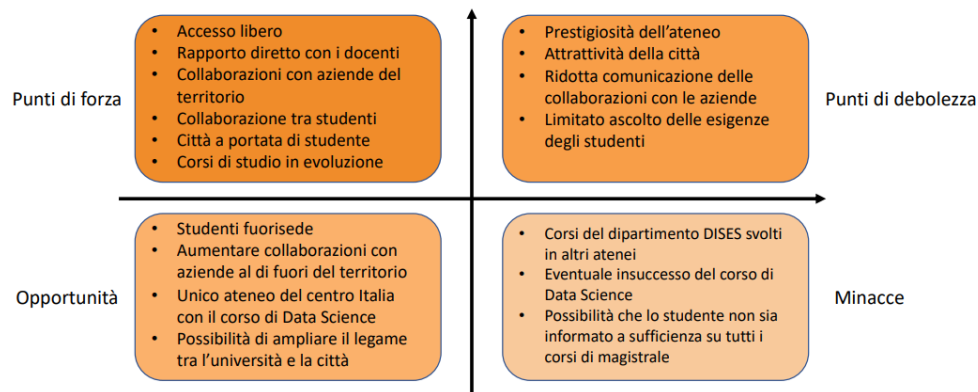


Figura 4. 6: *analisi SWOT di Univpm*

fonte: nostra produzione

Da questa analisi emerge come l'Università Politecnica delle Marche abbia i punti di forza tipici di un ateneo di medie dimensioni (rapporto diretto coi docenti, collaborazione tra studenti, città a portata di studente) in un contesto in evoluzione, con grandi opportunità ancora da sfruttare (unico ateneo del centro Italia con il corso di Data Science, aumentare le collaborazioni con le aziende del territorio). Per quanto riguarda i punti di debolezza, bisogna lavorare per migliorare la percezione dell'ateneo (l'accesso libero in questo senso è un'arma a doppio taglio, capace di attrarre numerosi studenti, ma anche di dare un'immagine meno "d'elite") e

della città ed ascoltare di più le esigenze degli studenti, senza abbassare la guardia sulle evoluzioni dei corsi delle università competitor e sui difetti nella comunicazione, informazioni spesso non esaustive che potrebbero confondere i potenziali studenti indecisi. A questo punto l'idea è stata quella di proporre una strategia comunicativa che partisse dal content marketing, che attraverso le 5 "W" aiutasse a creare e successivamente a distribuire contenuti di valore verso il target di riferimento e passasse per eventi fisici, così da poter includere più touchpoint possibili, per coinvolgere ed informare lo studente a 360 gradi. Tra le attività da dover intraprendere sui social sono state incluse l'apertura di una pagina instagram per il profilo DiSES, una gestione separata e maggiormente incentrata sul tone of voice delle varie pagine presenti sulle diverse piattaforme (facebook, instagram e linkedin) e la creazione di un piano editoriale, completo e coinvolgente. È stato inoltre proposta la possibilità di un evento in facoltà, con stand e gadget, capace di attirare gli studenti per sottoporre loro un ulteriore sondaggio, avere con loro una "interview" per raccogliere anche informazioni qualitative, complementari a quelle raccolte in precedenza, ed infine uno speak corner per chiarire i loro eventuali dubbi ed ascoltare le loro esigenze e i loro problemi. Un'ultima proposta è stata quella del

podcast universitario, capace di aumentare visibilità e notorietà dei vari dipartimenti.

