

Comunicare l'Università

prof. Guido Gili

Direttore del Centro Ricerca e Servizio di Ateneo per la Formazione

Delegato del Rettore per la comunicazione

Questa breve relazione si compone di una premessa e di quattro punti.

Premessa

C'è un principio fondamentale del marketing, come sanno bene i colleghi aziendalisti. Il principio è: bisogna avere un buon prodotto da vendere.

Se il prodotto è di scarsa qualità o il rapporto qualità-prezzo è troppo sfavorevole, non c'è strategia comunicativa che tenga. Funzionerà per un po', ma non a lungo. Dopo il primo assaggio, o forse il secondo, il cliente si sarà fatto un suo giudizio; e quello è l'aspetto più importante, l'aspetto decisivo. Lì non si può barare.

Credo che la stessa cosa valga per l'Università: avere una strategia comunicativa è importante, soprattutto nel momento in cui tutti gli Atenei cominciano a concepirsi in un'ottica di mercato e di concorrenza. Tuttavia, anche la più intelligente, estrosa, innovativa, inventiva strategia promozionale deve trovare un positivo riscontro nel prodotto che offre. Altrimenti ha il fiato corto.

Il primo problema è allora la *qualità del prodotto*. Quando penso alla qualità del nostro prodotto penso:

- alla varietà e all'interesse della proposta formativa, dei percorsi di studio;
- alla qualità della docenza, alla presenza e alla disponibilità dei docenti;
- all'efficienza delle strutture e dei servizi.

Qui c'è un punto importante, che va capito bene. Gli studenti - i nostri "clienti" - non sono sciocchi, né muti. Se un docente è un incapace, lo dicono; se non è presente durante gli orari di ricevimento, lo dicono; se gli uffici non funzionano e fanno confusione, lo dicono; se i dipendenti sono scortesii, lo dicono.

E di fronte ad una pubblicità negativa "vissuta", di fronte alla forza del rapporto faccia a faccia e del passaparola - speriamo non sia il nostro caso - non c'è campagna promozionale che tenga.

Tutto ciò ha una prima conseguenza fondamentale: ogni membro dell'Università del Molise - docente, tecnico, amministrativo, etc. - sappia che tutti i suoi atti, tutti i suoi comportamenti sono atti e comportamenti comunicativi. E tali atti, tali comportamenti, non coinvolgono solo lui, ma anche l'istituzione di cui fa parte. Ognuno di noi ha la responsabilità dell'istituzione di cui fa parte. Di fronte a un docente che non sa fare lezione o è assente, ad un impiegato che risponde scortemente, lo studente - o chiunque altro - non dice: "quanto è incapace o maleducato quello", ma dice: "che basso livello questa Università".

Fatta questa necessaria premessa, vorrei entrare nel merito del tema che mi è stato assegnato.

1. Primo punto. *Occorre creare quello che, in linguaggio tecnico, si chiama il "posizionamento" dell'Università del Molise.*

Cosa significa creare un posizionamento? Significa creare un'immagine distintiva, unica, facilmente riconoscibile della nostra Università. Perché questo? Perché altrimenti rimaniamo una delle tante Università "minori" del nostro Paese, una realtà anonima e indistinta nella mente dei nostri pubblici (studenti, istituzioni universitarie e scientifiche, istituzioni locali, etc.).

Questa non può essere però una operazione di pura comunicazione, artificiale e di facciata. Deve corrispondere ad una *strategia di trasformazione* dell'Università, deve corrispondere a un'*idea forte* intorno a cui orientare energie e risorse. La principale comunicazione resta infatti il prodotto-servizio "reale" che viene offerto.

Questa idea "forte" deve sviluppare, a mio avviso, alcune caratteristiche *positive* già presenti, ma anche operare delle forti correzioni di rotta.

I nostri punti di forza sono:

a) *un rapporto docenti-studenti teoricamente ottimale* in termini numerici. In questa Università ci sono tutte le condizioni perché il rapporto formativo, didattico, non sia un rapporto anonimo, ma sia invece personale, fruttuoso ed effettivo. L'Università - come emerge anche dalle altre relazioni di questa Conferenza - offre inoltre molte opportunità di usufruire di borse di studio, viaggi all'estero, stages aziendali.

b) possiamo contare su *strutture decisionali e gestionali flessibili e agili* che ci consentono di interpretare al meglio l'autonomia, inventando percorsi di studio innovativi per contenuto (il "che cosa si studia") e modalità ("come si studia").

c) disponiamo, infine, di *strutture didattiche* moderne e in rapida crescita, con grandi spazi, aule nuovissime, biblioteche, laboratori.

