

UNIVERSITÀ CATTOLICA DEL SACRO CUORE

SEDE DI BRESCIA

FACOLTÀ DI SCIENZE DELLA FORMAZIONE

CORSO DI LAUREA IN SCIENZE DEI PROCESSI FORMATIVI

TESI DI LAUREA

Il marketing della formazione.
Analisi di strumenti e strategie negli Atenei lombardi.

Relatore:

Ch.mo Prof. Pier Cesare Rivoltella

Candidata:

Francesca Ferrari

Matricola N. 3200518

ANNO ACCADEMICO 2005/2006

INDICE

INTRODUZIONE.....pag. 4

CAPITOLO PRIMO

**IL MARKETING FORMATIVO. IL CONTESTO UNIVERSITARIO E LE
SUE ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE.....pag. 8**

1.1 Le Ricerche AICUN

1.1.1 *La III Ricerca AICUN.....» 9*

1.1.2 *III Ricerca AICUN: metodologia utilizzata.....» 10*

1.1.3 *Parte I: le strutture della comunicazione nelle Università.....» 11*

1.1.4 *Parte II: le caratteristiche delle attività di comunicazione.....» 13*

1.1.5 *Parte III: il profilo professionale dei comunicatori.....» 16*

1.1.6 *Parte IV: il futuro della comunicazione nelle Università.....» 16*

1.1.7 *Anticipazioni sulla IV Ricerca AICUN.....» 18*

1.2 L'Università: una realtà in continua evoluzione

1.2.1 *Il mutamento non ancora concluso delle Università» 22*

1.2.2 *Una nuova realtà: il Marketing Formativo.....» 29*

1.3 La comunicazione universitaria in rapporto con le esigenze legislative

1.3.1 *Il corpus legislativo di riferimento: un intreccio di provvedimenti che
colpiscono su diversi fronti il sistema universitario.....» 40*

1.3.2 *Comunicazione universitaria ed Ufficio per le Relazioni con il Pubblico
(URP).....» 45*

CAPITOLO SECONDO

L'INDAGINE PRESSO GLI ATENEI LOMBARDI.....» 49

2.1 Presentazione.....» 50

2.2 Lo strumento di indagine.....» 51

2.3 Raccolta ed elaborazione dati.....» 52

2.4 Risultati ottenuti.....» 52

2.5 Valutazioni conclusive

2.5.1 Confronto con la III Ricerca AICUN.....» 63

2.5.2 L'impatto economico.....» 65

CAPITOLO TERZO

L'ATTIVITÀ DI MARKETING E COMUNICAZIONE ED IL SUO RILIEVO ETICO.....» 67

3.1 L'Università-Impresa ed il Marketing Management

3.1.1 Comunicazione Strategica.....» 68

3.1.2 La pubblicità nel sistema della comunicazione.....» 77

3.1.3 Il prodotto formativo in un'ottica di marketing.....» 79

3.2 Principali attività di marketing delle Università

3.2.1 Comunicazione integrata degli Atenei.....» 83

3.2.2 Marketing Esperienziale e Marketing Relazionale.....» 85

3.3 TRA RESPONSABILITÀ ED ETICA	» 91
<i>3.3.1 Missione e Valori dell'Università Impresa.....</i>	<i>» 92</i>
<i>3.3.2 L'impegno etico delle Università.....</i>	<i>» 96</i>
CONCLUSIONE.....	» 104
ALLEGATI.....	» 108
<i>Allegato A.....</i>	<i>» 109</i>
<i>Allegato B.....</i>	<i>» 116</i>
<i>Allegato C.....</i>	<i>» 118</i>
BIBLIOGRAFIA.....	» 125
SITOGRAFIA.....	» 130

INTRODUZIONE

«...L'Europa non è solamente quella dell'Euro, delle banche o dell'economia: deve essere anche un'Europa della conoscenza. Dobbiamo consolidare le dimensioni intellettuali, culturali, sociali e tecniche del nostro continente e su di esse costruire. Per larga parte esse sono state modellate dalle Università, le quali continuano a giocare un ruolo chiave per il loro sviluppo. [...]

Stiamo andando incontro ad un periodo di grandi cambiamenti nel campo dell'istruzione e formazione e delle condizioni di lavoro, ad una diversificazione dei percorsi delle carriere professionali; la formazione e l'istruzione lungo l'arco della vita vanno chiaramente imponendosi come obbligo. Noi dobbiamo ai nostri studenti ed alle nostre società in generale un sistema d'istruzione superiore nel quale a ciascuno siano offerte le migliori opportunità per individuare il proprio campo d'eccellenza...»¹.

Le Università italiane stanno tuttora vivendo un processo evolutivo che possiede una doppia natura: una strutturale e di lungo periodo, che coinvolge gli Atenei di tutta Europa, l'altra contingente legata alle specifiche scelte politiche e culturali effettuate in Italia.

I profondi cambiamenti strutturali nascono dalla crisi di un modello tradizionale di Università che deriva dalla crisi della società industriale di stampo ottocentesco; una società fondata sulla produzione industriale di beni materiali dove l'Università doveva assolvere alla specifica funzione di formare i tecnici e le classi dirigenti necessari al sistema produttivo attraverso la somministrazione di un sapere classificato rigidamente in ambiti disciplinari ben definiti. Si trattava di una Università indifferente al pluralismo dei valori che caratterizza la società e la cultura contemporanea.

¹ *Dichiarazione congiunta sull'armonizzazione dell'architettura dei sistemi di istruzione superiore in Europa* da parte dei ministri competenti di Francia, Germania, Gran Bretagna ed Italia. Parigi, La Sorbona, 25 Maggio 1998.

In Internet,

URL:http://www.miur.it/0002Univer/0052Cooper/0064Accord/0335Docume/1381Dichia_cf2.htm.

All'Università oggi è richiesto non più di formare ristrette classi dirigenti attraverso un ciclo di istruzione rigidamente definito, bensì di rivolgersi ad un pubblico più vasto ed eterogeneo che necessita di una formazione continua e lungo l'arco di tutta la vita (*Life-long learning*), di un *framework* elastico e trasversale².

Proprio all'interno dei bisogni espressi dalla società del XXI secolo, l'Università italiana deve trovare il giusto slancio per ridefinire la propria missione ed orientare le proprie pratiche comunicative e gestionali.

L'ascolto dei bisogni ed il loro soddisfacimento sono le fasi costitutive del processo sociale e manageriale chiamato Marketing che, per le Università, è opportuno definire Marketing Formativo.

L'**obiettivo** che in questa sede si intende raggiungere consiste nel ripercorrere la genesi e le fasi di sviluppo del Marketing Formativo all'interno del contesto universitario ed individuarne gli aspetti costitutivi attraverso l'analisi delle pratiche di comunicazione e marketing messe in atto dagli Atenei negli ultimi anni: l'adozione di strategie integrate e l'individuazione sistematica di obiettivi informativi e di pubblici di riferimento, sono procedure diffuse nelle Università italiane che hanno compreso l'importanza di coltivare relazioni con il contesto sociale ed economico, anche attraverso la formazione di nuove figure professionali sempre più specializzate, ma al contempo flessibili e multiformi³.

Per consentire una trattazione della materia non solo a livello teorico, ma anche una verifica concreta di tali pratiche relazionali, si è resa necessaria una integrazione tra quanto proposto fino ad oggi dalla letteratura e i dati empirici rinvenuti attraverso le indagini promosse dai più accreditati istituti di ricerca tra cui spicca l'Associazione Italiana Comunicatori Universitari (AICUN).

² Audizione del Ministro dell'Università e Ricerca on. Fabio Mussi alla VII^a Commissione della Camera dei Deputati, 4 Luglio 2006.

In Internet:

URL:<http://www.miur.it/COSTIN/Allegati/comunicato-00047-20060830143953.pdf>.

³ Maurizio Boldrini e Mario Morcellini (a cura di), *Un'idea di Università- Comunicazione universitaria e logica dei media-*, Franco Angeli, Milano 2005, pag. 1.

Il **Capitolo I** è fin da subito fedele a tale *modus operandi* proponendo la III e la IV Ricerca AICUN come strumenti atti a descrivere il modo in cui realmente si verifica nelle Università il processo di profondo rinnovamento nell'ambito della comunicazione e del marketing e, successivamente, soffermando l'attenzione sul contesto sociale, politico ed economico che fa da cornice a tale processo evolutivo.

Il **Capitolo II** soddisfa il desiderio di analizzare la realtà universitaria della Regione Lombardia e di addentrarsi nell'analisi del Marketing Management di undici Atenei statali e non statali dislocati nelle province di Bergamo, Brescia, Cremona, Mantova, Milano e Pavia. Il medesimo capitolo include l'elaborazione e l'interpretazione dei risultati ottenuti.