A questo punto è sorta la necessità di organizzare la parte operativa, in modo da poter mettere in pratica ciò che, con l'aiuto delle analisi precedenti, era stato teorizzato. Per questo motivo è stato creato un GANTT del piano strategico che stabilisse chiaramente il percorso da intraprendere, step by step, con tempistiche e ordine logico. Al fine di non lasciare nulla al caso, la prima fase è stata legata alla raccolta di ulteriori dati. Attraverso l'intervista di numerosi professori, si è indagato riguardo la frequenza degli studenti nei vari corsi, la tendenza del numero di iscritti e le preferenze legate alla scelta dei corsi. Anche in questo caso, un solo punto di vista non era sufficiente, quindi è stato distribuito agli studenti i sondaggi di cui sopra, elaborati allo scopo di arricchire la SWOT. Questi sondaggi sono stati poi analizzati e resi chiari, anche attraverso l'aiuto dei grafici, dagli studenti di data science. Durante il periodo nel team dell'Univpm, sono stato incluso su una piattaforma dei professori, nella quale vengono condivisi articoli accademici riguardanti l'ateneo, adatti ad essere pubblicati. Dopo aver esaminato la suddetta piattaforma, la task da affrontare è stata aggiungere al materiale accademico del materiale più leggero, da poter includere in un piano editoriale capace di avere un equilibrio tra post maggiormente impegnativi e

post più leggeri. Una volta elaborato il piano editoriale è stato aperto il canale instagram del Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali, piattaforma social che ancora non veniva sfruttata, ma che invece è capace più delle altre di andare a coinvolgere la fascia d'età target delle comunicazioni del dipartimento.

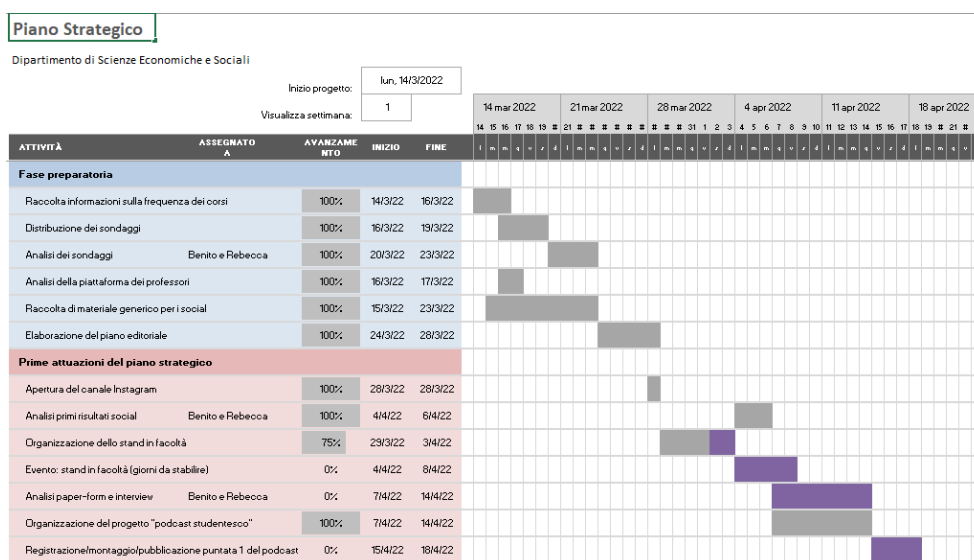


Figura 4. 7: Il GANTT dello studio

fonte: nostra produzione

Nel GANTT, mostrato in figura 4.3, sono state programmate diverse occasioni nelle quali controllare i risultati del lavoro di comunicazione, la prima delle quali è stata programmata a due settimane dall'inizio della gestione dei canali social. Per creare un piano strategico più completo possibile, sono state incluse delle attività che riguardassero dei touchpoint