I punti di debolezza sono invece:

a) siamo innanzitutto un'*Università giovane*, che ancora non si è affermata. Non abbiamo una "tradizione", cioè non possiamo contare su un posizionamento acquisito. Dobbiamo farcelo *ex novo*. Il numero dei docenti è ancora limitato. Il nome dell'Università del Molise comincia a circolare nei convegni e sulle riviste scientifiche, ma ancora non abbastanza.

b) il secondo punto di debolezza è una *ricettività al grado 0*. Il punto dei servizi, soprattutto le strutture di accoglienza degli studenti, non può più aspettare. Vorrei far notare che le campagne promozionali degli altri Atenei puntano, in primo luogo, sulla disponibilità di studentati e collegi universitari.

c) il terzo punto debole è il *contesto socio-culturale*. Il territorio circostante non ha una particolare "aura". Le campagne promozionali di molte Università medio-piccole puntano, invece, proprio sull' "aura" della città e del territorio. Lo slogan è pressappoco: "studiare e vivere a..." (non solo *studiare*, ma anche *vivere*). L'Università non è solo il tempo e il luogo dello studio; è anche "vivere" quello che c'è intorno in termini di socialità, di bellezza dei luoghi, di possibilità di cultura e di divertimento. Da questo punto di vista, siamo obiettivamente svantaggiati.

In più scontiamo una situazione logistica molto difficile, su cui è inutile dilungarsi. Recentemente la nostra Università ha organizzato un importante convegno sulle relazioni internazionali: siamo stati costretti a prelevare i partecipanti a Roma con due pullmann, altrimenti una buona metà di loro avrebbe declinato l'invito.

Questa è la situazione. Qual è il rischio maggiore che discende da tutto ciò? Che l'Università si provincializzi e che la nostra "clientela" resti essenzialmente regionale. Detto in altri termini: chi può, va fuori; chi non può, si iscrive qui scegliendo tra quello che c'è.

Se questo dato diventa strutturale, endemico, è la fine dell'Università del Molise per asfissia.

Credo invece che il punto chiave di un posizionamento "vincente" sia presentare l'Università come un *polo di attrazione per tutto il centro-sud* (non solo presentarla così, ma fare in modo che *diventi* sempre più così). Ciò non significa snobbare il rapporto con la realtà locale, che anzi va valorizzata nelle sue risorse e potenzialità. Non può però significare l'identificazione dell'Università con il Molise: la vocazione dell'Università è *universalistica*.

Quali sono allora le strategie?

a) continuare nell'opera di *creazione di percorsi formativi e didattici originali*, innovativi, che rispondano alle esigenze del mercato del lavoro del centro-sud, che non trovino nulla di simile nelle regioni vicine ed attirino studenti da queste regioni. Credo che la creazione del Corso di laurea in Economia del Turismo a Termoli sia, da questo punto di vista, una perfetta esemplificazione: il più vicino corso analogo è a Rimini; per

di più risponde al bisogno di un territorio regionale che è agli ultimi posti nelle graduatorie dello sviluppo turistico in Italia.

b) occorre *puntare sul progressivo aumento della quota di iscritti extra-molisani rispetto ai molisani* attraverso campagne informative interregionali. I dati ci dicono che stiamo andando in questa direzione, ma coloro che si iscrivono devono anche poter studiare, mangiare, dormire in Molise, senza essere costretti a fare i pendolari da Foggia, Benevento o Latina o, ancor peggio, a vivere l'Università come semplice sede di esami.

c) dobbiamo promuovere *grandi iniziative culturali*, convegni e seminari di rilevanza nazionale e internazionale;

d) dobbiamo esercitare una vera e propria opera di *talent scouting*, cercando *docenze di qualità, persone che hanno qualcosa di interessante da dire provenienti da tutt'Italia e dall'estero, dall'Università e da fuori dell'Università*.