Se da un lato i dati rilevati a livello nazionale e regionale attestano che le Università si siano lanciate verso una evidente concorrenza e verso investimenti sempre più massicci in orientamento, comunicazione e marketing perché spinti dall'accresciuto numero degli Atenei sul territorio, dai fondi ministeriali ridotti e rapportati alla capacità di ciascuno di immatricolare studenti; spinti dalle riforme che hanno promosso l'autonomia degli Atenei e dalla conseguente proliferazione di corsi e dall'ingigantirsi dell'offerta formativa, dall'altro urge non solo effettuare una descrizione acritica degli avvenimenti, ma anche stimolare la riflessione sugli effetti delle attività di comunicazione e marketing anche da un punto di vista etico.

Nel momento in cui l'Università acquista i connotati di vera e propria Impresa a cui è richiesta massima efficienza, all'interno del proprio *staff* si rende necessaria un'organizzazione complessa ed articolata sia nei ruoli che nelle figure di riferimento e l'immagine dell'Ateneo è costantemente rafforzata e rinvigorita, anche il suo ruolo si fa sempre più connesso con un elevato grado di responsabilità sociale.

Il **Capitolo III** intende pertanto argomentare le tesi in precedenza sostenute attraverso l'approfondimento di alcuni aspetti del Marketing Formativo quali il prodotto formativo e la Comunicazione Strategica; di seguito tenta di ridisegnare

la missione ed i valori dell'Università e definire l'impegno etico che essa è chiamata ad assumere.

L'estrema attualità di tale tematica ha richiesto non solo una continua e costante ricerca di testi, riviste e quotidiani sufficientemente aggiornati, ma soprattutto uno *screening* accurato di materiale rinvenuto *on-line* sui siti ufficiali dei più accreditati istituti di ricerca, degli Atenei italiani reputati più attenti alla trattazione di temi legati alla comunicazione e al marketing, delle istituzioni pubbliche e delle riviste digitali.

Nella messa in opera di tale elaborato è stato consistente l'impegno di garantire una certa scorrevolezza e contemporaneamente un adeguato approfondimento alla trattazione di argomenti che spesso rischiano di essere caratterizzati da contenuti eccessivamente tecnici e comprensibili soltanto agli esperti del settore. La presentazione dell'indagine realizzata negli Atenei Lombardi e specialmente l'intervista al Professor Walter Giorgio Scott, trovano la propria ragion d'essere anche nel tentativo di mantenere una linea di condotta fedele a suddetto impegno.

CAPITOLO SECONDO

L'INDAGINE PRESSO GLI ATENEI LOMBARDI

2.1 Presentazione

La necessità di indagare e studiare personalmente la realtà regionale lombarda, nasce dal fatto che attualmente la documentazione ufficiale promossa dall'AICUN e da altri accreditati istituti, fa principalmente riferimento alla realtà universitaria nazionale e, proprio per questo, la più recente indagine a disposizione oggi risale al massimo al 2004⁴.

Si è abbondantemente constatato che la continua trasformazione sociale, politica ed economica esercita degli effetti sulla struttura e sull'organizzazione universitaria e l'indagine AICUN ha permesso di individuare le variabili coinvolte in questa implicazione a livello nazionale. Senza la pretesa di assoluta esaustività e rigore metodologico, la presente intende tracciare una linea di congiunzione tra ciò che la letteratura ha proposto fin d'ora e la fotografia dell'attuale mondo universitario che affiora dall'analisi di dati empirici; è inoltre orientata a valutare se sussista uno scarto significativo tra la realtà nazionale e quella regionale.

Per consentire che il campione di riferimento fosse sufficientemente esteso, sono stati presi in considerazione 11 Atenei statali e non statali presenti nelle province di Cremona, Bergamo, Brescia, Mantova, Milano e Pavia⁵:

Politecnico di Milano (sede di Cremona)

Scuola Universitaria Mediatori Linguistici (S.U.M.L.) di Mantova

Università degli Studi di Milano

Università degli Studi di Milano (sede di Crema)

Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano

Università Cattolica del Sacro Cuore (sede di Brescia)

Università degli Studi Bicocca di Milano

Università degli Studi di Bergamo

Conservatorio "G. Verdi" di Milano

Università degli Studi di Pavia

Università Bocconi di Milano

2.2 Lo strumento di indagine

⁴ Eccetto la IV Ricerca AICUN che fa riferimento alle attività di comunicazione degli Atenei nell'anno 2005, ma che presenta risultati parziali in riferimento a 42 Atenei su 78.

⁵ Risulta doveroso porgere i più sentiti ringraziamenti al personale referente di ciascuna Università per aver accolto di buon grado la richiesta a collaborare.

Per consentire una rapida raccolta di dati ed una sua successiva rielaborazione si è ricorsi alla somministrazione di un questionario con domande a risposta multipla⁶. Esso è stato compilato dal personale competente e rinviato tramite *e-mail* oppure è stato compilato durante colloqui individuali di circa trenta minuti.

Gli aspetti che si è inteso approfondire rispondono alle seguenti domande guida:

1. Vengono effettuate attività di comunicazione e marketing?
2. Da chi vengono svolte ?
3. Come vengono effettuate?
4. Perché vengono svolte?
5. Che tipo di investimento viene impegnato?
6. Quale è l'identità degli Atenei che svolgono attività di comunicazione e marketing?

In riferimento a quest'ultimo interrogativo, si è provveduto a creare alcune domande capaci di misurare il livello di consapevolezza degli Atenei circa la propria identità e la coerenza di quest'ultima con le attività svolte: vi è infatti una griglia che presenta quattro modelli di Università in uno dei quali gli Atenei dovevano identificarsi, mentre le domande successive richiedevano di valutare se le attività svolte e quelle future siano state e saranno orientate a fornire più un servizio oppure a soddisfare esigenze di mercato. Un'ultima questione intendeva indagare sullo svolgimento o meno di attività di valutazione/monitoraggio e sulle caratteristiche costitutive di tali attività.

⁶ In Allegato A è presente copia del questionario somministrato ai responsabili di comunicazione e marketing degli Atenei sottoposti all'indagine.

2.3 Raccolta ed elaborazione dati

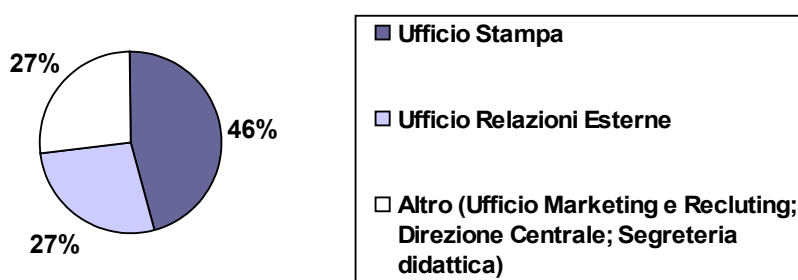
La raccolta dei dati è avvenuta mediante l'utilizzo di un foglio elettronico in formato *Excel*. Per ogni Ateneo è stato elaborato un foglio di lavoro in cui inserire i dati forniti dai questionari compilati. È stato inoltre creato un foglio riassuntivo in grado di sommare le risposte di tutte le Università per ogni domanda e calcolare la relativa incidenza percentuale⁷.

2.4 Risultati ottenuti

A conferma di quanto in precedenza evidenziato, il 100% degli Atenei intervistati ha effettuato ed effettua tuttora attività di comunicazione e marketing che vengono svolte per il 73% dei casi da prima dell'anno 2000 e per il 18% a partire dall'anno 2000.

In merito agli organi preposti a svolgere attività di comunicazione e marketing si registra la totale assenza di Uffici Relazioni Pubbliche, in un solo caso su 11 tale attività è svolta dallo Sportello Informazioni, ma in parallelo con L'Ufficio Stampa; quest'ultimo risulta presente in 5 Atenei su 11 e, per quanto riguarda le Università degli studi di Milano-Bicocca e di Pavia, esso opera in parallelo al Centro di Orientamento. In alternativa troviamo Uffici Comunicazione, Uffici Relazioni Esterne ed Uffici di *Marketing e Recluting*.

Organi preposti a svolgere attività di comunicazione e marketing

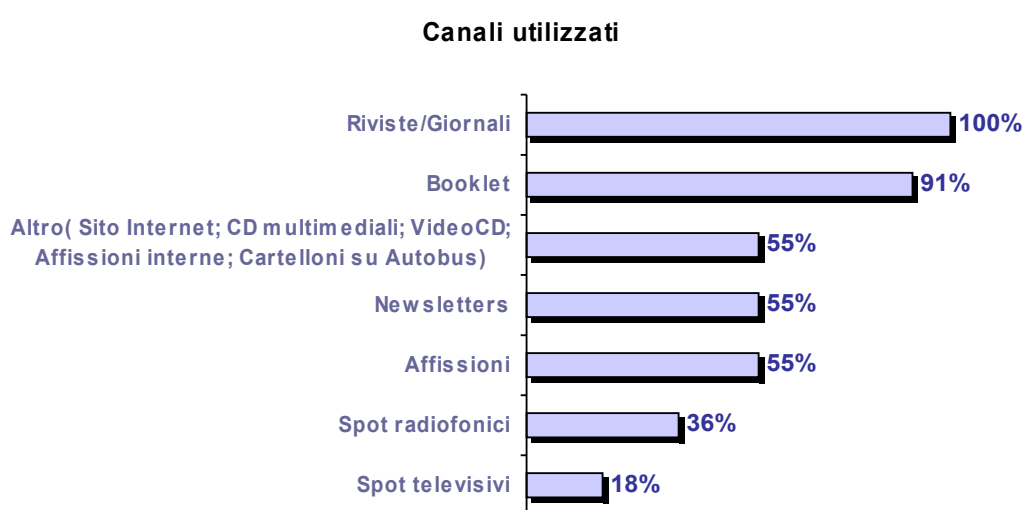


Il numero del personale coinvolto oscilla tra le 2 alle 4 unità per il 55% dei casi e supera le 4 unità nel 36% di cui non è stato specificato alcun ruolo.