fisici, come ad esempio l'organizzazione di un evento con degli stand in facoltà, che potesse coinvolgere ed “educare” gli studenti riguardo le possibilità ed i servizi offerti dall'Università. Inoltre, questo evento avrebbe permesso di raccogliere ulteriori informazioni, attraverso la distribuzione di sondaggi cartacei, che poi sarebbero stati analizzati dagli studenti di data science, in cambio di gadget UNIVPM. Purtroppo, a causa di problemi di meteo e di tempistiche, l'evento è rimasto solo un progetto e non è stato realizzato. Un altro touchpoint aggiunto alla strategia comunicativa è stato quello del podcast. La presenza di podcast negli altri atenei e la veloce e concreta espansione di questo metodo di fruizione di contenuti, ha fatto riflettere il team sul grande potenziale di queste piattaforme. Nell'idea originale, il podcast sarebbe dovuto essere prodotto dagli studenti stessi ed avrebbe dovuto i professori solamente come ospiti. Sarebbe dovuto essere il podcast dell'intero ateneo ed includere testimonianze di studenti ed alumni. Il podcast è nato subito dopo la fine della mia esperienza, seppur leggermente diverso da ciò che era stato pensato nei mesi precedenti.

4.7 Il piano editoriale ed il calendario editoriale

Nell'elaborare il piano editoriale, sono state fatte delle scelte legate alla piattaforma utilizzata, al target obiettivo e al tone of voice più adatto:

- Facebook è stato impostato come il canale social adibito a raccontare il dipartimento, le sue attività didattiche e di ricerca, promuovere gli eventi e le opportunità per gli studenti e fornire informazioni utili. Il target da raggiungere in questo caso, non sono solo gli studenti, ma anche i genitori che influenzeranno la loro scelta. Per questo motivo si raccontano tematiche di attualità per costruire una comunità virtuale, ma si evidenziano anche le possibilità lavorative successive alla laurea;
- Instagram è stata programmata come la piattaforma più informale, impostata con lo scopo di raccontare la vita universitaria attraverso contenuti prevalentemente visivi. Questa piattaforma ha come target principale gli studenti, quindi deve trasmettere il valore legato alla qualità dei corsi ma anche quello dell'ambiente universitario (sfera emotiva), costruire una comunità virtuale, intrattenere ed incuriosire gli studenti;
- LinkedIn è il canale social maggiormente legato al contesto professionale, deve promuovere il dipartimento, ponendo la lente

sugli argomenti strettamente legati agli ambiti professionali, elevare il prestigio dei corsi, evidenziare le possibilità lavorative successive alla laurea e trasmettere professionalità e qualità a studenti e stakeholder professionali.

Fatte queste premesse, passando alla tipologia di post, è stato analizzato l'utilizzo che si è fatto fino a quel momento dei canali social ed è stato elaborato un piano editoriale che potesse integrare i contenuti già presenti (ed utili agli scopi sopra elencati) con nuovi contenuti più incentrati sul rispettivo target:

- Su facebook è sembrato giusto mantenere i post riguardanti gli eventi interni ed esterni, le pubblicazioni e i risultati delle ricerche autorevoli, i brevi filmati riguardanti il contenuto degli insegnamenti, i post riguardanti l'attività didattica e quelli di servizio. In aggiunta però è risultato necessario includere contenuti legati agli studenti e agli alumni, capaci di incrementare il senso di comunità, includere foto o video che raccontassero frammenti di vita interni alle aule, contenuti legati a consigli di letture proposti dai professori e post nei quali si sottolineano le lezioni supplementari svolte da professori ospiti o manager, utili ed interessanti per genitori e studenti, che aumentano il livello di attrattività del corso;

- Su instagram i contenuti sono stati impostati con un tone of voice più leggero. Seppur alcuni post coincidano con quelli di facebook, in questo caso l'impostazione del copyright sarà diversa. In particolare sono stati inclusi post legati a studenti e alumni, agli eventi interni ed esterni all'ateneo, post di ragazzi che hanno ottenuto riconoscimenti, ma anche filmati che raccontassero frammenti di vita all'interno dell'università, anche pubblicati dagli studenti e repostati dal canale istituzionale, post legati alla città di Ancona, con lo scopo di aumentare l'attrattività per i giovani. Tutto ciò senza escludere comunque i contenuti più incentrati sul valore accademico del percorso in Univpm, come ad esempio le foto delle lauree (in particolare quelle svolte "in piazza") e i filmati che condividano il contenuto degli insegnamenti;
- Su linkedin risulta fondamentale utilizzare una modalità comunicativa professionale. In questo caso i contenuti scelti sono quelli legati ad innalzare la reputazione dell'ateneo, come video di alumni (che mostrino i risultati ottenuti in ambito lavorativo), video di studenti premiati, post riguardanti i professori ospiti e i manager presenti in lezioni supplementari (ed in generale post riguardanti le attività supplementari incluse nei corsi di studio), foto di eventi