e) credo sia importante disporre di una propria casa editrice. Qui occorre intendersi bene. Ho già detto che la principale forma di visibilità dell'Università è la partecipazione dei suoi docenti a seminari e convegni e la pubblicazione di contributi su riviste scientifiche qualificate. Non sto pensando a una piccola casa editrice autarchica, che inevitabilmente diventa il luogo dove pubblicare in tutta fretta in vista dei concorsi universitari. Penso invece ad una convenzione con una casa editrice nazionale, che preveda *referee* esterni e sforni prodotti di qualità: non solo libri, ma anche videocassette e CD Rom, secondo le necessità della didattica multimediale.

2. Secondo punto. Il secondo punto di questa relazione riguarda *il rapporto comunicativo con i nostri principali interlocutori, cioè gli studenti*: quelli che vogliamo acquisire e quelli che già frequentano l'Università.

La prospettiva fondamentale deve essere quella dell'*individualizzazione o della personalizzazione del rapporto*. Ciò risponde sia alle tendenze più recenti del marketing "orientato al cliente", ma ancora di più corrisponde alla filosofia generale secondo cui si sta trasformando, o almeno dovrebbe trasformarsi, l'Università italiana. Se ho ben capito, con la riforma dei decreti d'area, con i nuovi corsi di studio stratificati e con l'introduzione del sistema dei crediti, ogni studente svilupperà un piano di studio, un percorso personalizzato, e l'Università è chiamata ad aiutarlo ad orientarsi, ad individuare il percorso più adatto, più rispondente alle sue capacità e ai suoi interessi.

Se questa "personalizzazione", questa "individualizzazione" sarà sempre più la filosofia di fondo nella quale l'Università dovrà muoversi, allora anche le modalità comunicative dovranno assumere queste stesse caratteristiche.

Concretamente questo significa:

a) *sviluppare l'orientamento e il tutorato*, incentivando soprattutto la "professionalità" dello studente in termini di motivazione, abilità, competenza e capacità di

autovalutazione ("realismo"), come è già stato chiarito nella relazione del delegato per l'orientamento;

b) potenziare il *numero verde* come servizio reale; prevedere nelle campagne promozionali future dei *coupon* di richiesta di informazioni all'Università; sfruttare maggiormente le forme di *direct mail*.

Tutto ciò implica però, e tornerò su questo punto, delle funzioni specializzate, del personale specializzato che si occupi solo di questo (la tecnica dell'impiego a "mezzo servizio" ha il fiato corto).

Un ultimo fondamentale aspetto di questa personalizzazione del rapporto, è la *valorizzazione delle funzioni comunicative delle rappresentanze e delle associazioni degli studenti*. L'Università deve rendersi conto che non può assolvere totalmente ed esclusivamente la funzione informativa e di orientamento degli studenti. Né è giusto che lo faccia.

I rappresentanti degli studenti, le associazioni studentesche e, in generale, gli studenti più anziani, già svolgono "naturalmente" questo ruolo di informazione e orientamento, aiutando i loro colleghi a districarsi lungo i percorsi universitari, a scegliere i corsi e i docenti, offrendo consigli sullo studio e i testi.

In tal senso, *la loro funzione è strutturalmente diversa e complementare rispetto a quella che possono esercitare gli uffici informazioni e orientamento dell'Università*.

Allora l'Università, riconoscendo l'importanza di tale insostituibile azione, deve offrire alle rappresentanze e alle associazioni studentesche gli strumenti per meglio assolvere tale compito secondo la prospettiva della "sussidiarietà". Penso soprattutto alla possibilità di creare - e qui mi rivolgo in primo luogo agli stessi studenti - uno sportello informazioni e orientamento gestito dalle stesse rappresentanze e associazioni (che assolverebbe anche una importante funzione di *feed-back*, cioè di ritorno di informazioni sull'emittente Università).

L'Università deve mettere a disposizione spazi, strumenti, materiali, consulenze specialistiche, ad una iniziativa che, in primo luogo, deve essere "degli studenti".

Ci sono poi anche altri modi in cui gli studenti potrebbero essere coinvolti: penso, ad esempio, a cooperative studentesche, che svolgano servizi di portierato, di assistenza d'aula, di prestito libri, come già sta avvenendo, con buoni risultati, in altre Università.