⁷ In Allegato B è presente il modello di riferimento sia del foglio di lavoro previsto per ogni Ateneo sia della tabella di calcolo riassuntiva.

Dato oltremodo significativo riguarda la percentuale degli Atenei che si sono rivolti almeno una volta ad agenzie pubblicitarie per progettare i propri messaggi promozionali: essa ammonta al 91% (10 università su 11); tali messaggi sono orientati per l'82% dei casi a promuovere l'Ateneo, mentre il 27% dei messaggi risponde alle esigenze delle singole Facoltà.

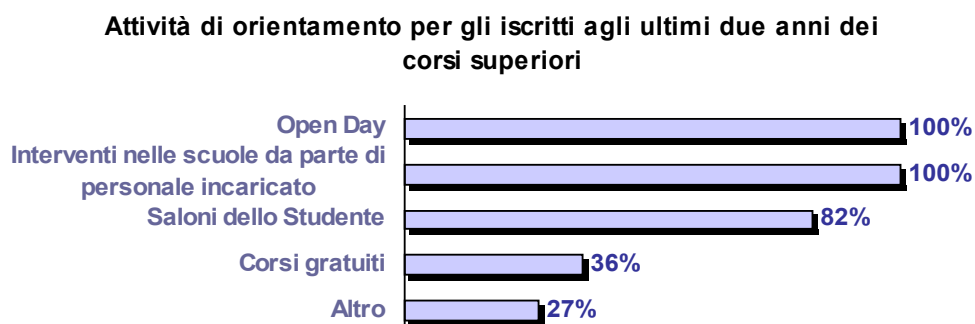
I Canali di cui le Università si servono maggiormente sono le Riviste ed i Giornali sia nazionali che locali (100%), i *Booklet* (91%), le Affissioni (55%) e le *Newsletters* (55%):



consentite più risposte.

In merito alle attività di orientamento per gli iscritti agli ultimi due anni dei corsi superiori, gli *Open Day* e gli interventi nelle scuole di personale incaricato totalizzano il 100% delle preferenze, seguiti da un 82% che fa riferimento alla

Partecipazione a Saloni dello Studente organizzati in territorio nazionale:



Consentite più risposte.

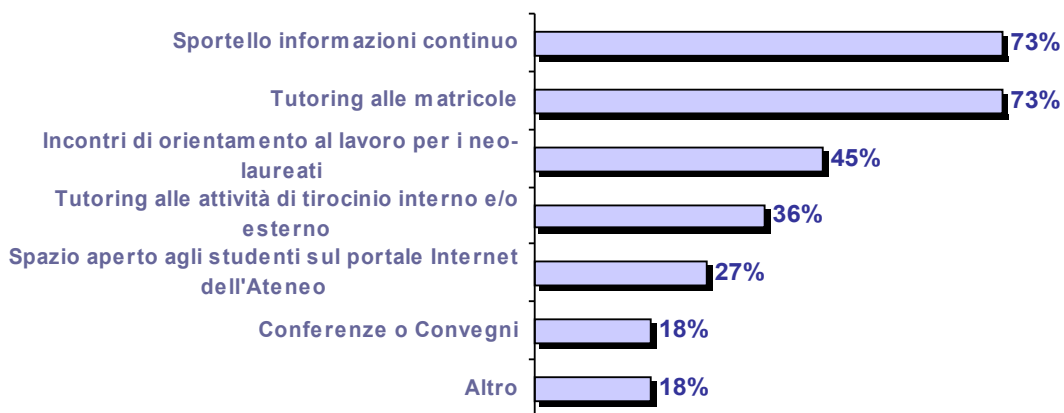
Si rende necessaria una precisazione in merito alla voce “Corsi gratuiti”, poiché dei 4 Atenei che hanno dichiarato di organizzare corsi gratuiti, solo 1 considera la possibilità di riconoscere dei crediti formativi all’atto dell’iscrizione in Università perché convenzione stipulata con alcune scuole del territorio, mentre le altre Università organizzano dei corsi orientati sia a favorire la maturazione di interessi e vocazioni di studio sia a migliorare il livello di preparazione degli studenti, sia ad impostare una efficace metodologia di studio; questi corsi, però, non prevedono la maturazione di crediti spendibili in Università, piuttosto favoriscono la maturazione di crediti spendibili presso l’istituto superiore a cui lo studente appartiene⁸.

Ben articolata si presenta la gamma dei servizi informativi o di orientamento che vengono offerti a chi si iscrive presso la propria Università: in testa troviamo lo Sportello informazioni continuo ed il servizio di *tutoring* alle matricole che totalizzano il 73% di preferenze seguite da incontri di orientamento al lavoro per i neo-laureati (45%) e dal *tutoring* alle attività di tirocinio interno e/o esterno (36%)⁹:

⁸ Tali corsi possono essere attestati dalle Università erogatrici, ma i criteri di attribuzione dei crediti è a discrezione dei singoli istituti superiori.

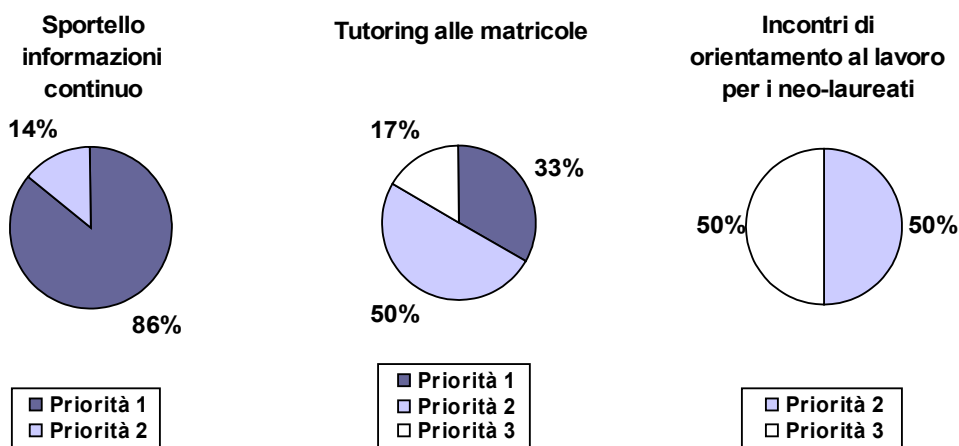
⁹ L’Università Bocconi ha contrassegnato tutte le alternative e non ha ritenuto opportuno attribuirvi alcun livello di priorità; l’Università degli Studi di Pavia ha dichiarato che avrebbe voluto selezionare tutte le risposte alternative, ma ha comunque rispettato il vincolo proposto attribuendo anche il livello di priorità.

Servizi informativi di orientamento



consentite massimo tre risposte.

In merito a queste preferenze si è ritenuto opportuno considerare il livello di priorità ad esse attribuito¹⁰:



L'Università degli Studi di Milano (sede di Crema) ed il Conservatorio "Verdi" tengono a sottolineare che le attività di orientamento al lavoro per i neo-laureati è svolto dai docenti dell'istituto e non da figure appositamente preposte.

Spostando l'attenzione sul messaggio promozionale o informativo che gli Atenei intendono trasmettere, è interessante notare che tale messaggio si riferisce alle seguenti idee:

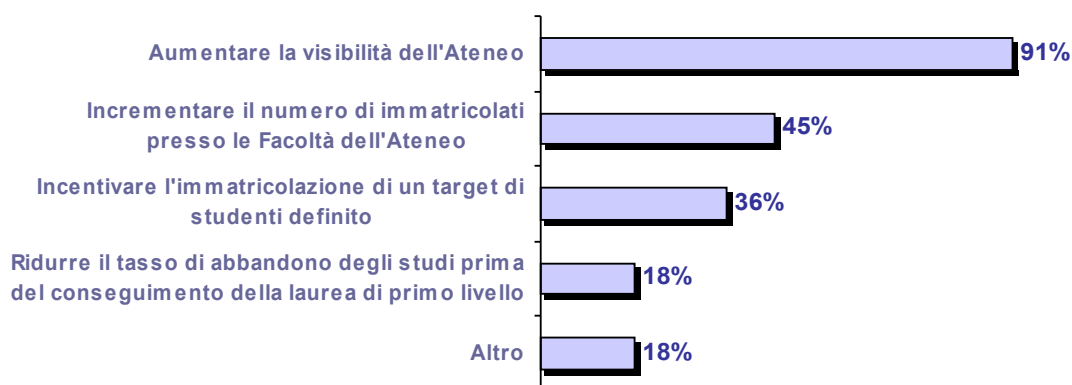
¹⁰ Non tutti gli Atenei hanno ritenuto opportuno indicare il livello di priorità, risulta pertanto che la percentuale in riferimento alla priorità faccia fede ad un numero inferiore di preferenze.