interni ed esterni all'ateneo (ma escludendo, su questa piattaforma, quelli meno legati all'ambito accademico), pubblicazioni e risultati delle ricerche autorevoli, brevi filmati per condividere il contenuto degli insegnamenti e, in generale, contenuti che mostrino le numerose opportunità professionali offerte da Univpm agli studenti.

A questo punto, lo step successivo è stato creare il calendario editoriale. È stato impostato un excel su base mensile, nel quale organizzare i vari contenuti, divisi per piattaforma social, con cadenza regolare. Durante le prime due settimane si è svolta una sorta di test, nel quale si pubblicava con una cadenza stabilita a tavolino e successivamente si analizzavano i risultati degli insights. Passate queste due settimane è stato creato il calendario editoriale vero e proprio. Nello stabilire numero e contenuto dei post, si è pensato di iniziare con una frequenza di pubblicazione molto alta, così da poter aumentare il livello di conoscenza legato all'esistenza delle pagine stesse. Il calendario in questione lo si può vedere nella figura 4.4 di nostra elaborazione.

		Social				
		Facebook	Instagram			
		Lunedì	Martedì	Mercoledì	Giovedì	Sabato
Settimana 1	Video testimonianza		Booksharing	Contenuti insegnamento - attività didattica		
	Video testimonianza	<u>Repost (Stories)</u>	Booksharing	Frammenti di vita - contenuti insegnamento - info attività didattica	Foto Ancona	
Settimana 2	Video testimonianza		Booksharing	Contenuti insegnamento - attività didattica		
	Video testimonianza	<u>Repost (Stories)</u>	Booksharing	Frammenti di vita - contenuti insegnamento - info attività didattica	Foto Ancona	
Settimana 3	Video testimonianza		Booksharing	Contenuti insegnamento - attività didattica		
	Video testimonianza	<u>Repost (Stories)</u>	Booksharing	Frammenti di vita - contenuti insegnamento - info attività didattica	Foto Ancona	
Settimana 4	Video testimonianza		Booksharing	Contenuti insegnamento - attività didattica		
	Video testimonianza	<u>Repost (Stories)</u>	Booksharing	Frammenti di vita - contenuti insegnamento - info attività didattica	Foto Ancona	

Figura 4. 8: Il calendario editoriale

fonte: nostra produzione

Per quanto riguarda facebook ed instagram, il programma prevedeva 4 o 5 post settimanali (in base alla diversa settimana), nello specifico:

- Lunedì → post di carattere leggero e di intrattenimento, inizialmente per questo scopo è stata scelta la pubblicazione di una video testimonianza nella quale uno studente o un alunno, racconta la propria esperienza nell'Università Politecnica delle Marche e ciò che ne ha ricavato a livello di crescita personale e professionale;

- Mercoledì → post di consigli di lettura da parte dei professor. Dopo aver chiesto agli stessi consigli su libri da leggere, anche al di fuori dall'ambito accademico;
- Giovedì → post maggiormente leggeri, incentrati su frammenti di vita dell'ateneo o della città di Ancona, in ottica arrivo del weekend;
- Sabato/Domenica → eventuali ulteriori contenuti legati a open day/ricerche autorevoli/eventi della settimana o post sulla città di Ancona.