3. Terzo punto. *Rinnovare la comunicazione con l'esterno implica anche una profonda trasformazione dell'organizzazione interna dell'Università.*

Le linee fondamentali dovrebbero essere:

a) *attribuire maggiore importanza ai flussi di comunicazione in entrata* in modo da disporre di *feed-back* (dopo che si è attivato un servizio) e *pre-feedback* (consultare gli

utilizzatori prima di attivarlo). Ciò significa estendere le forme di *monitoraggio della soddisfazione del cliente*: penso alla valutazione della didattica (già iniziata), ma anche alla valutazione delle strutture amministrative (come la segreteria studenti o il Centro per l'orientamento e il tutorato), e dell'efficienza dei servizi (penso all'Ente per il diritto allo studio). Ciò richiede, tuttavia, agli studenti una serietà, una maturità nella valutazione.

b) *formazione e riqualificazione continua per il personale di "front-stage", il personale che sta sulla "ribalta", a contatto con il pubblico* (centralini, segreterie studenti, segreterie di facoltà, biblioteche, servizi agli studenti, etc.). E' fondamentale il ruolo di coloro che "stanno allo sportello" e che rappresentano la prima e spesso più importante fonte di contatto tra il servizio e i clienti. Dare al pubblico informazioni esatte sui percorsi didattici, sui servizi, sulle opportunità per gli studenti, darle con precisione, sollecitudine e gentilezza significa contemporaneamente comunicare una buona immagine dell'istituzione universitaria.

c) da ciò discende il terzo punto: occorre andare verso una maggiore *professionalizzazione e specializzazione di funzioni*: per il caricamento delle informazioni su Internet, per il numero verde, per i servizi di sportello, etc.;

d) infine è necessaria una chiara definizione dei tempi di lavoro-produzione e dei compiti dei diversi settori e uffici.

Tra le strutture, collegate più direttamente alla funzione comunicativa dell'Università, penso:

- all'ufficio stampa,
- al centro stampa,
- al centro per l'orientamento e il tutorato,
- e al nuovo centro di produzione audiovisiva.

Credo che queste strutture abbiamo lavorato bene, con creatività e impegno. Scontano tuttavia alcuni importanti problemi organizzativi: da chi dipendono esattamente? Come devono organizzare e regolamentare il lavoro? Chi decide la scala delle priorità? Occorre evitare il sovraccarico di lavoro e i tempi morti, ma anche richieste indebite nei loro confronti, che producono disorganizzazione e ritmi di lavoro talvolta insostenibili.

4. Quarto punto. *Qual è lo stato della comunicazione dell'Università del Molise oggi?*

La comunicazione dell'Università negli anni passati è stata essenzialmente reattiva, cioè rispondeva alle sollecitazioni che provenivano dall'ambiente (dal territorio, dalle altre istituzioni, dai media nazionali o locali), ma senza un piano di azione organico.

Dalla fine dello scorso anno, abbiamo iniziato a mettere mano ad una azione organica su diversi fronti (anche se ancora c'è molto da fare e da razionalizzare).

a) Abbiamo gestito in modo più sistematico e continuo *la comunicazione autoprodotta* (dai manifesti ai comunicati stampa, alle interviste); al tempo stesso, abbiamo cercato di governare e influenzare attraverso l'ufficio stampa, per quanto possibile, la *comunicazione eteroprodotta* (dei mezzi d'informazione esterni) istituendo dei buoni rapporti con i *media* locali e con la stampa specializzata del settore.

b) Abbiamo ritenuto essenziale migliorare il nostro *sito Internet* e le nostre pagine su Televideo dal punto di vista della organizzazione interna e della "leggibilità". Sono stati realizzati degli studi sul modo per ristrutturarli (lo faremo nel mese di ottobre); abbiamo chiesto alle varie strutture (i nostri "fornitori di informazioni") di indicarci un responsabile per la comunicazione; presto proporremo un seminario sulle tecniche di redazione dei testi per questi *media* specifici.

c) Infine vorrei informarvi sulla *campagna di promozione delle iscrizioni*. Questa campagna - è bene precisare - non può sostituire il lavoro indispensabile di presentazione dell'Università nelle scuole, che il delegato per l'orientamento e numerosi docenti hanno fatto egregiamente. Però integra e completa tale lavoro, soprattutto in una fase in cui tutte le Università si orientano sempre più decisamente verso un'azione sistematica in questo campo (spendendo anche molti soldi).