- Tradizione dell'Ateneo (73%), essa totalizza al grado di Priorità 1 l'86% ed il 14% a quello di Priorità 2;
- Spendibilità delle proposte formative nel mondo del lavoro (73%), il grado di Priorità è equamente distribuito sui tre livelli con il 33% delle preferenze;
- Aspetti innovativi (64%), il grado di Priorità 2 e 3 possiedono il 50% delle preferenze.

Altre idee sono emerse in alternativa a quelle proposte, esse sono:

- Qualità della formazione e dell'ambiente universitario (Università degli Studi di Milano);
- Caratteristiche di una sede "a misura" dello studente (sede di Crema dell'Università degli Studi di Milano e Università degli Studi di Bergamo);
- Corpo docente giovane e dinamico (sede di Crema dell'Università degli Studi di Milano);
- Prestigio dell'istituto a livello nazionale ed internazionale (Conservatorio "Verdi").

Gli obiettivi che le Università dichiarano di voler raggiungere attraverso la trasmissione dei propri messaggi:



consentite massimo tre risposte.

In alternativa agli obiettivi proposti, l'Università Bocconi desidera sottolineare l'intento di aumentare la qualità degli studenti che affrontano il processo di selezione, mentre l'Università degli Studi di Bergamo mira a valorizzare il

migliore tenore di vita possibile per i propri studenti; L'Università degli Studi di Milano-Bicocca punta principalmente a creare degli studenti sufficientemente consapevoli e motivati.

I valori inerenti la corrispondenza dei risultati conseguiti dai singoli Atenei con gli obiettivi da essi indicati sono altrettanto significativi poiché il 37% delle Università riconosce un valore che oscilla dal 20% al 50%, ma 3 Università su 10 non sono in grado di stabilirlo poiché non adeguatamente attrezzate ad effettuare verifiche di questa portata.

Fanno eccezione le seguenti Università che hanno dichiarato valori differenti: l'Università S.U.M.L. di Mantova riconosce un valore inferiore al 20%; l'Università degli Studi di Pavia riconosce un valore tra il 50% ed il 70%; l'Università Bocconi riconosce un valore tra il 70% ed il 90%; l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Brescia riconosce un valore che oscilla tra il 90% ed il 100%.

L'investimento di danaro atto a sostenere le attività di comunicazione e marketing ha subito un incremento inferiore al 20% nel 37% dei casi, non ha subito alcun incremento per il 27% e solo per 1 Università su 11 il valore si aggira tra il 20% ed il 50%¹¹.

Sarebbe meritevole di ulteriori approfondimenti quanto affiorato dalla richiesta agli Atenei di collocarsi all'interno di quattro modelli (Università *Collegium*, Università *Burocrazia*, Università *Corporation*, Università *Impresa*) sviluppati secondo precise variabili (valori dominanti, ruolo autorità politiche, componente dominante, area decisionale, stile di gestione, referenti esterni, *status* dello studente, ambiente adatto)¹²: solo in casi sporadici le Università si sono collocate all'interno di un unico modello, più frequente è stata la combinazione delle variabili appartenenti a due o più tipologie di Università ed il 37% degli Atenei non si è riconosciuto in nessun modello¹³.

¹¹ L'Università Bocconi ha espresso l'intenzione di non fornire questa informazione.

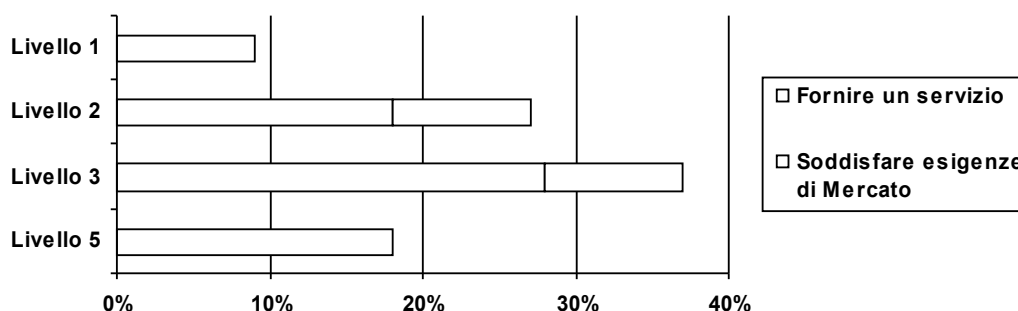
¹² Cfr. allegato A, domanda numero 14.

¹³ Sarebbe da approfondire se la mancata collocazione sia imputabile alla complessità della griglia proposta (e quindi di non immediata comprensione) o ad altre motivazioni: l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, ad esempio, ha dichiarato che un'analisi di tale entità richiede tempo e valutazioni strategiche che non possono essere effettuate esclusivamente dall'Ufficio *Marketing e Recruiting*; l'Università degli Studi di Milano sia della sede centrale sia del polo di Crema,

Tra gli esempi più significativi della collocazione in due tipologie ritroviamo il Politecnico della sede di Cremona e l'Università Cattolica del sacro Cuore di Brescia che si collocano tra l'Università Burocrazia e l'Università *Corporation*, l'Università Bocconi si considera più orientata all'Impresa, ma presenta ancora connotati appartenenti all'Università *Collegium*.

ritengono oscuro il contenuto proposto in griglia.

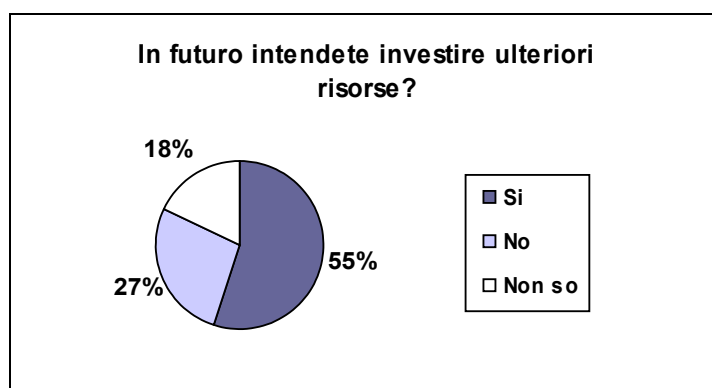
La valutazione delle attività di *marketing* e comunicazione fino a questo momento svolte sono state orientate a fornire concretamente un servizio nella maggioranza dei casi, seppure con livelli di intensità differenti:



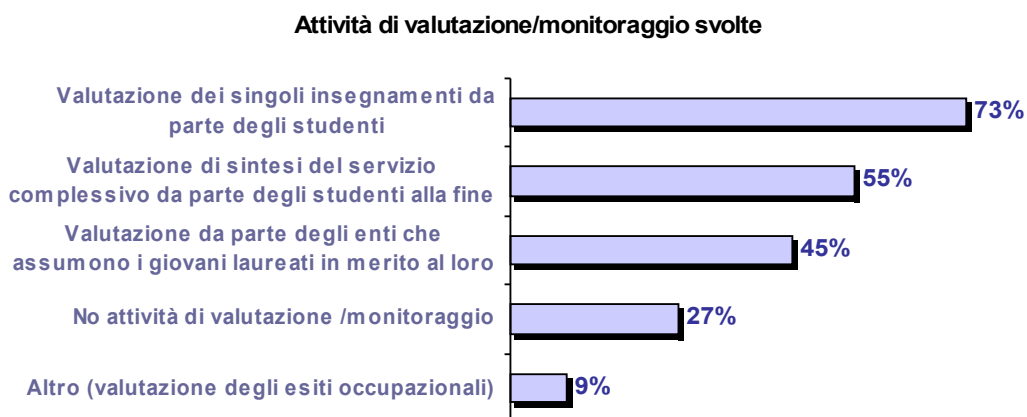
Solo l'Università degli Studi di Pavia si colloca esattamente nel mezzo dei due valori.

A conferma di questo, anche le attività che verranno intraprese in futuro saranno orientate ad essere un servizio nel 73% dei casi; solo l'Università Bocconi sarà orientata a rendere le proprie attività uno strumento sottoposto alle leggi di mercato poiché reputa difficile, se non impossibile, svolgere qualsiasi attività che non segua tali leggi. L'Università degli Studi di Bergamo e l'UCSC di Milano si astengono dal rispondere perché la prima non è attualmente in grado di effettuare previsioni, la seconda dichiara il proprio Ufficio non autorizzato a compiere scelte in questo senso.