Inoltre, sono state incluse stories, seppur con cadenza meno regolare, soprattutto allo scopo di repostare, nei giorni successivi, i contenuti della settimana. L'idea era quella di creare un equilibrio durante la settimana, che potesse intrattenere ma anche educare l'utente, che lo catturasse con contenuti leggeri durante le giornate più stressanti, contenuti maggiormente seri nei momenti di massima ricezione e contenuti più intrattenitivi nei giorni in cui si sta meno vicini ai social. Gli orari di pubblicazione non sono segnalati in quanto per comprendere quelli che potesse essere gli orari migliori per la pubblicazione sono stati fatti diversi tentativi: in un primo momento è stato pensato di pubblicare la mattina, successivamente il pomeriggio alle 18:00/18:30, orario in cui è stata individuata una maggior interazione.

Per quanto riguarda LinkedIn, il calendario editoriale aveva dei ritmi simili, in questo caso però non abbiamo potuto né metterlo in pratica, né analizzare i risultati, in quanto i nostri tutor hanno ritenuto sufficiente la gestione dei primi due canali, al fine del nostro stage.

Nella figura 4.5 una tabella riassuntiva con i dati raccolti dal periodo di gestione dei canali social del DiSES.

Analisi dei dati	SOCIAL NETWORK	
	Instagram	facebook
Data di apertura	27 aprile 2022	27 settembre 2021
Follower al 6 giugno 2022	137	160
Numero di post	22	28 post di cui 14 di noi studenti
Frequenza media dei post	4 post a settimana	3 post a settimana
Numero medio dei like	24	6
Numero medio dei commenti	0	0
Visualizzazioni medie dei video	190	52
Numero medio di hashtag per il numero dei post	7	6
Numero medio di tag	7	0,6
I 3 post più popolari	Video dell'università: 68 like, 462 visualizzazioni, 480 account raggiunti	Comunicazione di apertura del canale Instagram: 14 like e 2 condivisioni
	Foto in aula: 56 like, 488 account raggiunti	Video testimonianza: 10 like e 67 visualizzazioni
	Foto Ancona: 36 like, 293 account raggiunti	Foto in aula: 16 like e 1 condivisione

Figura 4. 9: I dati raccolti dalla gestione dei social

fonte: nostra produzione

Creare un calendario editoriale ha permesso una programmazione dei contenuti regolare e costante, che dopo pochi mesi ha garantito un aumento di visitatori del profilo e aumento di reaction. In particolare, la creazione e

la gestione del canale instagram dedicato al dipartimento DiSES, ha generato l'interesse di tutti gli studenti dei corsi UNIVPM, grazie al tono amichevole e ai contenuti interessanti.

CONCLUSIONI

L'evoluzione del concetto di percorso universitario ha messo a dura prova il contesto accademico italiano.

Da una parte le Università non hanno più il ruolo “puro” di trasmissione delle conoscenze e ricerca, dall'altra, la loro trasformazione in vere e proprie aziende, le ha spinte ad impegnarsi ad offrire allo studente un'esperienza completa ed appagante, capace di convincerlo a scegliere un determinato corso piuttosto che un altro.

Gli atenei italiani sono stati spinti ad aumentare il proprio legame con il territorio e con le aziende, ad assottigliare il divario presente tra nord e sud e tra istituzioni private e pubbliche.

In un contesto moderno, poi, la comunicazione online diventa il principale mezzo per trasmettere i punti di forza ed i risultati ottenuti (in ambito accademico e sociale). Allora i canali social acquisiscono un'importanza inimmaginabile fino a pochi anni fa.

L'Università Politecnica delle Marche si dimostra capace di stare al passo coi tempi, intraprendere strategie di sviluppo del proprio brand e piazzarsi nelle prime posizioni nei ranking riguardanti la comunicazione delle

Università, ma ciò non significa che non ci sia un enorme margine di crescita.