Questa campagna ha tre obiettivi, in qualche modo classici:

- il primo è quello informativo: far conoscere alla potenziale clientela l'offerta formativa dell'Università, i suoi servizi, le opportunità per gli studenti;

- il secondo aspetto è quella che viene definita finalità "istituzionale": promuovere l'immagine dell'Università, creare un alone positivo, di attenzione, di apprezzamento nei confronti dell'istituzione;

- il terzo è l'aspetto *conativo*, cioè spingere il potenziale cliente ad un'azione favorevole per l'emittente (e speriamo anche per lui stesso): iscriversi ad uno dei nostri corsi.

La campagna è iniziata a luglio e terminerà alla fine di ottobre. La spesa complessiva è di circa 200 milioni, la metà dei quali è ricavata dai fondi del Programma operativo 1994-99 del FSE-Murst su "Ricerca, sviluppo tecnologico ed alta formazione", sottoprogramma "Alta formazione - Orientamento".

Si tratta di una campagna multimediale su scala interregionale, che si è avvalsa di diversi strumenti e tipi di comunicazione. Accanto agli strumenti più tradizionali, abbiamo deciso di ricorrere anche a *media* innovativi: inserzioni sui quotidiani molisani e delle regioni vicine e sulla stampa specializzata; distribuzione di un inserto informativo con i quotidiani nel centro-sud (oltre 100.000 copie); spot televisivi e radiofonici, manifesti nelle principali stazioni ferroviarie da Ancona a Foggia e Caserta e "pendoli" sui treni; *stand* in manifestazioni sull'orientamento o culturali.

La prima fase della campagna è stata "a tutto campo". Il passaggio successivo sarà cercare di governare il più possibile gli accessi attraverso campagne promozionali differenziate per facoltà e corsi di laurea e di diploma. Lo scopo è un "riequilibrio" delle iscrizioni ed un particolare sostegno ad eventuali situazioni di sofferenza. A ciò dedicheremo l'ultima ondata pubblicitaria di ottobre, promuovendo in particolare i nuovi corsi.

Alla luce degli obiettivi sopra ricordati, si comprendono anche gli slogan e le immagini che abbiamo scelto. La campagna del 1998-99 è stata condotta all'insegna della promessa: "vicino a casa tua, vicino all'Europa", per indicare la possibilità di una apertura culturale e scientifica internazionale in un ambiente "comunitario" e vicino alle radici locali. Quest'anno la sfida è stata: "coloriamo i tuoi studi", a indicare la crescente differenziazione e ricchezza delle opportunità formative, ma anche l'idea che la conoscenza può essere un'avventura bella e affascinante.

Il nostro compito, la nostra "mission" aziendale, è rendere tale avventura sempre più "realisticamente" possibile per noi e per i nostri studenti.

* Desidero ringraziare coloro che più direttamente hanno contribuito a ideare e realizzare le iniziative descritte nel quarto punto della relazione: Giovanni Di Marzo e Maria Grazia Galasso (che hanno tenuto i rapporti con la stampa, curando la campagna sui quotidiani e nelle stazioni ferroviarie); Nicola Farina (a cui si deve lo slogan e l'immagine della campagna promozionale) con Paolo Emilio Greco, Carlo Del Balso e Maria Rosaria Napoleone; Giorgio Calabrese (che ha ideato e realizzato gli spot televisivi e radiofonici); Maria Grazia Galasso e Antonella Salvatore (che hanno preparato le relazioni di revisione di Internet e Televideo), Massimo Petrone per le iniziative legate alle nuove tecnologie della comunicazione.

Qualche riferimento bibliografico

Abruzzese A., Colombo F. (cur.) (1994), *Dizionario della pubblicità. Storia, tecniche, personaggi*, Bologna, Zanichelli.

Appiano A. (1991), *Pubblicità, comunicazione e immagine*, Zanichelli, Bologna.

Arena G. (cur.) (1995), *La comunicazione di interesse generale*, Il Mulino, Bologna.