L'intenzione di investire ulteriori risorse per l'attività di marketing e comunicazione è senza dubbio molto sentita fatto salvo dei tagli di *budget* a cui tutti gli Atenei si sono dovuti costantemente adeguare:



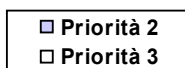
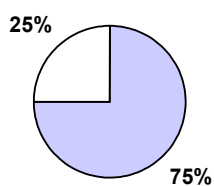
L'identificazione del tipo di valutazione e monitoraggio che le Università svolgono risulta altrettanto degna di attenzione:



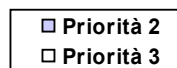
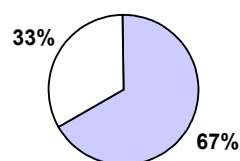
consentite massimo tre risposte.

La Valutazione dei singoli insegnamenti ha ottenuto il livello di Priorità 1 nella totalità dei casi, sono maggiormente distribuite le priorità assegnate alla Valutazione di sintesi del servizio complessivo ed alla Valutazione del rendimento dei giovani laureati¹⁴:

Valutazione di sintesi del servizio complessivo



Valutazione rendimento dei giovani laureati



La Valutazione degli esiti occupazionali risulta una prerogativa delle attività svolte dall'Università degli studi di Pavia.

¹⁴ Non tutti gli Atenei hanno ritenuto opportuno indicare il livello di priorità, risulta pertanto che la percentuale in riferimento alla priorità faccia fede ad un numero inferiore di preferenze.

Del tutto peculiare si è in ogni caso dimostrata la realtà del Conservatorio di Milano¹⁵, di cui alcune risposte sono state liberamente dedotte da quanto riferito verbalmente dal Coordinatore Comunicazione e Sito Internet in sede di colloquio individuale.

Per il Conservatorio, infatti, è indispensabile effettuare una distinzione tra comunicazione finalizzata ad informare il pubblico esterno, che riguarda i servizi e le opportunità formative che l'istituto propone, e gli eventi musicali organizzati periodicamente e rivolti sempre a spettatori esterni.

Per quanto riguarda la prima forma di comunicazione, l'istituto si trova ancora in una fase embrionale e di sperimentazione che rispecchia il lento adeguamento di tutti gli istituti musicali al decreto legge n. 508 del 1999¹⁶. Un segnale orientato all'identificazione dell'istituto con una mutata ragione sociale è riscontrabile nel sito Internet che tenta di ricostruirne la missione e ridefinire gli ambiti di competenza¹⁷.

L'istituto "Verdi" non ha ancora dato vita a vere e proprie indagini statistiche, ma sta progressivamente avvertendo la necessità di fronteggiare la concorrenza con altri istituti musicali. Gli investimenti pubblicitari sino a questo momento sostenuti hanno promosso l'Alta Formazione e si sono rivolti ad un pubblico che ha già maturato altrove una cultura musicale ed intende raggiungere risultati eccellenti¹⁸.

¹⁵ Il Conservatorio "G.Verdi" di Milano è il più grande Istituto di formazione musicale in Italia. Fa parte del sistema dell'Alta Formazione Artistica e Musicale (AFAM), parallelo a quello universitario, cui lo studente accede con la maturità e previo accertamento delle competenze musicali acquisite. Conduce a diplomi accademici di primo e secondo livello, equivalenti alle lauree universitarie triennale e quinquennale. Il Conservatorio tuttavia continua ad accogliere studenti delle fasce d'età più giovani, opportunamente selezionati in base alle loro attitudini e capacità. Per la fascia corrispondente alla scuola secondaria superiore offre anche uno specifico liceo musicale sperimentale e per i ragazzi in età della scuola secondaria inferiore è convenzionato con una scuola media vicina.

¹⁶ Dal 2000 il Conservatorio di Milano ha avviato, con l'approvazione del Ministero dell'Università dal quale adesso dipende, la sperimentazione dei nuovi ordinamenti previsti dalla legge di riforma (508/99), che colloca il Conservatorio nel nuovo comparto dell'Alta formazione artistica e musicale, parallelo all'Università.

La legge numero 508 del 21 Dicembre 1999 è finalizzata alla riforma delle Accademie di belle Arti, dell'Accademia nazionale di danza, dell'Accademia nazionale di arte drammatica, degli Istituti superiori per le industrie artistiche (ISIA), dei Conservatori di musica e degli Istituti musicali pareggiati (URL: <http://www.miur.it/iniziati/1999/legge508.htm>).

¹⁷ Per informazioni più specifiche è possibile consultare il sito www.consmilano.it.

Nei progetti futuri, per i quali è auspicata una maggiore disponibilità di risorse, è possibile ritrovare la realizzazione di un ordinato Manifesto degli Studi, di strumenti di valutazione del rendimento dei propri diplomati e/o laureati nel periodo successivo al conseguimento del titolo, la realizzazione di un vero e proprio servizio di orientamento e *tutoring* alle matricole e la creazione di un vero e proprio Ufficio Comunicazione orientato a promuovere le attività ed i programmi formativi.

Si sta verificando inoltre un mutamento di priorità tra gli obiettivi che l'istituto intende raggiungere rispetto ai messaggi fino ad ora trasmessi: si sta delineando sempre più chiaramente il bisogno di incrementare il numero di immatricolati e la realizzazione di nuove figure professionali che includano una preparazione musicale a livello concettuale e non esclusivamente esecutiva. Quest'ultimo aspetto potrebbe contribuire ad incrementare in modo considerevole il bacino di utenza da cui attingere e favorire una vantaggiosa collaborazione con gli altri Atenei; le attività che ne potrebbero conseguire sarebbero oggetto dei più importanti investimenti pubblicitari.

La seconda tipologia svolge una funzione anche divulgativa, ma è soprattutto orientata a diffondere il piacere di ascoltare musica e si rivolge ad una platea eterogenea per età, formazione e cultura¹⁹. Specificamente concepite per le scuole medie superiori hanno luogo alcune attività che intendono non tanto reclutare lo studente diciottenne, quanto più fornire degli stimoli verso una cultura musicale che nel *curriculum vitae* di molti giovani è del tutto assente. L'istituto identifica suddetti eventi come il proprio prodotto e le attività di informazione vengono gestite da un unico Ufficio Stampa.

¹⁸ Il corso Master Class risponde a pieno titolo a suddette esigenze ed è oggetto dei più sostenuti impieghi di danaro.

¹⁹ “Concertiamo !” è una delle più importanti iniziative, viene svolta due volte alla settimana nell'ora di pranzo ed è aperta ad un pubblico di soggetti che sono nel centro città per lavoro e non vi abitano; essi possono pasteggiare presso l'istituto e contemporaneamente ascoltare dei piccoli concerti. Vale la pena ricordare che una caratteristica distintiva dell'istituto Verdi consiste nel fatto che qualsiasi concerto o *performance* che ha avuto luogo fin ad oggi è stato unicamente eseguito dagli studenti dell'istituto e non dai maestri.

Anche l'Università degli Studi di Milano-Bicocca si presenta come una realtà dalle caratteristiche particolari.

Essa è abbastanza giovane (nasce nel 1998 come polo distaccato dell'Università degli studi di Milano e nel 2000 diventa una realtà autonoma) e, proprio per questo, svolge delle attività ancora in fase sperimentale e non del tutto attribuibili a determinati settori amministrativo-gestionali. Seppure sia stato possibile fornire risposte adeguate a tutte le domande proposte, risulta necessario effettuare delle precisazioni: attualmente esistono due uffici quali il Servizio Orientamento e l'Ufficio Stampa che collaborano in parallelo nell'organizzazione di eventi sia di orientamento sia di tipo informativo-promozionale.

Ciò che si evince dal confronto diretto con la responsabile del Servizio Orientamento, è una spiccata sensibilità di tutto l'Ateneo a fornire un servizio proiettato su uno studente motivato, consapevole delle proprie risorse e di quelle fornite dall'Ateneo.

Sempre imputabile alla recente istituzionalizzazione di tale organizzazione, non è ancora presente un organo di valutazione e monitoraggio preposto ad analizzare con sufficiente rigore scientifico i risultati conseguiti per effetto delle campagne pubblicitarie fino ad oggi realizzate, ma ne viene riconosciuta l'importanza e costituisce una delle priorità nei futuri progetti di riorganizzazione interna.

2.5 Valutazioni conclusive

2.5.1 Confronto con la III Ricerca AICUN

La ricerca appena presentata conferma complessivamente quanto rilevato dalla Letteratura fino ad ora a disposizione.

Poiché si tratta di un fenomeno che ancora oggi sta subendo delle trasformazioni, costituirebbe un rischio descriverlo in termini assoluti e decisivi, sarebbe invece più accettabile una descrizione di ciò che oggi è empiricamente rilevabile (quindi misurabile) ed una previsione sui suoi possibili sviluppi futuri.