Intraprendere questo percorso, effettuare questo studio, mi ha permesso di approfondire un ambito della comunicazione che sta iniziando ora ad affacciarsi al mondo dei social network con una modalità maggiormente professionale: la comunicazione istituzionale, in particolare quella legata al mondo accademico.

Investire su una strategia di comunicazione istituzionale social che sia efficiente, elastica e giovanile, è ormai fondamentale per lo sviluppo di una comunità e di una presenza online funzionale, capace di attrarre studenti e ricercatori da tutto il mondo.

Bibliografia

- A. CAMOZZI, *“La riforma universitari nella società globale”*, Milano, 2005, FrancoAngeli, pp. 45-78
- A. DE BORTOLI *“Valori e azioni di Public Engagement per l’università”*, Università di Torino, 2022
- A. JOHNSEN, *“Strategic management thinking and practice in the public sector: A strategic planning for all seasons?”*, *Financial Accountability & Management*, 31(3), 243-268, 2015
- A. PERUTA & A. B. SHIELDS *“Social media in higher education: Understanding how colleges and universities use Facebook”*, *Journal of Marketing for Higher Education*, 2017
- A. PERUTA *“Engaging university alumni through social media: strategies for creating community”*, *The Journal of Social Media in Society* Spring, 2018
- A. PICCALUGA & V. CHIESA *“Exploitation and diffusion of public research: the case of academic spin-off companies in Italy”*, Blackwell Publishers, 2008
- A. ZOMER & P. BENNEWORTH *“The rise of the university’s third mission”*, In *Reform of higher education in Europe*, pp. 81-101, Brill Sense, 2011
- A.I.C.UN *“Lo stato della comunicazione delle università italiane”*, IX Ricerca, 2018
- Art. 1, l del DM n. 509/99
- B. JOSEPH PINE – JAMES H. GILMORE, *“L’economia delle esperienze”*, Rizzoli editore, 2000
- C. CANTÙ, *“BtoB marketing: il business marketing tra teoria e managerialità”*, p.236, Egea Editore, 2019
- C. KERR *“The USES of the UNIVERSITY”*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1963
- COMITÉ DIRECTEUR DE L’ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET LA RECHERCHE (CDESR), *“L’espace européen de l’enseignement supérieur: de Berlin à Bergen”*, Strasburgo, 21 settembre 2004
- CONTENT MARKETING INSTITUTE, *“What is Content Marketing?”*, <https://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/>, 2018
- D. DI BERARDINO, C. CORSI *“A quality evaluation approach to disclosing third mission activities and intellectual capital in Italian universities”*, *Journal of Intellectual Capital*, 2018

- D. GALESI, *“La riforma universitari nella società globale”*, Milano, 2005, FrancoAngeli, pp. 11-44
- D. SAINSBURY *“From PUS to PEST”*, Science 298 (5591), 49b, 4 ottobre 2002
- D.C. DE ANDREA *“Serious social media: On the use of social media for improving students' adjustment to college”*, The Internet and higher education, 2012
- F. MUGELLINI, *“Inbound e outbound: le differenze nelle strategie”*, Ekeria, 6 luglio 2022
- F. PASCUCCI *“Il digital marketing come fattore competitivo: verso un approccio integrato “strumenti” e “strategia”*”, p.65, FrancoAngeli, Milano, 2019
- F. REGIS, *“Content Marketing Vs Inbound Marketing, tutte le differenze”*, Digital360hub, in Content Marketing, Marketing B2B, 15 gennaio 2020
- F. VIOLA, *“L'università come azienda, il sapere come merce”*, Proteo, n. 2006-1, 2006
- G. REBORA & M. TURRI, *“Governance in higher education: an analysis of the Italian experience in: HUISMAN J. Ed., International Perspectives on the Governance of Higher Education. Alternative frameworks for coordination”*, Taylor & Francis Group, p. 13-32, New York, 2009
- G. REBORA, *“Economia Aziendale & Management: scritti in onore di Vittorio Coda”*, Egea, Milano, 2008
- G. SECUNDO, S. E. PEREZ, Z. MARTINAITIS, K. H. LEITNER *“An Intellectual Capital framework to measure universities' third mission activities”*, Technological Forecasting and Social Change, 123, 229-239, 2017
- G. TRENCHER, M. YARIME, K. B. MCCORMICK, C. N. DOLL, S. B. KRAINES *“Beyond the third mission: Exploring the emerging university function of co-creation for sustainability”*, Science and Public Policy, 41(2), 151-179, 2014
- GAMIFICATION MARKET SIZE & SHARE ANALYSIS - GROWTH TRENDS & FORECASTS (2023 - 2028), Mordor Intelligence, 2022
- H. D. PEDERSEN & M. GRAM *“The brainy ones are leaving’: the subtlety of (un) cool places through the eyes of rural youth”*, Journal of youth studies, 2018
- I. MOSCATI *“Retrospectives: how economists came to accept expected utility theory: the case of samuelson and savage”*, Journal of economic perspectives, 30(2), 219-36, 2016
- J. JONES & G. C. DE ZUBIELQUI *“Doing well by doing good: A study of university-industry interactions, innovativeness and firm performance in*