Atkin C., Rice R. (eds.) (1989), *Public Communication Campaigns*, Sage, London.

Bettetini G. (1993), *Semiotica della comunicazione d'impresa*, Bompiani, Milano, 1993.

Broom G., Dozier D. (1990), *Using Research in Public Relations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Bruhn M., Tilmes J. (1990) *Social Marketing*, Kohlhammer, Stuttgart.

- Calabrese O. (1992), *La comunicazione pubblica tra presente e futuro*, in Rovinetti A., *Quando i muri parlano*, Grafis, Bologna.
- Caretti P. (1994), *Diritto pubblico dell'informazione*, Il Mulino, Bologna.
- Cesari M., Garofani A. (1991), *Il marketing nei servizi pubblici*, Etas Libri, Milano.
- Corasaniti G. (1992), *Diritto dell'informazione*, Cedam, Padova.
- Di Nallo E. (1998), *Quale marketing per la società complessa?*, Angeli, Milano.
- Fabris G. (1992), *La pubblicità: teorie e prassi*, Milano, Angeli.
- Ferguson M. (ed.) (1990), *Public Communication. The New Imperatives*, Sage, London.
- Gagliardi P. (cur.) (1986), *Le imprese come culture*, Isedi-Petrini, Torino.
- Giacalone F., Gili G. (1999), *Dov'è il Molise? Promozione turistica e identità regionale*, Quaderni del Dipartimento Seges, Campobasso (in pubblicazione).
- Gili G. (1994), Voce "Pubblico", in Abruzzese A., Colombo F., pp. 365-369.
- Goffman E. (1969), *La vita quotidiana come rappresentazione*, Il Mulino, Bologna.
- Jacobelli J. (cur.) (1989), *La comunicazione pubblica in Italia*, Laterza, Roma-Bari.
- Jacobelli J. (cur.) (1991), *Verso il diritto all'informazione*, Laterza, Roma-Bari.
- Kotler P. (1992), *Al servizio del pubblico*, Etas Libri, Sonzogno, Milano.
- Kotler P., Roberto E. (1991), *Marketing sociale. Strategie per modificare i comportamenti collettivi*, Comunità, Milano.
- Losito G. (1993), *L'analisi del contenuto nella ricerca sociale*, Milano, Angeli.
- Mancini P. (1996), *Manuale di comunicazione pubblica*, Laterza, Roma-Bari.
- Meroni V. (1990), *Marketing della pubblicità*, Milano, Il Sole24Ore Libri.
- Rampini F. (1990), *La comunicazione aziendale. All'interno dell'impresa, nel contesto sociale, nel quadro europeo*, Etas Libri, Milano, 1990.
- Ricci Bitti E., Zani B. (1983), *La comunicazione come processo sociale*, Il Mulino, Bologna.
- Rolando S. (1992), *Comunicazione pubblica. Modernizzazione dello Stato e diritti del cittadino*, Il Sole24Ore, Milano.
- Rolando S. (cur.) (1995), *La comunicazione pubblica in Italia*, Ed. Bibliografica, Milano.
- Romano D. (1988), *Immagine, marketing e comunicazione*, Bologna, Il Mulino.

Rovinetti A., Roversi G. (1988), *L'ufficio stampa e l'informazione locale*, Maggioli, Rimini.

Salmon C. (ed.) (1989), *Information Campaigns: Balancing Social Values and Social Change*, Sage, London.

Sangalli F. (1984), *Il marketing sociale*, Ed. Lavoro, Roma.

Vallini R., Massaro S. (1988), *Parola pubblica. Gli uffici stampa negli enti locali*, Il Sole24Ore, Milano.

Vallini R., Mattesco S. (1987), *Da pubblico a pubblico*, Il Sole24Ore, Milano.

Vignudelli A. (cur.) (1992), *La comunicazione pubblica*, Maggioli, Rimini.

Williams K.C. (1988), *Psicologia per il marketing*, Bologna, Il Mulino.

Zemont P. (1992), *La comunicazione pubblica. La scommessa dell'autenticità*, in "Problemi di Amministrazione pubblica", XVIII, n.3, settembre.

Zuanelli E. (cur.) (1990), *Il diritto all'informazione in Italia*, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per l'informazione e l'editoria, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, Roma.