Ciò che da subito è evidente è il fatto che non esista una sostanziale differenza tra la realtà universitaria a livello nazionale e quella a livello regionale e che molti siano gli aspetti in comune: ad esempio, entrambe le ricerche attestano che tutte le Università sottoposte all'indagine svolgono attività di comunicazione di diverso genere e che, nella maggior parte dei casi, esiste almeno una struttura deputata a sviluppare tali attività (a livello nazionale 97%; a livello regionale l'82% circa²⁰); le strutture di comunicazione sono nate non prima del 1998 per il 45% delle Università su territorio nazionale, in Lombardia esse sono nate presumibilmente tra il 1998 ed il 2000 nel 73% dei casi e solo nel 18% a partire dall'anno 2000; l'Ufficio Stampa si mostra la struttura più presente all'interno delle Università (a livello nazionale esso è presente per il 72% dei casi, mentre in Lombardia per il 46%); l'URP si presenta una struttura non ancora ben radicata all'interno dell'organizzazione universitaria (la IV Ricerca AICUN attribuisce valore pari al 5% al coinvolgimento di tale ufficio nell'elaborazione del programma annuale di comunicazione; la Lombardia non registra la presenza di alcun Ufficio Relazioni con il Pubblico).

La realtà lombarda circoscrive il numero del personale coinvolto a svolgere attività di comunicazione e marketing in gruppi che vanno dalle 2 alle 4 unità per il 55% dei casi, fatta eccezione per l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, l'Università Commerciale Bocconi, l'Università degli Studi di Pavia e la

²⁰ Fanno infatti eccezione l'Università degli Studi di Milano-Bicocca, che ha tenuto a precisare che non sono attualmente presenti uffici che si occupano esclusivamente di attività di marketing e comunicazione, e l'istituto S.U.M.L. di Mantova che non possiede un vero e proprio ufficio, tali attività sono infatti svolte dal Direttore in collaborazione con il personale amministrativo.

sede staccata di Cremona del Politecnico che possiedono *staff* ben più articolati e composti da più di quattro unità; questi dati confermano in parte quanto evidenziato dalla Ricerca AICUN che afferma che il numero di risorse umane sia salito da una media di 4 persone ad una media di 10, fatta eccezione per Bocconi Comunicazione e l'UCSC di Milano che vantano un numero di addetti molto superiore alla media.

La variegata proposta di attività di orientamento per gli iscritti agli ultimi due anni dei corsi superiori è giustificata dal fatto che le attività di comunicazione su cui le Università investono maggiormente sono proprio indirizzate al pubblico di studenti delle scuole medie superiori; essi sono considerati “molto importanti” per il 90% degli Atenei italiani.

Accanto a questi, altri importanti destinatari sono gli studenti già iscritti (68% di preferenze) e proprio per questo le attività di orientamento alle matricole ed ai neo-laureati conquistano un grado di rilevanza non trascurabile: la ricerca AICUN attribuisce una percentuale rispettivamente pari al 70% per l'orientamento pre-laurea ed il 57% per quello post-laurea; la ricerca a livello regionale assegna il 73% all'orientamento pre-laurea ed il 45% a quello post-laurea.

Gli obiettivi della comunicazione rivolta a suddetti pubblici sono costituiti dall'intenzione di informare sulle attività dell'Ateneo e migliorarne l'immagine: nella III Ricerca AICUN questi due valori totalizzano rispettivamente il 95% ed il 75%; in territorio lombardo il 91% è assegnato all'aumento della visibilità dell'Ateneo ed il 45% all'incremento del numero di immatricolati (nella Ricerca AICUN questo obiettivo conquista il 57% delle preferenze). A questo proposito, è interessante notare come la IV Ricerca AICUN collochi, all'interno della graduatoria delle vocazioni relazionali degli obiettivi, al primo posto l'informare sulle attività dell'Ateneo, al secondo sviluppare relazioni con il territorio e con le imprese e, rispettivamente al terzo ed al quinto, l'immagine dell'Università e l'incremento delle immatricolazioni.

I canali preferiti dalle Università e rilevati da entrambe le ricerche sono i giornali e le riviste (74% in territorio nazionale; 100% in territorio lombardo) seguiti da

affissioni esterne(51% a livello nazionale; 55% a livello regionale) e dal sito web d'Ateneo (93% nazionale; 55% regionale).

La consapevolezza degli Atenei di non possedere competenze progettuali sufficientemente adeguate alla realizzazione di messaggi promozionali efficaci spinge il 91% degli Atenei lombardi a rivolgersi ad agenzie pubblicitarie specializzate nel settore; tale dato si discosta leggermente da quanto rilevato a livello nazionale che registra un 60% di Atenei che si affidano ad agenzie pubblicitarie o studi grafici.

La realizzazione di tutte le attività di progettazione e messa in opera dei programmi di comunicazione richiedono ingenti investimenti di danaro.

Ciò che si evince da tutte le ricerche proposte, è un chiaro orientamento delle Università ad investire ulteriori risorse per l'attività di marketing e comunicazione, poiché i messaggi dovranno essere sempre più differenziati ed orientati a raggiungere un pubblico sempre più eterogeneo sia per cultura che per esigenze specifiche, allo stesso tempo, però, un aspetto critico con cui la maggior parte degli Atenei deve misurarsi, è l'altalenante disponibilità di *budget* influenzata dalle mutevoli disposizioni della politica di Governo e da quelle della struttura amministrativa interna ad ogni singola organizzazione universitaria.

2.5.2 *L'impatto economico*

Nel corso degli anni l'attività di comunicazione pubblicitaria ha trovato piena legittimazione all'interno del sistema universitario e gli investimenti in pubblicità delle Università dal 2000 al 2003 sono cresciuti di oltre il 140%, dal 2001 la "quota di voce" delle Università statali ha addirittura superato quella delle non statali (56,9% nel 2003)²¹ ed i primi sei mesi del 2004 hanno fatto registrare un 45% in più rispetto al primo semestre dell'anno precedente.

Con le nuove riforme finanziarie e le ridotte disponibilità di *budget* questa tendenza è certamente in calo: basti infatti pensare che 3 su 11 Università

²¹ *Gli studenti, target-group della comunicazione universitaria: il ruolo della pubblicità*, seminario di formazione AICUN, Roma, 19-20 Aprile 2004; Università degli Studi di Firenze- Ufficio Marketing e Comunicazione.
In Internet, URL: <http://www.aicun.it/archivio/incontri/roma2004/piovan.ppt>.

lombarde dichiarano di non aver incrementato negli ultimi anni l'investimento di danaro, mentre 4 su 11 hanno dato vita ad un incremento inferiore al 20%.

Attualmente non è possibile reperire ricerche accreditate in grado di misurare l'entità di tale fenomeno²², ma è possibile comunque constatare che si tratta di una problema che colpisce soprattutto organizzazioni universitarie di limitate dimensioni.

Le principali Università milanesi, infatti, avvertono meno questo problema ed hanno dichiarato di aver incrementato, seppure non in modo esponenziale, la disponibilità di risorse atte a sostenere le attività di comunicazione e marketing; già nel 2003 esse hanno speso più del 33% dell'investimento totale nel proporre l'Ateneo ed i rispettivi corsi di laurea ai neo diplomati²³.

Nella maggior parte degli Atenei le azioni di comunicazione e marketing sono chiaramente rispondenti alle disposizioni del mercato e nel contempo sono azioni finalizzate a fornire principalmente un servizio; tali caratteristiche sembrano infatti non escludersi vicendevolmente.

La totalità degli Atenei intervistati considera gli studenti delle risorse nei confronti dei quali essi si fanno interlocutori diretti, attenti allo scambio simbolico ed all'interazione.

²² L'AICUN sta attualmente elaborando una IV Ricerca a cui farà probabilmente seguito un'analisi di bilancio delle Università Italiane sottoposte all'indagine.

²³ *Tendenze, Consumatori & Consumi*, newsletter della Allaxia - GPF, numero 27, Ottobre 2003. In Internet, URL: <http://www.tendenze.info/download/Tendenze%2027.pdf>.

CONCLUSIONE

«...Il mondo sta attraversando simultaneamente tre rivoluzioni.

La prima deriva dalle nuove tecnologie emergenti, che stanno producendo la terza rivoluzione industriale. Il nostro pianeta si sta muovendo da un'era basata sulle risorse naturali ad un'era basata sulla conoscenza e sulle competenze, sull'istruzione e sulla ricerca e sviluppo.

La seconda è generata dalle nuove tecnologie di comunicazione che rendono possibile la creazione di un'economia globale.

La terza rivoluzione nasce dal fatto che gran parte del mondo sta abbracciando il capitalismo...»²⁴

Tale citazione si presta ad illustrare con efficacia la rivoluzione a livello planetario che ha dato vita ad una molteplicità di fenomeni (tra cui ritroviamo lo sviluppo dell'economia dei servizi che tendono a prevalere sui prodotti tangibili e spostano l'accento dalla quantità alla qualità; lo sviluppo di reti di imprese caratterizzate da un consistente grado di coesione e di collaborazione che comporta una maggiore capacità di adattamento al mercato e di risposta alle esigenze dei clienti; lo sviluppo di aspettative dei consumatori che aumentano nel numero e nella capacità di acquisto) che spingono le imprese a ripensare le proprie strategie accentuando l'intenzione di comprendere le reali attese del consumatore ed a ridimensionare l'enfasi attribuita alla proliferazione di prodotti come principale leva del mercato.