sustainability-oriented Australian SMEs”, *Technological Forecasting and Social Change*, 123, 262-270, 2017

J. M. LA PORTE, “*Introduzione alla comunicazione istituzionale della Chiesa*”, Edusc, 2009

J. MOLAS-GALLART, E. CASTRO-MARTINEZ “*Ambiguity and conflict in the development of ‘Third Mission’ indicators*”, *Research Evaluation*, 16(4), 321-330, 2007

J.M. BRYSON, “*Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*”, Jossey-Bass, San Francisco, 2004

K. GIUSEPPONI & E. TAVOLETTI “*Vision and mission statements in Italian universities: Results of an empirical investigation on strategic orientation*”, *Journal of the Knowledge Economy*, 9(1), 301-328, 2018

K. N. LEMON & P. C. VERHOEF “*Understanding customer experience throughout the customer journey*”, *Journal of Marketing*, 80, 69-96, 2016

L. BENADUSI – G. POMPILI, “*La riforma dell’università*” intervista ad Enrico Decleva, 2010, «*Scuola Democratica*», n. 1, pp. 192-216

L. MARINACCI, “*Comunicazione istituzionale d’impresa: principi e strategie*”, Growell, 25 maggio 2023

L. SCOLERE “*Constructing the platform-specific self-brand: The labor of social media promotion*”, *Social Media+ Society*, 2018

M. F. KHAN & A. JAN “*Social media and social media marketing: A Literature Review*”, *IOSR Journal of Business and Management*, 2015

M. PAOLONI & F.G. GRANDIS, “*La dimensione aziendale delle amministrazioni pubbliche*”, Giappichelli, Torino, 2007

M.DASSISTI, Ufficio stampa Poliba, 21 dicembre 2022

M.FILIPPINI, “*L’università non è un’azienda*”, *laRegione*, sezione “i dibattiti”, 30 aprile 2022

Manifesto APEnet per il valore pubblico della conoscenza, 2020

N. DEWI “*Digital marketing strategy on travel tourism businesses in marketing 4.0 era*”, *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 2020

P. BINETTI & M. CINQUE “*Valutare l’Università & valutare in Università*”, p. 198, FrancoAngeli, Milano, 2015

P. GIURI, F. MUNARI, A. SCANDURA, L. TOSCHI “*The strategic orientation of universities in knowledge transfer activities*”, *Technological Forecasting and Social Change*, 138, 261-278, 2019

P. JACKSON, “*Corporate communication for Managers*”, Pitman, Londra, 1987

P. MESSINA & M. SAVINO “*Università e Città. Introduzione al tema monografico*”, *Regional Studies and Local Development*, 3(3), 15-42, 2022