L'affermarsi del potere dei consumatori è pertanto un fattore di accrescimento del grado di competitività delle imprese migliori ossia quelle impegnate a conseguire i propri obiettivi mediante la creazione di valori percepiti, apprezzati e remunerati dal consumatore.

Tale idea si pone come presupposto anche delle strategie di comunicazione e marketing effettuate dalle Università italiane: l'entrata in vigore delle riforme universitarie non solo ha comportato il moltiplicarsi dell'offerta di corsi di laurea,

²⁴ Citazione di Lester C. Thurow dal libro *La fortuna aiuta gli audaci*, in W. G. Scott *Le grandi sfide del marketing*, op. cit.

ma ha spinto gli Atenei ad elaborare messaggi efficaci, vie creative, mezzi più originali ed adatti per raggiungere il proprio *target*. Tale fenomeno è il risultato di un processo di rinnovamento organizzativo e qualitativo dell'Università italiana decisamente profondo che ha visto gli Atenei impegnati in una tangibile rielaborazione della propria missione.

L'impegno nella formazione in un'ottica di *Life-long learning* ha completamente modificato la funzione stessa dell'Università, il suo ruolo sociale ed economico per imporre i propri valori ed affermare il proprio prestigio; l'ha vista avvicinarsi ad un modello di Università Rete, in relazione con il territorio ed il mondo delle imprese.

La comunicazione universitaria ha dovuto, a livello di sistema, conquistare il ruolo di attività alta ed al contempo diffusa poiché corrisponde ad un vero e proprio servizio pubblico capace di sostanziare e certificare l'alta formazione finalizzata non solo all'inserimento lavorativo, ma anche alla creazione di nuove risorse per lo sviluppo politico ed economico del paese.

Un processo di tale portata ha inoltre determinato un impegnativo investimento umano ed organizzativo in strutture di presidio strategico in possesso di competenze comunicative specialistiche, di ascolto, di pianificazione e monitoraggio dei risultati.

Attualmente non tutti gli Atenei lombardi possiedono strutture capaci di adempiere *in toto* ai compiti sopraccitati: soprattutto si è resa evidente una carenza di risorse nella valutazione e monitoraggio sia dei risultati ottenuti per effetto delle attività di comunicazione, informazione ed orientamento sia degli esiti occupazionali dei giovani laureati e del loro rendimento. Tali organizzazioni si avvalgono perlopiù di valutazioni generiche, ma riconoscono l'importanza di istituire organi preposti a svolgere stime metodologicamente più attendibili attribuendone i primi posti tra gli interventi da svolgere nell'immediato futuro.

In tutti gli Atenei è tuttavia riscontrabile un leale orientamento al cliente-utente, lo studente, posto al centro di tutte le più importanti attività di orientamento e di comunicazione: la comunicazione e le strategie di marketing hanno infatti

identificato come prima ragion d'essere quella di rispondere alla fiducia che gli studenti ripongono nelle istituzioni di cui essa è espressione.

Proprio in questo frangente, si è resa necessaria una profonda riflessione etica sui contenuti e sulle modalità gestionali ed amministrative di tutti gli Atenei: i contenuti etici minimi per una comunicazione universitaria incondizionata e socialmente responsabile sono infatti strettamente correlati all'esistenza di una comunità di persone, docenti e non, che liberamente professano la propria scelta di ricerca e promozione della verità in risposta alla fiducia che la società esprime nei confronti del luogo sociale deputato per antonomasia all'alta formazione.

Le ricerche illustrate, oltre a svolgere un ruolo importante di verifica di quanto rilevato dalla letteratura fino ad ora a disposizione, hanno tentato di far emergere le idee ed i valori guida che sottostanno alle principali attività di comunicazione e marketing degli Atenei ed ha contribuito a definirne le caratteristiche costitutive.

Coloro che ancora oggi mostrano disappunto, scetticismo e sgranano gli occhi di fronte al marketing dilagante nei templi del sapere sono a mio parere condizionati da un'idea non del tutto realistica e riduttiva dei profondi cambiamenti di ruolo e di missione che stanno vivendo le organizzazioni universitarie: chiedersi se enti dal fine alto, nobile ed istituzionale come quello degli Atenei, siano paragonabili ad una qualsiasi azienda in grado di mettersi sul mercato e "commerciare" matricole è sintomo di una inappropriata idea del concetto di Marketing Formativo, mentre sarebbe più fruttuoso interrogarsi sulla portata etica di suddette attività.

Se l'etica riguarda il comune, la relazione tra gli uomini, ogni individuo è originariamente morale perché collocato in una comunità²⁵.

²⁵ All'origine del termine greco *ethos* c'è una radice indoeuropea, *-své*, che, attraverso la modificazione di un affisso particolare, diviene *ethos*, cioè etica. Questa stessa radice, *-své*, attraverso un'ennesima modificazione fonetica, diventa in greco *idios* che significa "proprio" nel senso di "personale". Da questa stessa radice *-své* discendono vocaboli di parentela come cognato, sorella del cognato, che dimostrano comunque come l'etica sia il sistema di relazioni in cui noi nasciamo e che non è deciso da noi. L'etica non è più solo il comportamento o l'abitudine, bensì il modo di porsi tra consanguinei, tra parenti, qualcosa di molto concreto che trova però in via originale la propria connotazione valoriale secondo la legge naturale. In Internet,

Tuttavia dentro la comunità appare l'*idios*, ossia l'io in rapporto a se stesso e pertanto l'etica si manifesta come un appartenere a, un essere parte, ma anche come un appartenersi.

“Etica” significa dunque azione e prassi all'interno di un contesto preciso e delimitato a cui l'Università è chiamata ad adeguarsi e non fa riferimento a concetti astratti: si tratta di comportamenti selezionati nel tempo che divengono parte di una forma di autolegislazione implicita, naturale di una società; le Università sono parte integrante della società e nei suoi confronti svolgono un insostituibile ruolo di responsabilità.

L'obiettivo dell'Università, nonostante la crescente convergenza con il sistema produttivo, non coincide solo con la creazione di professionisti pronti per essere collocati nel mondo del lavoro, ma anche con la maturazione di uomini e donne che sappiano confrontarsi criticamente con il mercato, di cittadini in grado di partecipare attivamente alla vita della collettività.

Di fronte a un simile compito è inevitabile prender coscienza del più ampio ruolo di questa istituzione, ancora in cerca di un'identità ben definita, ma che mai come ora si è rivelata «il fondamento stesso della prosperità e del benessere collettivi, il volano della competitività del sistema-paese negli scenari locali e globali, la garanzia stessa di una piena emancipazione e mobilità dei soggetti»²⁶.

L'autonomia, la qualità, la valutazione, l'apertura al contesto sociale e alla tecnologia, la comunicazione e l'orientamento sono valori irriducibili su cui fondare uno sviluppo armonico, consensuale e non effimero del sistema universitario.

Sono tanti tasselli destinati ad acquisire senso compiuto, ma ciò è possibile solo se vengono integrati entro un chiaro progetto di innovazione, capace di autopromuoversi, di farsi strada in un dibattito pubblico più consapevole ed equilibrato e di garantire la sopravvivenza degli stessi Atenei.

URL:<http://www.wikipedia.it/>.

²⁶ Morcellini, Martino *Contro il declino dell'Università*, op. cit. , pag. 6.

ALLEGATI

BIBLIOGRAFIA

Ardizzone P., Rivoltella P. C., *Didattiche per l'e-learning –Metodi e strumenti per l'innovazione dell'insegnamento universitario-*, Carocci, Roma 2003.

Bellati M. (a cura di), *Il compito dell'università nell'Italia della transizione. Dialogo tra Lorenzo Ornaghi, Guido Trombetti ed Angelo Panebianco*, «Vita e Pensiero, semestrale di cultura e dibattito dell'Università Cattolica», numero 5, Settembre Ottobre 2006, pagg. 9-20.

Boldrini M., Morcellini M. (a cura di), *Un'idea di Università – Comunicazione universitaria e logica dei media –*, Franco Angeli, Milano 2005.

Borio M.P., *Verso nuovi pubblici: gli URP nelle Università*. Relazione presentata al Seminario di formazione AICUN, Roma, CRUI, 19-20 Aprile 2004.

In Internet, URL:<http://www.aicun.it/archivio/incontri/roma2004/borio.ppt>

D'Incecco B., *L'Università si fa conoscere*, «Il Sole 24 Ore», Lunedì 31.03.2003.

In Internet, URL:<http://www.aicun.it/archivio/incontri/roma2003/Sole24OreRoma2003.pdf>

Di Carlo M., *Atenei, la comunicazione scopre la forza dell'etica*, «Italia Oggi», Giovedì 03.04.2003.

In Internet, URL:<http://www.aicun.it/archivio/incontri/roma2003/ItaliaOggiRoma2003.pdf>

Eletti V., *E-learning e sistema universitario, osservatorio e-learning 2005*.

Intervento in occasione del TED, Fiera di Genova, 25 Novembre 2005.