- R. A. BOSCHMA “*Proximity and Innovation: A Critical Assessment*”, Regional Studies, Vol. 39.1, pp. 61–74, Febbraio 2005
- R. MOSCATI, “*Insegnare dopo la riforma*”, Bologna, 2004, Il Mulino, n.3, pp. 471-478
- S. BARTOLONI “*Il digital marketing come fattore competitivo: verso un approccio integrato “strumenti” e “strategia”*”, p.56, FrancoAngeli, Milano, 2019
- S. CASINI, “*La collaborazione tra Università e imprese è il motore dell’innovazione del Paese*”, INNOVATIONpost, sezione “attualità”, 10 gennaio 2023
- S. MARASCA, C. CATTANEO, “*Il Sistema di controllo strategico; evoluzione, finalità, strumenti*”, Giappichelli Editore, Torino, 2021, pp-74
- S. ROTHBLATT, “*Education's Abiding Moral Dilemma. Merit and worth in the cross- Atlantic democracies, 1800-2006*”, Oxford University Press, Symposium Books, Oxford, 2007
- S. SUDARMO “*The Future of Instruction Media in Indonesian Education: Systematic Review*”, AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan, 2021
- S. ZAN, “*Come se...*”, Sviluppo & Organizzazione n.222, pp. 44-45, 2007
- T. DELIENS “*Determinants of eating behaviour in university students: a qualitative study using focus group discussions*”, BMC public health, 2014
- T.H. POISTER, “*The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance*”, Public Administration Review, 70, s246-s254, 2010
- Università degli studi di Udine, “*Linee guida editoriali per il web*”, 2023
- Università degli studi di Udine, “*Manuale d’immagine*”, 2023
- Università degli studi di Udine, “*Manuale di stile*”, 2023
- UNIVPM, “*Graphic Identity Manual*”, univpm.it, in Ateneo, Politiche e Strategie, 2013
- UNIVPM, “*Piano integrato di Attività e Organizzazione*”, univpm.it, in Ateneo, Politiche e Strategie, 2023
- UNIVPM, “*Piano Strategico 2023-2025*”, univpm.it, in Ateneo, Politiche e Strategie, 2023
- V. CODA, “*L’orientamento strategico dell’impresa*”, UTET, Torino, 1988
- Z. BAUMAN “*Modernità Liquida*”, Laterza Editore, 2011

Sitografia

- <https://time.ly/it/blog/6-modi-per-potenziare-la-gestione-dei-tuoi-eventi-universitari/>
- <https://time.ly/it/blog/6-modi-per-potenziare-la-gestione-dei-tuoi-eventi-universitari/>
- <https://wearesocial.com/it/blog/2023/01/digital-2023-i-dati-globali/#:~:text=Ci%20sono%204%2C76%20miliardi,una%20crescita%20annua%20del%203%25>
- <https://www.aicun.it/>
- <https://www.censis.it/formazione/la-classifica-censis-delle-universit%C3%A0-italiane-edizione-20232024>
- <https://www.hubspot.com/inbound-marketing>
- <https://www.smart-cities.eu/?cid=3&ver=3>
- <https://www.unisi.it/ateneo/storia-dellateneo>
- <https://www.uniss.it/ateneo/il-nostro-ateneo>
- <https://www.uniss.it/innovazione-e-societa/public-engagement>
- https://www.unitn.it/alfresco/download/workspace/SpacesStore/d564ce6d-0104-4ed7-8bae-e3d3603cb0b6/Presentazione_ACCESSIBILE_Ateneo_italiano_IT_1_uglio_2023.pdf
- <https://www.unitn.it/ateneo/2/ateneo>
- <https://www.uniud.it/it/ateneo-uniud/ateneo-uniud>
- <https://www.uniud.it/it/ateneo-uniud/normativa/statuto>