In Internet, URL:http://www2.cnipa.gov.it/site/_contentfiles/01379900/1379942_I

[%20risultati%20dell%E2%80%99Osservatorio%20nelle%20universit](#)

[%C3%A0%20italiane%20e%20straniere.pdf](#)

Eletti V., *L'e-learning oggi in Italia: una panoramica, qualche ripensamento e tante riflessioni*, «Mediazone -Magazine di Comunicazione e Media-», 06.09.2004.

In Internet, URL:<http://www.mediazone.info/site/it-IT/AUTORI/Autori/eletti.html>

Le Attività di comunicazione delle Università Italiane -Anno 2005-, COMPA, Bologna, 8 Novembre 2006.

In Internet, URL:http://www.aicun.it/archivio/compa_8_11_06.pdf

Fumagalli A. e Fumagalli L., *Sul conflitto tra ethos e nomos. Etica e impresa nella società contemporanea*.

«Mediazone -Magazine di Comunicazione e Media-», 20.09.2006.

In Internet, URL:http://www.mediazone.info/site/it-IT/TEMI/Temi/etica_impresa.html

Giacoletto Papas M., *Oltre la comunicazione ed il marketing, per un sistema strategico di relazioni delle università*, Convegno AICUN, Milano, Università Bocconi, 14-15 Novembre 2002.

In Internet, URL:<http://www.aicun.it/archivio/incontri/milano2002/papas.doc>

Lombardi M., *Il nuovo manuale di tecniche pubblicitarie, il senso e il valore della pubblicità*, decima edizione 2006, Milano, Franco Angeli.

Maletta I., *Riflessioni: L'URP Universitario. Un nuovo modo di comunicare l'università tra esigenze legislative e caratteristiche specifiche dell'università stessa*.

In Internet, URL:http://urpuniversitari.unibo.it/LAB/testi_ragazzi/U.R.P.%20universitarioMALETTA.pdf

Mancuso M., *Le aziende della cultura*, «WMT Weekly», numero 47, 21 Ottobre 2004.

In Internet, URL:http://www.iulm.it/document_loader.aspx?idDocument=232

Marchione B., Scioli P. C. (a cura di), *Terza Ricerca su “Lo Stato della Comunicazione nelle Università Italiane”*, AICUN, Milano 2003.

In Internet, URL:<http://www.aicun.it/archivio/osservatorio/RicercaAicunluglio2003.pdf>

Marrese E., *l'Università, in fatto di master, le studia tutte. Anzi, troppe*, «Il Venerdì di Repubblica», numero 971, 27 Ottobre 2006, pagg. 55-56.

Mazzei A., *La Comunicazione per il Marketing dell'Università*, Franco Angeli, Milano 2000.

Mazzei A., *Comunicazione e reputazione nelle Università*, Franco Angeli, Milano 2004.

Morcellini M., *Comunicazione universitaria: esperienze di formazione e ricerca*, intervento presso il convegno AICUN sulla comunicazione universitaria, Roma, 14 Marzo 2006.

In Internet, URL:<http://www.aicun.it/archivio/incontri/roma2006/morcellini.ppt>

Morcellini M., Martino V., *Contro il declino dell'Università- Appunti e idee per una comunità che cambia-*, il Sole 24 Ore, Giugno 2005.

Mussi F., *Audizione alla VII^a Commissione della Camera dei Deputati, 4 Luglio 2006*.

In Internet, URL:http://www.miur.it/interventi/2006/intervento_2006_07_04_1.pdf

Pattuglia S., *Etica e qualità nella comunicazione delle Università*, «Rivista di Comunicazione Pubblica», numero 1, Roma 2003.

In Internet, URL:<http://www.aicun.it/archivio/incontri/roma2003/RCPRoma2003.pdf>

Pedreschi D., Stefani E., *Quale e-learning per quale università? Spunti di riflessione*, Fondazione CRUI.

In Internet, URL:<http://www.fondazionecru.it/e-learning/data/allegati/table/258/quale%20e-learning.pdf>

Piovan R., *Gli studenti, target-group della comunicazione universitaria: il ruolo della pubblicità*. Relazione presentata al Seminario di formazione AICUN, Roma, CRUI, 19-20 Aprile 2004.

In Internet, URL:<http://www.aicun.it/archivio/incontri/roma2004/piovan.ppt>

Piscitelli O., Scanni M., *Laureati molto virtuali*, articolo pubblicato sulla rivista *on-line* «L'Espresso».

In Internet, URL:<http://espresso.repubblica.it/dettaglio-archivio/218016>

Rolando S., *Situazione e tendenze della comunicazione istituzionale in Italia (2000-2004)*. *Rapporto al Ministro per la Funzione Pubblica*, Maggio 2005.

In Internet, URL:http://www.funzionepubblica.it/docs_pdf/volume_IULM.pdf

Scott W. G., *Le grandi sfide del marketing*, «rivista di Micro & Macro Marketing», numero 1, Aprile 2006, pagg. 53-74.

In Internet, URL:http://www.lastamberga.com/work/network/file_lib/forum/05_scott.pdf

Serafino G., *La nuova università ed i suoi pubblici: strategie, forme e contenuti della comunicazione*. Relazione presentata al Seminario di formazione AICUN, Roma, CRUI, 19-20 Aprile 2004.

In Internet, URL:<http://www.aicun.it/archivio/incontri/roma2004/serafino.ppt>

Strassoldo M. (a cura di), *L'azienda università. Le sfide del cambiamento*, Isedi, Torino 2001.

Testa A., *Il corpo (sociale) e l'anima (del commercio)*, a cura di Maconi F., «Vita e Pensiero, semestrale di cultura e dibattito dell'Università Cattolica», numero 5, Settembre Ottobre 2006, pagg. 66-72.

Visintini G., *L'Università: vecchi ruoli e nuove tendenze*, «Tendenze, Consumatore & Consumi», *newsletter* della Allaxia - GPF, numero 27, Ottobre 2003.

In Internet, URL:http://www.tendenze.info/cms/view.php?dir_pk=6&cms_pk=21 - 21k

SITOGRAFIA

AICUN

Sito dell'Associazione Italiana Comunicatori Universitari.

In Internet, [URL:http://www.aicun.it/](http://www.aicun.it/).

ANEE

Sito di Anee Aitech-Assinform, l'associazione nazionale - aderente al sistema Confindustria – delle principali Aziende di *Information Technology* operanti sul mercato italiano.

In Internet, [URL:http://www.anee.it/](http://www.anee.it/).

CNIPA

Sito del Centro Nazionale per l'Informazione nella Pubblica Amministrazione.

In Internet, [URL:http://www.cnipa.it/](http://www.cnipa.it/).

CRUI

Sito della Conferenza dei Rettori delle Università Italiane, associazione costituita dai rettori delle Università statali e libere.

In Internet, [URL:http://www.crui.it/](http://www.crui.it/).

ESPRESSO. REPUBBLICA

Rivista on line che offre contenuti esclusivi per il *web* ed una ricca selezione di articoli estratti dal settimanale «L'Espresso».

In Internet, [URL:http://www.espresso.repubblica.it/](http://www.espresso.repubblica.it/).

GIUSTIZIA

Quotidiano telematico del Ministero della Giustizia - Reg. Trib. di Roma n. 234 -8/06/2005.

In Internet, [URL:http://www.giustizia.it/](http://www.giustizia.it/).

IULM

Sito dell'Università IULM, Istituto Universitario di Lingue Moderne.

In Internet, [URL:http://www.iulm.it/](http://www.iulm.it/).

MEDIAZONE

Rivista *on-line* della Facoltà di Scienze della Comunicazione dell'Università “La Sapienza” di Roma in rete da Maggio 2004.

In Internet, [URL:http://www.mediazone.info/](http://www.mediazone.info/).

MIUR

Sito del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca.

In Internet, [URL:http://www.miur.it/](http://www.miur.it/).

PARLAMENTO

Sito a cura delle amministrazioni della camera dei Deputati e del Senato della Repubblica.

In Internet, [URL:http://www.parlamento.it/](http://www.parlamento.it/).

SENATO

Sito a cura delle amministrazioni del Senato della Repubblica Italiana.

In Internet, [URL:http://www.senato.it/](http://www.senato.it/).

TENDENZE

Archivio *on-line* di Allaxia S.p.A., il primo *Customer Centric Business Improver*, un gruppo di aziende che costituiscono centri di competenza *'best in class'* in ambiti che spaziano dalla consulenza strategica e organizzativa, alle ricerche di mercato, al *marketing* e vendite, alla comunicazione, alle tecnologie e servizi ICT.

In Internet, [URL:http://www.tendenze.info/](http://www.tendenze.info/).

UNIBO

Sito dell'Università degli Studi di Bologna.

In Internet, [URL:http://www.unibo.it/](http://www.unibo.it/).

UNITN

Sito dell'Università degli Studi di Trento.

In Internet, [URL:http://www.unitn.it/](http://www.unitn.it/).

WIKIPEDIA

Sito dell'enciclopedia multimediale Wikipedia.

In Internet, [URL:http://www.wikipedia.it/](http://www.wikipedia.it/).